



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 COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
EMPRESAS DE CARACAS

Realizado por: Adriana Carolina Vivas Faillace

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 COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE CARACAS

Tesista: Adriana Carolina Vivas Faillace

Tutora: Loreta Moccia Angarita

Caracas; septiembre de 2011

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso afectivo y normativo de los empleados de una muestra de 135 díadas de cuatro empresas ubicadas en el área Metropolitana de Caracas en el año 2011. La teoría del intercambio líder-miembro se enfoca en entender la calidad de la relación diádica entre cada supervisor y cada colaborador, y el impacto que tiene en los resultados organizacionales, como es el caso del compromiso organizacional. Para alcanzar el objetivo se utilizaron los instrumentos propuestos por Liden y Maslyn (1998) y por Greguras y Ford (2006), con la finalidad de determinar la calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del subordinado y desde la perspectiva del supervisor, respectivamente, con las dimensiones de afecto, lealtad, contribución y respeto profesional. Adicionalmente, se aplicó el instrumento de Meyer y Allen (1993) para determinar el grado de compromiso organizacional normativo y afectivo de los colaboradores. La población del estudio estuvo conformada por todas las díadas de un supervisor y un supervisado, profesionales y con una antigüedad de esta relación laboral de más de un año, que estaban laborando en las empresas seleccionadas al momento del estudio. En este sentido, todas las hipótesis propuestas al inicio de la investigación se cumplieron, hallando relación significativa entre el ILM desde ambas perspectivas, sus dimensiones y el compromiso afectivo y normativo, de acuerdo a la tendencia encontrada en los antecedentes de esta investigación. Adicionalmente, se obtuvo correlación entre el ILM-líder y el compromiso normativo, lo cual se considera un hallazgo adicional a las relaciones planteadas en las hipótesis. Con los resultados de este estudio se confirma la relevancia de las relaciones supervisor-colaborador y su relación con el compromiso que se desarrolla en el colaborador por su empresa

Palabras clave: compromiso afectivo, compromiso normativo, liderazgo, intercambio líder-miembro.

**FORMATO E:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaria de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE CARACAS
TUTOR	LORETA MOCCIA
AUTOR(ES)	ADRIANA CAROLINA VIVAS FAILLACE
ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NÚMERO DE PÁGINAS	110
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	TEORÍA DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL
TIPO DE INVESTIGACION	CORRELACIONAL
TIPO DE DISEÑO	NO EXPERIMENTAL – TRANSECCIONAL CORRELACIONAL
POBLACIÓN	PAREJAS DE LÍDER-COLABORADOR DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES, CON MAS DE UN AÑO DE RELACION LABORAL
TIPO DE MUESTREO	PROBABILISTICO
MUESTRA	135 PAREJAS DE LÍDER-COLABORADOR DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES, CON MAS DE UN AÑO DE RELACIÓN LABORAL
UNIDAD DE ANÁLISIS	UNA PAREJA DE LÍDER-COLABORADOR DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES, CON MAS D UN AÑO DE RELACIÓN LABORAL
VARIABLES	CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y COMPROMISO AFECTIVO Y NORMATIVO
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	LMX-MDM DE LIDEN Y MASLYN (1998) Y SLMX-MDM DE GREGURAS Y FORD (2006).
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso afectivo y normativo de los empleados de una muestra de 135 díadas de cuatro empresas ubicadas en el área Metropolitana de Caracas en el año 2011. La teoría del intercambio líder-miembro se enfoca en entender la calidad de la relación diádica entre cada supervisor y cada colaborador, y el impacto que tiene en los resultados organizacionales, como es el caso del compromiso organizacional. Para alcanzar el objetivo se utilizaron los instrumentos propuestos por Liden y Maslyn (1998) y por Greguras y Ford (2006), con la finalidad de determinar la calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del subordinado y desde la perspectiva del supervisor, respectivamente, con las dimensiones de afecto, lealtad, contribución y

	<p>respeto profesional. Adicionalmente, se aplicó el instrumento de Meyer y Allen (1993) para determinar el grado de compromiso organizacional normativo y afectivo de los colaboradores. La población del estudio estuvo conformada por todas las díadas de un supervisor y un supervisado, profesionales y con una antigüedad de esta relación laboral de más de un año, que estaban laborando en las empresas seleccionadas al momento del estudio. En este sentido, todas las hipótesis propuestas al inicio de la investigación se cumplieron, hallando relación significativa entre el ILM desde ambas perspectivas, sus dimensiones y el compromiso afectivo y normativo, de acuerdo a la tendencia encontrada en los antecedentes de esta investigación. Adicionalmente, se obtuvo correlación entre el ILM-líder y el compromiso normativo, lo cual se considera un hallazgo adicional a las relaciones planteadas en las hipótesis. Con los resultados de este estudio se confirma la relevancia de las relaciones supervisor-colaborador y su relación con el compromiso que se desarrolla en el colaborador por su empresa</p> <p>Palabras clave: compromiso afectivo, compromiso normativo, liderazgo, intercambio líder-miembro.</p>
--	--

DEDICATORIA

Este Trabajo de Grado se lo dedico a mi familia, que ha estado a mi lado siempre apoyándome incondicionalmente.

A mi mamá y mi papá que con su ejemplo y sus valores han sabido mostrarme que no hay nada más valioso que el cariño, la nobleza y la disciplina para alcanzar la felicidad.

A mis hermanos, que con muchas sonrisas y palabras de aliento han sabido apoyarme, cada uno a su manera única, para ser una mejor persona y definir mis prioridades correctamente.

A mis sobrinitos, que aunque son todos pequeñitos en edad, son grandes para brindar momentos de mucha felicidad y ternura.

A aquellos amigos que me han acompañado en el camino de la vida y a todos aquellos que me han dejado aprendizajes en su paso.

AGRADECIMIENTOS

A toda mi familia, por su apoyo incondicional, su cariño, su empatía y por brindarme las herramientas necesarias para superar este reto.

A mi papá, por estar dispuesto a conversar abiertamente conmigo siempre y por darme el ejemplo más valioso de bondad, honestidad y amor al conocimiento.

A mi mamá, por siempre estar pendiente con cariño de cada detalle, por apoyarme en todo y por enseñarme con su ejemplo de entereza, de dedicación y de voluntad para alcanzar las metas.

A mi hermana María, por darme siempre palabras de aliento, cariño y consejos útiles desde que esta tesis era un proyecto, fuiste casi mi compañerita de tesis.

A mis hermanos Carol y Víctor, por siempre hacerme sonreír y demostrarme su apoyo incondicional en todo momento.

A mi tutora, Loreta Moccia, quien sin duda ha sido una excelente tutora y guía desde el seminario hasta la culminación de la tesis, y quien me ha enseñado que la disciplina y la meticulosidad son necesarias para alcanzar resultados satisfactorios.

A Chyyn Lujano, por la ayuda y el apoyo que me brindó en la realización de la tesis desde el inicio y por el interés que demostró durante todo el proceso.

A todas aquellas personas que me apoyaron al hacer el contacto con las empresas que participaron en este estudio, y a las empresas por su receptividad.

A Dios, al universo, al instinto y a todo aquello que me ha ayudado a llegar a cumplir esta meta.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
OBJETIVOS	17
HIPÓTESIS	18
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
1. Marco General del Estudio del Liderazgo	21
2. Teoría del Intercambio Líder-Miembro (ILM).....	23
2.1. Conceptualización	23
2.2. Dimensiones del ILM	24
2.3. Desarrollo de las relaciones de ILM.....	25
2.4. Variables Predictoras del ILM.....	27
2.5. Variables Consecuentes del ILM.....	29
3. Compromiso Organizacional.....	31
3.1. Conceptualización	31
3.2. Dimensiones del Compromiso Organizacional	32
3.3. Predictores del Compromiso Organizacional	33
3.4. Importancia del compromiso organizacional	37
4. Relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional.....	39
CAPÍTULO III	47
MARCO REFERENCIAL	47
Empresa del sector bancario	47
Empresa de seguros	47
Consultoría de recursos humanos	48
Empresa de gestión de beneficios sociales	48
CAPÍTULO IV	49
MARCO METODOLÓGICO	49
1. Tipo de estudio	49
2. Diseño de la investigación.....	49
3. Definición de variables	50
3.1. Intercambio líder-miembro (ILM).....	50
3.1.1. Definición conceptual.....	50
3.1.2. Definición operacional	50

3.2. Compromiso organizacional.....	51
3.2.1. Definición conceptual.....	51
3.2.2. Definición operacional	51
4. Población y muestra.....	51
4.1. Unidad muestral.....	51
4.2. Población	51
4.3. Muestra	52
5. Técnicas de recolección de datos.....	59
5.1. Intercambio Líder-Miembro (ILM).....	59
5.2. Compromiso Organizacional.....	63
6. Procedimiento de Recogida de datos.....	64
7. Técnicas de procesamiento de datos.....	65
CAPÍTULO V	67
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	67
Descriptivos de las variables	67
Análisis Correlacional	75
CAPITULO VI.....	85
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	85
CAPÍTULO VII.....	90
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	93
LIMITACIONES.....	94
REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS	95
ANEXOS.....	107

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Índice de Tablas

Tabla 1. Variables predictoras de la calidad del intercambio líder-miembro.....	27
Tabla 2. Variables consecuentes de la calidad del intercambio líder-miembro.	29
Tabla 3. Variables predictoras del compromiso organizacional.....	34
Tabla 4. Variables consecuentes del compromiso organizacional.	38
Tabla 6. Distribución de la muestra por empresas.....	54
Tabla 7. Distribución de la muestra por género.....	54
Tabla 8. Distribución del nivel de instrucción de la muestra.	55
Tabla 9. Descripción de la muestra por edad, antigüedad en la organización, antigüedad de la relación diádica y años como líder	56
Tabla 10. Confiabilidad del Instrumento SLMX-MDM de Greguras y Ford (2006) (Valores de Alpha de Cronbach).....	60
Tabla 11. Confiabilidad del Instrumento LMX-MDM de Liden y Maslyn (1998) (Valores de Alpha de Cronbach).....	62
Tabla 12. Confiabilidad del Instrumento del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1993) (Valores de Alpha de Cronbach).....	64
Tabla 13. Equivalencias cualitativas de las medias de las variables	66
Tabla 14. Estadísticos descriptivos y pruebas t de Student para el ILM desde la perspectiva del líder.....	67
Tabla 15 Estadísticos Descriptivos y pruebas t de Student para el ILM desde la perspectiva del colaborador	69
Tabla 16: Estadísticos Descriptivos y pruebas t de Student para ILM desde ambas perspectivas	71
Tabla 17: Estadísticos Descriptivos y pruebas t de Student para el compromiso organizacional	73
Tabla 18: Coeficientes de correlación r de Pearson obtenidos	75

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribución de la muestra de líderes por género.	54
Gráfico 2. Distribución de la muestra de colaboradores por género.	55
Gráfico 3. Distribución de la muestra de líderes por nivel de instrucción.	55
Gráfico 4. Distribución de la muestra de colaboradores por nivel de instrucción.....	56
Gráfico 5. Distribución de las edades de líderes y subordinados.	57
Gráfico 6. Distribución de los años de antigüedad de líderes y subordinados.	57
Gráfico 7. Distribución de los años de relación entre líderes y colaboradores	58
Gráfico 8. Distribución de los años como líder.	59
Gráfico 9. Medias del ILM desde la perspectiva del líder.....	68
Gráfico 10. Distribución de los datos del ILM desde la perspectiva del líder.	68
Gráfico 11. Medias del ILM desde la perspectiva del colaborador.....	70
Gráfico 12. Distribución de los datos del ILM desde la perspectiva del colaborador.....	70
Gráfico 13. Diferencias entre las percepciones del ILM.	72
Gráfico 14. Medias del ILM desde la perspectiva del colaborador.....	73
Gráfico 15. Distribución de los datos del compromiso afectivo y normativo.	74
Gráfico 16. Correlación del ILM desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional afectivo.	76
Gráfico 18. Correlación de la lealtad desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional afectivo.....	77
Gráfico 19. Correlación de la contribución desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional afectivo.....	78
Gráfico 20. Correlación del respeto profesional desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional afectivo.....	78
Gráfico 21. Correlación del ILM desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional afectivo.....	79

Gráfico 22. Correlación del afecto desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional afectivo.....	80
Gráfico 23. Correlación de la lealtad desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional afectivo.....	80
Gráfico 24. Correlación de la contribución desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional afectivo.....	81
Gráfico 25. Correlación del respeto profesional desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional afectivo.....	81
Gráfico 26. Correlación de la calidad del ILM desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional normativo.	82
Gráfico 27. Correlación del afecto desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional normativo.	83
Gráfico 28. Correlación de la lealtad desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional normativo.	83
Gráfico 29. Correlación de la contribución desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional normativo.	84
Gráfico 30. Correlación del respeto profesional desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional normativo.	84

INTRODUCCIÓN

Si bien el liderazgo ha sido un fenómeno que ha generado un cuerpo de investigación considerable desde hace varias décadas, su estudio partiendo de un enfoque relacional ha introducido la posibilidad de ampliar el entendimiento de las complejas relaciones entre los líderes y sus seguidores.

Debido a que las interacciones entre el líder y su colaborador son cotidianas y constantes, surge el interés desde el punto de vista del industriólogo de conocer la dinámica y el impacto que tiene este proceso de intercambio que ocurre continuamente en el contexto organizacional.

En este sentido, el objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional, debido a que éste influye tanto en el desempeño individual como en el desempeño global de la organización, por lo que es una variable relevante en la gestión del capital humano.

La investigación permite comprender el papel del líder en la creación del vínculo entre su colaborador y la organización, cómo a través de su relación de intercambio se genera un estado psicológico en el colaborador que lo vincula a su empresa. Por lo que se considera útil para un industriólogo su conocimiento al abordar la complejidad de las relaciones humanas en el marco de la organización y la facultad del líder de hacer la diferencia en las actitudes que desarrolla su seguidor hacia la empresa, así como el papel que puede jugar la gestión humana en este proceso.

La relación entre las dos variables de esta investigación ha sido estudiada en diversos contextos, sin embargo no se hallaron antecedentes en el contexto latinoamericano por lo cual este estudio representa un aporte en el cuerpo de conocimiento referente a este tema en los países de América Latina y específicamente en Venezuela.

A continuación se presentan los capítulos correspondientes al desarrollo de la investigación descrita anteriormente, en primera instancia el planteamiento del problema de investigación, luego, la presentación del marco teórico, referencial y metodológico que sirven de base al estudio y finalmente, los resultados y conclusiones derivadas de éste.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El incremento de la competencia internacional, la aparición de nuevos avances tecnológicos y los cambios en los gustos y demandas de los consumidores, han abierto nuevas perspectivas para las empresas y propiciado modificaciones en sus estrategias dirigidas a competir en los mercados (Bayo y Merino, 2002).

En este contexto, los recursos humanos de una organización pueden convertirse en una ventaja competitiva, cuando se utiliza con eficacia la combinación exclusiva de capacidades y habilidades de los trabajadores para aprovechar las oportunidades del entorno y neutralizar sus amenazas (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1998).

El compromiso organizacional definido por Allen y Meyer (1990) como un “estado psicológico que ata al individuo a una organización” (p. 14), es un elemento clave para la innovación, iniciativa y espíritu emprendedor, debido a que una vez los empleados desarrollan altos niveles de compromiso, actúan proactivamente para mejorar la organización, lo cual puede resultar en una fuente de ventaja competitiva (Lagomarsino, 2003).

Siguiendo esta línea, el compromiso organizacional se concibe como un constructo multidimensional y la diferencia entre cada dimensión es la naturaleza de la disposición mental del individuo al experimentar este estado psicológico (Meyer y Herscovitch, 2001).

Meyer y Allen (1991) argumentan que el compromiso organizacional tiene tres componentes: el componente afectivo, el componente de continuidad y el componente normativo. El compromiso afectivo surge cuando el individuo se involucra con la organización y/o reconoce la congruencia de valores entre él y su empleador, el compromiso

de continuidad surge cuando el individuo reconoce que puede perder lo que ha invertido en la organización y/o percibe que no hay más alternativas que seguir un curso de acción relevante para la empresa y el compromiso normativo surge como resultado de la internalización de normas a través de la socialización, la recepción de beneficios que genere la necesidad de ser recíproco y/o la aceptación de los términos del contrato psicológico (Meyer y Herscovitch, 2001).

En este sentido, la importancia del compromiso de los empleados reside en su relación con resultados organizacionales deseados (Vandenberghe y Bentein, 2009). Investigaciones previas han considerado el compromiso organizacional como variable antecedente de la rotación de personal (Somers, 1995, Steers, 1977, Vandenberghe y Bentein, 2009, Wagner, 2007), el absentismo laboral (Somers, 1995), la satisfacción en el trabajo (Bateman y Strasser, 1984, Young, Worchel y Woehr, 1998) y el deseo de pertenencia a una empresa (Steers, 1977).

Los trabajadores comprometidos con la organización tienen mayor capacidad de adaptación al cambio, trabajan más eficientemente, aprenden de forma más efectiva y son necesarios para construir mejores relaciones con los clientes y consumidores (Mowday, 1998, c.p. Perryer y Jordan, 2005).

Asimismo, el compromiso organizacional está relacionado con conductas laborales deseadas, como las conductas cívicas organizacionales y el desempeño individual de los empleados (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002).

Adicionalmente, se ha encontrado relación significativa entre el compromiso organizacional y la productividad del empleado, la calidad del producto, la velocidad de su entrega, los costos operativos y el desempeño financiero de la organización (Paul y Anantharaman, 2003), por lo que el compromiso organizacional no sólo impacta en el desempeño individual sino que influye en los resultados globales de la organización.

Por consiguiente, es pertinente la investigación de las variables que contribuyen a la generación de compromiso en los empleados.

Los líderes tienen un papel fundamental en la generación del compromiso organizacional, ya que traducen la visión de la empresa en aquellas conductas y acciones cotidianas que debe cumplir su colaborador y le otorgan significado a estas conductas al explicarle cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas organizacionales. De esta

manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con los objetivos propuestos y se dedican a poner todo su esfuerzo para lograrlo (Ulrich, Zenger y Smallwood, 2000).

De igual forma, Tse y Wing (2008) afirman que el líder establece un vínculo entre su seguidor y la organización, al transmitirle una visión atractiva del futuro de ésta, por lo que es probable que el seguidor sienta orgullo por pertenecer a la empresa. Asimismo, argumentan que las conductas exhibidas por el líder son vistas como indicadores de las intenciones de la organización, con lo cual de ser percibidas como positivas contribuyen a la generación de compromiso en su colaborador.

Adicionalmente, los líderes pueden facilitar el aprendizaje y desarrollo de sus seguidores, contribuyen al proceso de adaptación de los recién llegados y pueden actuar en calidad de mentores para los empleados más experimentados y brindarle retroalimentación que contribuya a su mejoramiento continuo (Kidd y Smewing, 2001). En este sentido, los líderes son percibidos frecuentemente como agentes que actúan de acuerdo a los intereses de la organización, por lo que los colaboradores pueden interpretar que estos beneficios provienen de la empresa fortaleciendo su vínculo con ésta (Loi, Mao y Ngo, 2009).

La relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional ha sido abordada utilizando distintas teorías del liderazgo en diversos contextos (e.g. Bučiūnienė y Škudienė, 2008, Emery y Barker, 2007, Kidd y Smewing, 2001, Perryer y Jordan, 2005).

Una de las teorías que ha sido utilizada para el estudio de la relación entre estas variables y que ha acumulado un creciente cuerpo teórico y empírico es la teoría del intercambio líder-miembro (ILM, leader-member exchange o LMX, en inglés), la cual “busca entender la calidad de cada relación diádica y los efectos que ésta tiene en los resultados organizacionales en el transcurso del tiempo” (Lussier y Achua, 2005, p. 225).

La característica que distingue a la teoría del ILM de las teorías del liderazgo enfocadas en el comportamiento o los rasgos de los seguidores o los líderes, es que el ILM se basa en la relación entre ambas partes (House y Aditya, 1997). Estas relaciones son heterogéneas, es decir que un líder establecerá diferentes relaciones de intercambio con cada uno de sus seguidores (Lussier y Achua, 2005).

Por consiguiente, profundizar en el estudio de las relaciones diádicas que involucran al líder y a su seguidor, es un mejor predictor de resultados organizacionales positivos que la

investigación de rasgos o comportamientos del líder o del seguidor de forma aislada (House y Aditya, 1997).

Estas relaciones pueden diferenciarse en términos de la calidad del intercambio entre cada díada. En las relaciones de alta calidad, el intercambio involucra recursos, información, esfuerzo físico y mental y apoyo emocional, mientras que en las relaciones de baja calidad el intercambio está limitado a lo especificado en el contrato de trabajo o a la descripción de cargo formal (Liden, Sparrowe y Wayne, 1997, c.p. Davis y Gardner, 2004).

Salgado, Molina, Orjuela y Pérez (2002) argumentan que identificar la capacidad del líder para influir en sus subordinados es de gran utilidad tanto para él mismo como para su organización, debido a que la relación que logre establecer con sus colaboradores constituye un factor antecedente de actitudes y comportamientos positivos de los empleados para la organización.

De ahí la importancia de que los gerentes se conviertan en iniciadores de relaciones de alta calidad con sus subalternos y en catalizadores de cambio para mejorar las relaciones existentes, si así lo requieren las circunstancias (Salgado et. al., 2002) y de los investigadores de profundizar en el estudio de las relaciones líder-seguidor bajo este enfoque.

Esta investigación se basó en un enfoque bidireccional del liderazgo, que permite entender la relación de intercambio entre el líder y el seguidor de forma más completa y apropiada, debido a que toma en cuenta la perspectiva de ambos miembros participantes en el intercambio (Liden y Maslyn, 1998). Por consiguiente, medir ambas percepciones tiene como resultado el alcance de un mejor entendimiento de la naturaleza de la relación, y permite tener un panorama completo de la dinámica que ocurre en el intercambio entre líder y subordinado, con lo que las acciones que emprendan las organizaciones para mejorar la calidad de estas relaciones estarán mejor sustentadas que si se midiese sólo una perspectiva (Chooi, Jantani y Ansari, 2009).

En este sentido, la calidad del intercambio líder-miembro ha sido relacionada con actitudes y comportamientos de los subordinados como los comportamientos cívicos organizacionales (Greguras y Ford, 2006, Ilies, Nahrgang y Morgeson, 2007, Truckenbrodt, 2000), la satisfacción del subordinado con su supervisor (Greguras y Ford, 2006, Liden y Maslyn, 1998), la implicación en el trabajo (Greguras y Ford, 2006), su intención de renunciar y la rotación de personal (Tse y Wing, 2008).

De igual forma, la calidad del ILM ha sido relacionada empíricamente con el compromiso organizacional. Estas investigaciones se han realizado en diversos contextos, con distintos instrumentos de medición y con tamaños y composiciones de muestras distintos y se ha observado una tendencia a obtener relación directa y moderada entre ambas variables (e.g. De la Rosa y Carmona, 2010; Joo, 2010; Karim, 2008; Kinicki y Vecchio, 1994; Lee, 2000, Truckenbrodt, 2000).

Para entender la pertinencia de la investigación en el contexto venezolano, resulta importante realizar una caracterización de los desafíos que deben enfrentar las empresas venezolanas. En este sentido, según *The Economist* (2011), la economía venezolana está caracterizada por controles de precios estrictos que generan desabastecimiento y disminuyen la inversión privada, la permisividad hacia el monopolio en muchos sectores de la economía y el incremento constante de la inflación. Adicionalmente, en los últimos años han disminuido los estándares de calidad y servicios en múltiples sectores y han surgido desequilibrios notorios en los mercados (Bittan, 2011).

Las características económicas del entorno venezolano, suponen que las empresas que realizan sus operaciones en el país, superen los retos antes descritos, capitalizando a través de la gestión de sus líderes, el talento y compromiso de sus empleados como uno de los factores que las pueden diferenciar de sus competidores. Tal es el caso de las empresas seleccionadas para participar en esta investigación, las cuales pertenecen al sector bancario, de consultoría de recursos humanos, de gestión de beneficios sociales y de seguros cuyo elemento común es que se dedican a la prestación de servicios en distintos ramos.

En la dinámica particular de estas empresas, los empleados son los responsables de interactuar con los clientes, en cuya relación éste tiene ciertas expectativas de calidad del servicio, la cual va a depender de las conductas discrecionales que manifiesten los empleados en ese proceso de interacción. Estas conductas dependerán del grado de apego e identificación con las metas, objetivos y valores organizacionales, es decir, su compromiso (Pitt, Foreman y Bromfield, 1995).

Por lo anteriormente planteado surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación de la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional en una muestra de empresas de Caracas, en el año 2011?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso afectivo y normativo de los empleados de una muestra de empresas de Caracas en 2011.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Precisar el grado de compromiso organizacional afectivo y normativo de los colaboradores de la muestra.
2. Identificar el nivel de afecto presente en el intercambio líder-miembro desde la perspectiva del supervisor y desde la perspectiva del subordinado en la muestra.
3. Establecer el nivel de lealtad existente en el intercambio líder-miembro desde la perspectiva del supervisor y desde la perspectiva del subordinado en la muestra.
4. Puntualizar el nivel de contribución al intercambio líder-miembro desde la perspectiva del supervisor y desde la perspectiva del subordinado en la muestra.
5. Especificar el nivel de respeto profesional existente en el intercambio líder-miembro desde la perspectiva del supervisor y desde la perspectiva del subordinado en la muestra.

HIPÓTESIS

En la relación entre el líder y el subordinado, cada parte posee recursos valiosos que ofrecer a la otra, el líder posee la autoridad para tomar decisiones o influir en ellas de forma favorable al empleado y éste puede mejorar su rendimiento e implicarse en mayor medida a su trabajo, teniendo como resultado posibles reconocimientos para el jefe (Liden, Sparrowe y Wayne, 1997, c.p. De la Rosa y Carmona, 2010). Por lo tanto, si entre ellos se logra desarrollar una relación de intercambio de alta calidad, se puede extender el compromiso del subordinado con su superior a la organización, debido a que puede percibir a su superior como el representante más directo de la empresa ante él (De la Rosa y Carmona, 2010).

En investigaciones previas, se ha encontrado relación significativa entre la calidad del intercambio líder-miembro y el componente afectivo del compromiso organizacional, con coeficientes de correlación que van desde 0,25 hasta 0,67 (e.g. Hennevelt, 2009, Lo, Ramayah, Wen Min y Songan, 2010, Soldner, 2009).

Con respecto a esto, Liden y Maslyn (1998) argumentan que las dimensiones de contribución y respeto profesional en vez de las dimensiones de afecto y lealtad, tienen relación con el compromiso afectivo, debido a que el afecto y la lealtad están más asociados con el supervisor y no con la organización.

Por otro lado, las dimensiones de respeto profesional y de contribución tienden a reflejarse más allá del supervisor hacia la organización, por ejemplo, los subordinados que trabajan duro para alcanzar las metas propuestas (contribución) reconocen que estas metas benefician a la organización como un todo y no sólo al líder (Liden y Maslyn, 1998). En esa investigación el coeficiente de correlación entre la dimensión de contribución y la de respeto profesional con el compromiso afectivo fue de 0.35 y 0.34, respectivamente.

Los resultados de la investigación de Hung et. al. (2004), sugieren que el respeto profesional, así como la lealtad tiene relación positiva con el compromiso afectivo con un coeficiente de correlación de 0.41 y 0.56, respectivamente. Asimismo, hallaron relación de moderada a fuerte con las otras dimensiones del ILM del colaborador y el compromiso afectivo.

De igual forma, los resultados de Greguras y Ford (2006), dieron soporte a los resultados de Liden y Maslyn (1998), sin embargo, hallaron relación entre la dimensión de

afecto del ILM y el compromiso organizacional, lo cual sugiere que mientras más le agrade a un empleado su supervisor, más desea quedarse en su organización.

Asimismo, en el estudio realizado por Greguras y Ford (2006) se halló correlación significativa entre el ILM desde la perspectiva del supervisor y el compromiso organizacional afectivo del subordinado. Igualmente, todas las dimensiones del ILM desde la perspectiva del supervisor tuvieron correlación significativa con el componente afectivo del compromiso organizacional del subordinado.

Por lo expuesto surgen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Existe relación directa y fuerte entre la calidad del ILM desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional afectivo del colaborador.

Hipótesis 2: Existe relación directa y de moderada a fuerte entre todas las dimensiones del ILM desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional afectivo del colaborador.

Hipótesis 3: Existe relación directa y moderada entre el ILM desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional del colaborador.

Hipótesis 4: Existe relación directa y de débil a moderada entre todas las dimensiones del ILM desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional afectivo del colaborador.

En cuanto a la relación entre la calidad del ILM y el compromiso normativo, se ha encontrado relación positiva y significativa en los antecedentes de este estudio, con coeficientes de correlación que van desde 0,33 hasta 0,74 (e.g. Kent y Chelladurai, 2001, Lo et. al., 2010, Hung, et. al., 2004).

En este sentido, los resultados de Hung et. al. (2004), indican que existe relación fuerte y significativa entre todas las dimensiones del ILM desde la perspectiva del colaborador y el compromiso normativo.

Adicionalmente, Kent y Chelladurai (2001) también hallaron correlación positiva entre la calidad del ILM como un constructo unidimensional y el compromiso organizacional normativo.

Por lo cual surgen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 5: Existe relación directa y fuerte entre la calidad del ILM desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional normativo del colaborador.

Hipótesis 6: Existe relación directa y de moderada a fuerte entre todas las dimensiones del ILM desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional normativo del colaborador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta, en primer lugar, una sección introductoria compuesta por un marco general sobre el estudio sistemático del liderazgo en las ciencias sociales, con la finalidad de mostrar su evolución y el aporte que hace la teoría del intercambio líder miembro a la comprensión del liderazgo. Posteriormente, una sección que contiene la conceptualización, dimensiones, antecedentes, desarrollo y consecuencias de la calidad de ILM, con el propósito de abarcar sus detalles más relevantes.

Sigue un apartado integrado por una recopilación teórica de la conceptualización, dimensiones, variables predictoras e importancia del compromiso organizacional, y una última sección dedicada a la revisión de los antecedentes teóricos y empíricos de la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional.

1. Marco General del Estudio del Liderazgo

A partir de los primeros años de la década de 1930, se inició el estudio sistemático y científico del liderazgo. Desde entonces, han surgido diversos paradigmas y teorías que han abordado el fenómeno del liderazgo desde distintos puntos de vista (House y Aditya, 1997).

En este sentido, House y Aditya (1997) señalan que el foco de las primeras investigaciones sistemáticas del liderazgo fue la búsqueda de características individuales que marcaran la diferencia entre los líderes y los no-líderes.

Estos estudios están enmarcados en el paradigma de la teoría de rasgos, y se basaban en el supuesto de que determinadas características físicas, sociales o personales, como “el género, la altura, la energía física, y la apariencia, así como rasgos psicológicos como el

autoritarismo, la inteligencia, la necesidad de logro y de poder” (House y Aditya, 1997, p. 410) son inherentes a los líderes (Minsky, 2002).

Al inicio del desarrollo de esta teoría hubo inconsistencia en los resultados de las investigaciones como consecuencia de la falta de un cuerpo teórico sólido y de errores metodológicos, lo cual hizo que perdiera relevancia para los investigadores del liderazgo. (House y Aditya, 1997).

Sin embargo, a partir de principios de la década de 1970, resurgió el interés en la teoría de rasgos, teniendo como resultado un creciente cuerpo de investigaciones orientadas al descubrimiento de atributos que caracterizan a los líderes (House y Aditya, 1997).

Según House y Aditya (1997), posterior al desencanto de la teoría de los rasgos, las investigaciones del liderazgo se enfocaron en el estudio del comportamiento de los líderes, así como de su relación con varios criterios de efectividad de éstos.

Este enfoque corresponde a la escuela del comportamiento del liderazgo, cuya mayor contribución empírica al cuerpo de conocimiento, fue la identificación de dos clases de comportamientos de los líderes, los orientados a la tarea y los orientados a las personas (House y Aditya, 1997). El aporte de estas teorías a la comprensión del fenómeno del liderazgo se basó en el cambio de enfoque, pasando de los rasgos (la forma de ser de los líderes) a los comportamientos (la forma de actuar de los líderes) (Minsky, 2002).

Sin embargo, el comportamiento de los líderes puede ser apropiado dependiendo de la situación y el contexto en el que se manifieste, lo cual inspiró el desarrollo de las teorías de contingencia del liderazgo. Según este enfoque, los líderes no utilizan un único estilo de liderazgo, sino que hacen diversos ajustes en función de la situación en la que se encuentren (Minsky, 2002).

La disminución del interés académico en las primeras teorías de contingencia originado por la ambigüedad de los resultados de las investigaciones, propició la introducción de varias teorías nuevas (House y Aditya, 1997). Una de ellas es la Teoría del Intercambio Líder-Miembro (ILM), la cual se basa en la relación entre el líder y sus seguidores, y en lugar de afirmar que existe un estilo de liderazgo predominante y uniforme para todos éstos, se enfoca en la relación diádica entre cada líder con cada uno de sus seguidores (Minsky, 2002).

Según House y Aditya (1997), “la característica distintiva de la teoría del ILM es el enfoque en las relaciones, a diferencia del enfoque en el comportamiento o los rasgos de los

seguidores o los líderes” (p. 430). En este sentido, la calidad de la relación diádica entre líder y seguidor sería un mejor predictor de resultados organizacionales positivos que los rasgos o el comportamiento de los superiores (House y Aditya, 1997).

2. Teoría del Intercambio Líder-Miembro (ILM)

2.1. Conceptualización

En la mayoría de las investigaciones sobre el liderazgo, hay una tendencia a abordar su estudio partiendo de la asunción de que la influencia y el comportamiento de los líderes son homogéneos para todos los seguidores. Sin embargo, un enfoque de investigación alternativo se basa en el estudio de la relación diádica entre los líderes y cada uno de sus subordinados (Dansereau, Graen y Haga, 1975, c.p. Ilies, Nahrgang y Morgenson, 2007).

Este enfoque denominado intercambio líder-miembro, está concebido a partir de la relación entre líderes y seguidores (Salgado, Molina, Orjuela y Pérez, 2002), y hace énfasis en que la calidad del intercambio de la díada puede variar sustancialmente entre un supervisor y cada uno de sus subordinados, lo cual permite medir apropiadamente el potencial del líder de influir en el comportamiento de los seguidores (Dunegan, Duchon y Uhl-Bien, 1992).

Según Yukl (2006, c.p. Jones, 2009), el intercambio líder-miembro se refiere al proceso de formación de roles entre un líder y cada uno de sus subordinados, y la relación de intercambio que se desarrolla en el tiempo.

Estas relaciones pueden diferenciarse en términos de la calidad del intercambio entre cada díada. En las relaciones de alta calidad, el intercambio involucra recursos, información, esfuerzo físico y mental y apoyo emocional, mientras que en las relaciones de baja calidad el intercambio está limitado a lo especificado en el contrato de trabajo o a la descripción de cargo formal (Liden, Sparrowe y Wayne, 1997, c.p. Davis y Gardner, 2004).

Los miembros que tienen relaciones de alta calidad de ILM con su supervisor son parte del denominado grupo interno o in-group, mientras que los que tienen relaciones de baja calidad de ILM con su supervisor forman parte del grupo externo o out-group (Davis y Gardner, 2004).

Los miembros del grupo interno tienen mayores niveles de confianza, lealtad, comunicación adecuada e influencia bidireccional, además el líder les prodiga más tiempo, valora más sus aportes y les asigna más recursos, y ellos a su vez, responden trabajando más y asumiendo mayores responsabilidades (Dienesch y Liden, 1986).

Mientras que los miembros del grupo externo, tienen un menor suministro de recursos por parte del líder, así como restricción de información laboral. Estos subordinados, aunque trabajan, no contribuyen en la misma forma y expresan menor lealtad y apoyo a su jefe (Dienesch y Liden, 1986).

La distinción entre las relaciones de alta y baja calidad de ILM se debe a las limitaciones de tiempo y energía del líder, y a su incapacidad de darle igual nivel de atención a todos los seguidores (Gestner y Day, 1997, c.p. Krishnan, 2005).

2.2. Dimensiones del ILM

Tradicionalmente, el ILM había sido concebido como un constructo unidimensional (Greguras y Ford, 2006), sin embargo, considerarlo como un constructo multidimensional caracterizaba más apropiadamente la relación entre líderes y miembros, y permitía entender mejor su relación con resultados organizacionales relevantes (Dienesch y Liden, 1986).

Adicionalmente, Greguras y Ford (2006), sostienen que abordar el estudio de la calidad del ILM como un constructo unidimensional puede ser deficiente en captar la naturaleza de las relaciones ILM, debido a que las relaciones de dos díadas pueden parecer similares debido a su nivel de calidad, pero pueden basarse en distintos intercambios y ser muy distintas en naturaleza.

En este sentido, Dienesch y Liden (1986) propusieron tres dimensiones que permitieran entender y caracterizar las relaciones de intercambio entre líderes y miembros.

En primer lugar, se encuentra la contribución: definida como “la percepción de la cantidad, dirección y calidad de las tareas laborales que cada miembro realiza en función de las metas mutuas” (Dienesch y Liden, 1986, p. 624).

Respecto a esto, Liden y Maslyn (1998) subrayan la importancia del comportamiento laboral de los subordinados en el desarrollo de las relaciones de ILM, argumentando que en las díadas de líder-seguidor de reciente formación, el líder evalúa el desempeño de cada subordinado en las tareas delegadas, y el grado de satisfacción del líder con el desempeño del subordinado puede marcar la diferencia entre el desarrollo de una relación de ILM de alta o baja calidad.

Sin embargo, esta dimensión no se centra únicamente en el aporte del subordinado, debido a que en función del tipo relación que desarrolle el líder con cada miembro, estará

dispuesto a proveer recursos valiosos, tanto materiales como la asignación de tareas atractivas e información útil para el subordinado (Graen y Cashman, 1975, c.p. Liden y Maslyn, 1998).

En segundo lugar, la lealtad: definida como “la expresión de apoyo público hacia las metas y el carácter personal del otro miembro de la díada” (Dienesch y Liden, 1986, p. 624). En este sentido, Liden y Maslyn (1998), argumentan que la lealtad juega un papel fundamental en los tipos de tareas delegadas en cada miembro, es decir, los líderes son más propensos a delegar tareas que requieran mayor responsabilidad e independencia en la toma de decisiones a los miembros más leales, por lo cual se convierte en un elemento influyente en el desarrollo y mantenimiento de las relaciones de ILM.

Finalmente, se encuentra el afecto: definido como “el afecto mutuo que los miembros de la díada comparten, basado en atracción interpersonal en vez de en valores laborales o profesionales” (Dienesch y Liden, 1986, p. 625). Esta dimensión puede manifestarse en la aparición de una relación que tenga elementos y resultados gratificantes para ambas partes (Liden y Maslyn, 1998).

Posteriormente, Liden y Maslyn (1998), tomaron las dimensiones propuestas por Dienesch y Liden (1986) e identificaron en su investigación una cuarta dimensión denominada respeto profesional, definida como “la percepción del grado en el que cada miembro de la díada ha construido una reputación de sobresalir en su línea de trabajo, tanto fuera como dentro de la organización” (Liden y Maslyn, 1998, p. 49).

En este sentido, esta percepción puede estar basada en datos históricos sobre la otra persona, como por ejemplo, la experiencia personal con el individuo, las observaciones realizadas por personas tanto dentro como fuera de la organización respecto a este individuo y premios o reconocimientos profesionales de diversa índole alcanzados por esta persona (Liden y Maslyn, 1998).

2.3. Desarrollo de las relaciones de ILM

Graen y Uhl-Bien (1995) argumentan que el desarrollo de la relación entre el líder y el seguidor es un proceso evolutivo que consta de tres etapas: la etapa de extraños, de conocidos y de asociación madura.

El proceso comienza con la etapa de extraños, donde ambos individuos se encuentran como extraños ocupando roles interdependientes en la organización, por lo cual realizan un sondeo mutuo para determinar cuáles son las conductas aceptables (Lussier y Achua, 2005).

En esta fase las interacciones son más formales y los intercambios son netamente contractuales, es decir que el líder le proporciona al seguidor únicamente lo que necesita para desempeñarse y el seguidor hace sólo lo que está definido en su rol (Graen y Uhl-Bien, 1995).

Adicionalmente, las motivaciones del seguidor en esta etapa están dirigidas a sus intereses propios en vez de estar dirigidas a la obtención del bienestar de toda la unidad de trabajo (Graen y Uhl-Bien, 1995) y por ello obedece al líder quien tiene la potestad de otorgar recompensas económicas (Stringer, 2006).

Después, en la etapa de conocidos, el líder empieza a probar al subordinado para determinar si está interesado en mejorar la relación laboral existente a través de intercambios sociales de carrera y la adopción de responsabilidades y retos más allá de lo prescrito en sus roles (Stringer, 2006).

En esta fase los individuos desarrollan mayor confianza y respeto, empiezan a compartir más información y recursos, tanto a nivel personal como profesional (Graen y Uhl-Bien, 1995) y el seguidor se enfoca más en los objetivos del grupo que en los propios (Stringer, 2006).

Los procesos de liderazgo en estas díadas son más efectivos que en la etapa de extraños, pero aún no han sido completamente desarrollados los niveles de respeto mutuo, confianza y obligación necesaria para el liderazgo verdaderamente efectivo (Graen y Uhl-Bien, 1995).

La importancia de esta etapa radica en que aquellas díadas que no pasen a la etapa de madurez eventualmente volverán a la primera etapa (Graen y Uhl-Bien, 1995).

Finalmente, en la etapa de la asociación madura tanto líder como colaborador han puesto a prueba su relación, encontrando que sí pueden depender el uno del otro (Northouse, 2006). Estas díadas han desarrollado niveles de confianza, lealtad y apoyo mutuo que les facilita ir más allá de sus intereses propios por el bienestar de la organización (Stringer, 2006).

En esta etapa cada uno es capaz de influir considerablemente en el otro y obtener mayor acceso a los recursos y más apoyo del otro miembro de la díada que si no hubiesen llegado a esta fase de madurez (Graen y Uhl-Bien, 1995).

Además, el seguidor está dispuesto a realizar actividades que no están específicamente prescritas por la organización sin esperar una compensación económica extra a cambio y/o brindar críticas honestas y constructivas al líder (Graen y Uhl-Bien, 1995).

En síntesis, durante esta fase los líderes y subordinados están unidos de maneras productivas que van más allá de la relación de trabajo tradicional y jerárquico, es decir que han desarrollado una forma extremadamente positiva de relacionarse entre ellos, favorable para ellos y para la organización (Northouse, 2006).

Sin embargo, en algunas díadas la relación puede que no avance mucho más allá de la primera etapa, con interacciones limitadas y estrictamente contractuales, estas relaciones son de baja calidad de ILM (Graen y Uhl-Bien, 1995).

Asimismo, las relaciones entre las díadas ubicadas en la etapa de conocidos y de asociación madura son de mediana calidad y de alta calidad, respectivamente (Graen y Uhl-Bien, 1995).

2.4. Variables Predictoras del ILM

En las investigaciones sobre el ILM se ha abordado el estudio de sus antecedentes, es decir de las variables que influyen en el desarrollo de relaciones de alta o baja calidad de ILM, las cuales son mencionadas en la tabla 1.

Tabla 1. Variables predictoras de la calidad del intercambio líder-miembro

Variables Predictoras del ILM
<ul style="list-style-type: none"> • Duración de la relación • Tamaño del grupo de colaboradores • Expectativas del líder • Liderazgo transformacional • Proactividad del colaborador • Comunicación del apoyo del líder

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, Maslyn y Uhl-Bien (2001) sostienen que la duración de la relación diádica se refiere al tiempo en el que el subordinado ha estado trabajando con su supervisor. Asimismo, se puede suponer que la calidad del intercambio entre líderes y miembros evoluciona y mejora en el lapso de tiempo en el que éstos llegan a conocerse mejor, por lo cual la duración de la relación en términos de tiempo influye en la calidad del ILM que tenga una díada determinada (Schyns et. al., 2005).

Adicionalmente, Maslyn y Uhl-Bien (2001) argumentan que a medida que la duración de la relación diádica aumenta, aquellos individuos con relaciones de alta calidad ponen mayor esfuerzo en la relación y en sus actividades laborales mientras que los individuos con relaciones de baja calidad mantienen el mismo nivel de esfuerzo que al inicio de la relación.

Por otra parte, los líderes están a la cabeza de grupos de distintos tamaños, es decir, mientras algunos líderes tienen que supervisar pocos subordinados, otros tienen que hacerlo con grupos más grandes. En este sentido, el tiempo y energía limitados del líder pueden no ser suficientes para sostener un gran número de relaciones de alta calidad con sus subordinados en caso de supervisar grupos más extensos (Schyns et. al., 2005).

Las expectativas del líder influyen en las percepciones que tienen sobre sus subordinados (Wayne, Shore y Liden, 1997). En este sentido, los líderes que tienen altas expectativas respecto a sus seguidores tienen mayor probabilidad de atribuir su buen comportamiento a sus cualidades internas y su mal comportamiento a fuerzas externas a éstos, y en caso de tener bajas expectativas hacia determinados subordinados es probable que atribuyan sus conductas positivas a fuerzas externas y las negativas a sus cualidades internas (Heneman, Greenberger y Anonyuo, 1989).

De igual forma, las expectativas también pueden influir en la conducta del líder, ya que éste puede proveer mayor tiempo, atención, retroalimentación y estímulo a los subordinados de los cuales tenga expectativas más altas (Feldman, 1986, c.p. Wayne et. al., 1997). Por lo tanto, los líderes que esperan que sus subordinados alcancen niveles altos en sus organizaciones son más propensos a desarrollar relaciones de intercambio líder-miembro de alta calidad (Wayne et. al., 1997).

Según Carter, Jones-Farmer, Armenakis, Field y Svyantek (2009), “los líderes transformacionales influyen en sus seguidores motivándolos a desempeñarse más allá de las expectativas implícita o explícitamente especificadas en el contrato laboral” (p. 2). Estos líderes tienen la capacidad de motivar y generar confianza, apego emocional y admiración en sus seguidores, debido al comportamiento deseable que demuestran ante los subordinados (Shamir, House y Arthur, 1993).

Estas características de estos líderes contribuyen al desarrollo de relaciones de ILM significativas con sus seguidores, más allá del acuerdo de intercambio económico especificado (Carter et. al., 2009).

Con respecto a los colaboradores, aquellos que sean proactivos y cuenten con características como mayor sentido de responsabilidad por el éxito de la unidad, fuerte sentido de compromiso con las metas de ésta y que muestren su iniciativa incluso en áreas fuera de su responsabilidad inmediata, poseen atributos que influyen en el líder para que muestre apoyo,

delegue funciones, permita el uso discrecional de las facultades, promueva la comunicación y estimule una influencia mutua entre él mismo y sus colaboradores (Lussier y Achua, 2005).

Finalmente, la comunicación de apoyo definida por Michael, Harris, Giles y Field (2005) como: “la comunicación que tiene como propósito proveer estímulo, preocupación, apoyo, elogios y la expresión de emoción, empatía, confianza y humanidad” (p. F1), influye en la calidad del intercambio líder-miembro. Los resultados de la investigación de Michael et. al. (2005) sugieren que cuando los supervisores le manifiestan consideración, respeto y apoyo a sus subordinados mediante sus intercambios comunicacionales, las relaciones de alta calidad de ILM son más propensas a desarrollarse.

2.5. Variables Consecuentes del ILM

Según Dunegan et. al. (1992), la calidad del intercambio líder-miembro está relacionada significativamente con una variedad de resultados organizacionales relevantes. En este sentido, la calidad del ILM ha sido considerada como variable antecedente de una serie de actitudes y comportamientos positivos de los trabajadores, reflejados en la tabla 2.

Tabla 2. Variables consecuentes de la calidad del intercambio líder-miembro.

Variables Consecuentes del ILM
<ul style="list-style-type: none"> • Conductas cívicas organizacionales • Satisfacción con el supervisor • Implicación del trabajo • Delegación de tareas • Intención de renunciar • Rotación de personal • Empoderamiento

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, las conductas cívicas organizacionales, definidas como “las acciones adoptadas por el empleado, por encima y más allá de los deberes asignados de acuerdo al cargo” (Podzakoff, MacKenzie, Moorman, y Fetter, 1990, c.p. Greguras y Ford, 2008, p. 446), están asociadas a la calidad del ILM debido a que para reciprocitar las relaciones de alta calidad de ILM, es probable que los subordinados vayan más allá de los comportamientos requeridos por el cargo y manifiesten conductas cívicas organizacionales, para mantener un intercambio social equilibrado (Ilies et. al., 2007).

Por otro lado, el ILM ha sido asociado a la satisfacción con el supervisor debido a que ésta es una evaluación global que se basa en creencias múltiples e intercambios que se producen entre el supervisor y el subordinado (Liden y Maslyn, 1998).

Otra consecuencia del ILM es la implicación del trabajo, definida como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, según Greguras y Ford (2006), la dimensión de contribución del ILM influye en la cantidad de esfuerzo e implicación que un individuo pone en su trabajo.

Con respecto a la delegación, Schyns et. al. (2005) sostienen que los líderes tienden a delegar tareas más retadoras a aquellos seguidores con los cuales hayan desarrollado relaciones de alta calidad. En este sentido, los subordinados con buenas relaciones con su líder se sienten apoyados por él, y por lo tanto tienden a solicitar tareas más retadoras.

De igual forma, las relaciones de calidad de ILM, caracterizadas por el agrado mutuo, la confianza y el respeto, tienen como resultado mejores expectativas y comportamientos que ayudan a los subordinados a adaptarse mejor en su ambiente de trabajo (Thomas y Lankau, 2009).

Adicionalmente, Wayne, Shore, Bommer y Tetrick (2002), sostienen que la alta calidad del intercambio puede crear en los colaboradores un sentido de obligación de retribuir al líder en términos de comportamientos valorados por éste, es decir, pueden desempeñarse en un alto nivel para retribuir las recompensas y el apoyo del líder.

Por otra parte, la calidad del ILM tiene una relación inversa con la intención de renuncia de los seguidores y la rotación de personal, debido a que los beneficios tangibles e intangibles de una relación de alta calidad de ILM fortalecen el sentido de identificación y compromiso con ésta, y por consiguiente, incrementa el deseo de los subordinados de permanecer en la organización (Tse y Wing, 2008).

Finalmente, el empoderamiento es otra de las variables que han sido estudiadas como variable consecuente del ILM, la cual se define como “el proceso de aumentar los sentimientos de autoeficacia entre los miembros de la organización a través de la identificación de las condiciones que originan la impotencia y su eliminación, mediante prácticas organizacionales formales y técnicas informales de proveer información eficaz” (Conger y Kanungo, 1988, p. 474, c.p. Beomcheol y R. Thomas, 2005, p. 471).

En este sentido, Keller y Dansereau (1995, c.p. Beomcheol y R. Thomas, 2005) reportan que los subordinados están empoderados cuando los líderes ofrecen apoyo a su autoestima y la libertad de negociar con ellos, y como las relaciones de alta calidad del ILM están caracterizadas por un alto grado de apoyo emocional, de responsabilidad por la toma de

decisiones y la delegación de tareas retadoras, entonces se considera la calidad del ILM como variable antecedente del empoderamiento de los seguidores.

3. Compromiso Organizacional

3.1. Conceptualización

El compromiso organizacional es el “estado psicológico que ata al individuo a una organización” (Allen y Meyer, 1990, p. 14) y refleja la manera en la que el individuo internaliza las características o perspectivas de la organización (O’Reilly y Chatman, 1986, c.p. Meyer y Herscovitch, 2001).

En este sentido, Meyer y Herscovitch (2001) sostienen que a pesar de las múltiples definiciones y conceptualizaciones del compromiso, tiene que haber una esencia central que caracterice el constructo y lo distinga de otros. Con este propósito, buscaron elementos comunes entre un conjunto de definiciones del compromiso organizacional propuestas con anterioridad a su trabajo, con lo cual argumentan que éste: “(a) es una fuerza estabilizadora y obligante que (b) orienta la conducta” (Meyer y Herscovitch, 2001, p. 301).

A la luz de la mencionada investigación, los autores concluyen que el compromiso organizacional “es una fuerza que ata al individuo a un curso de acción orientado a uno o más objetivos” (Meyer y Herscovitch, 2001, p. 301).

Juaneda y González (2007), consideran que esta fuerza que vincula al individuo a una organización implica un curso de acción, es decir produce comportamientos y conductas. Además, proponen que el compromiso organizacional es el vínculo de un individuo a una organización que tiene consecuencias como una reducción de la probabilidad de abandono.

Meyer y Herscovitch (2001) argumentan que el compromiso organizacional incluye términos conductuales que describen las acciones que éste implica. Específicamente, existe una conducta focal que es aquella que se deriva del compromiso del individuo y unas conductas discrecionales que no están claramente identificadas dentro de los términos del compromiso, sin embargo, pueden incluirse en estos términos a discreción del individuo comprometido. En este sentido, lo relevante es que tanto la conducta focal como la discrecional están dirigidas a la obtención de un objetivo importante para el individuo, en este caso pertenecer a la organización (Meyer y Herscovitch, 2001).

Por otra parte, Meyer, Becker y Van Dick (2006), sostienen que el compromiso organizacional contiene elementos cognitivos y afectivos. Los elementos cognitivos son los

términos conductuales (cursos de acción) y las bases del compromiso (congruencia entre los valores, obligación y costo percibido), y los elementos afectivos varían en función de los elementos cognitivos y pueden incluir grados de felicidad/tristeza, seguridad/ansiedad y orgullo/culpa (Meyer et. al., 2006).

3.2. Dimensiones del Compromiso Organizacional

Según Meyer y Herscovitch (2001), el compromiso es una fuerza vinculante que se experimenta como una disposición mental, es decir, “un estado psicológico que impulsa al individuo hacia un curso de acción” (p. 303), sin embargo, la falta de consenso en cuanto a la naturaleza de esta disposición mental ha tenido como resultado la concepción del compromiso organizacional como un constructo multidimensional, ya que la diferencia entre las dimensiones es la naturaleza de la disposición mental subyacente (Meyer y Herscovitch, 2001).

Meyer y Allen (1991), argumentan que “aunque hay diversas definiciones del compromiso organizacional, todas parecen reflejar al menos tres temas generales: el apego afectivo a la organización, los costos percibidos asociados con el hecho de dejar la organización y la obligación de permanecer con la organización” (p. 64).

El compromiso afectivo surge cuando el individuo se involucra con la organización y/o reconoce la congruencia de valores entre él y su empleador, el compromiso de continuidad surge cuando el individuo reconoce que puede perder lo que ha invertido en la organización y/o percibe que no hay más alternativas que seguir un curso de acción relevante para la empresa y el compromiso normativo surge como resultado de la internalización de normas a través de la socialización, la recepción de beneficios que genere la necesidad de ser recíproco y/o la aceptación de los términos del contrato psicológico (Meyer y Herscovitch, 2001).

Meyer, Becker y Van Dick (2006) profundizan en el proceso de formación y diferencias entre cada dimensión del compromiso organizacional considerando el rol de las identidades sociales en el desarrollo de cada una.

En este sentido, las identidades sociales, entendidas como la inclusión de la membresía a un grupo como parte del auto-concepto de un individuo (Riketta, 2005, c.p. Meyer et. al., 2006) pueden ser situacionales o de estructura profunda.

Rousseau (1998) sostiene que la identidad situacional surge cuando un individuo percibe que hay elementos que señalan que comparte intereses con un colectivo. La presencia

de tareas interdependientes, objetivos comunes o símbolos compartidos, pueden ser ejemplos de estos elementos.

Las identidades situacionales están basadas en el interés propio y dependen de la existencia de elementos que señalen la pertenencia a un grupo y se extinguen cuando éstos desaparecen (Rousseau, 1998).

Por otra parte, las identidades de estructura profunda se basan en una alteración del auto-concepto con la finalidad de incorporar características del colectivo, como preferencias o valores (Rousseau, 1998). Este tipo de identidad tiende a ser más duradera y se basa en los valores compartidos y el respeto mutuo y puede durar incluso hasta después que el empleado abandona la empresa (Meyer et. al., 2006).

Con base en esto, Meyer et. al. (2006) proponen que la identidad situacional puede contribuir al desarrollo del compromiso de continuidad, debido a que el empleado se identifica como un miembro de la organización y reconoce que la consecución de sus intereses depende de la pertenencia continua y el cumplimiento de cualquier otra condición que exista en los términos del contrato laboral.

Por otra parte, si la pertenencia a la organización se vuelve parte del auto-concepto del trabajador y existen valores compartidos entre éstos entonces es probable que desarrolle un predominio del componente afectivo del compromiso organizacional (Meyer et. al., 2006).

Finalmente, los autores proponen que si la identidad social que el trabajador siente está basada en el interés (situacional) entonces su compromiso normativo estará caracterizado por la obligación por gratitud, la cual refleja la percepción de la necesidad de cumplir las expectativas de los demás. Mientras que si la identidad social está basada en los valores (de estructura profunda) compartidos entonces el compromiso normativo estará caracterizado por ser un imperativo moral que refleja el esfuerzo para cumplir con los resultados valorados (Meyer et. al., 2006).

3.3. Predictores del Compromiso Organizacional

Como se presenta en la tabla 3, los antecedentes del compromiso organizacional se pueden clasificar en tres grupos de variables: 1) las variables que describen las características de los trabajadores, 2) las variables que describen las características de las organizaciones y 3) las variables que describen las características de las tareas del trabajo (Glisson y Durick, 1988).

Tabla 3. Variables predictoras del compromiso organizacional.

Variables Predictoras del CO		
Características de los trabajadores	Características de las organizaciones	Características de las tareas de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Nivel educativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo organizacional • Oportunidades • Justicia organizacional • Contrato psicológico • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido de trabajo • Conflicto de rol • Ambigüedad de rol

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, entre las variables que describen las características de los trabajadores se encuentran la edad y el nivel educativo (Glisson y Durick, 1988).

Edad.

Con respecto a la edad es posible que con el pasar de los años se genere un sentimiento de compromiso natural en las personas debido a la experiencia y a las actitudes conservadoras que puedan tener. De acuerdo con esto, los trabajadores con mayor edad pueden volverse reacios a cambiar de organización frecuentemente y desarrollen vínculos más fuertes con su empleador (Pala, Eker y Eker, 2008).

Nivel educativo.

El nivel educativo puede considerarse como un antecedente del compromiso organizacional, ya que los trabajadores con un nivel educativo más alto pueden tener más alternativas de empleo y no sentirse comprometidos con una organización únicamente (Loscocco, 1990, c.p. Pala et. al., 2008).

Por otra parte, se encuentran las variables que describen las características de las organizaciones:

Apoyo organizacional.

El apoyo organizacional, entendido como la percepción de los empleados del grado en que sus organizaciones valoran sus contribuciones y se preocupan por su bienestar, aumenta el apego del trabajador a la organización, quien valorará más la empresa por el apoyo brindado y por lo tanto, adoptará sus valores y sus normas (Rhoader y Eisenberg 2002, c.p. Tejada y Arias, 2005) con lo cual los trabajadores se involucran con la empresa y quieren permanecer en ella.

Oportunidades.

Se relaciona con los retos que el trabajador percibe en la empresa, al conocimiento de áreas de oportunidad para el desarrollo profesional y el acceso a recursos y tecnologías avanzadas (Kinear y Sutherland, 2000, c.p. Tejada y Arias, 2005) tienen relación con el compromiso organizacional.

En este sentido, Tejada y Arias (2005) explican que las modificaciones en los sistemas de pago e incentivos y la seguridad o permanencia en el empleo han influido en que los trabajadores tiendan a considerar sus trayectorias profesionales en el corto plazo y basados en objetivos personales, con lo cual buscan oportunidades de acuerdo a este interés.

Siendo el compromiso de continuidad el que refleja este tipo de vinculación basado en un sentido de conveniencia personal y de búsqueda para conservar los beneficios logrados en el marco de la organización (Tejada y Arias, 2005).

Justicia organizacional.

La justicia organizacional también se considera como un antecedente del compromiso organizacional. La justicia distributiva que refleja la percepción de justicia relacionadas al pago y otras recompensas recibidas (Hendrix, Robbins, Miller y Summers, 1999) influye en el compromiso organizacional debido a que la distribución equitativa de las recompensas económicas y aumentos de sueldo refuerza el sentido de lealtad entre empleados y su empresa (Folger y Konovsky, 1989).

Por otra parte, la justicia procedimental basada en la percepción de imparcialidad en los procedimientos utilizados para otorgar las recompensas (Hendrix et. al., 1999) genera confianza en el sistema, lo cual puede aumentar el compromiso organizacional.

La meritocracia definida como el grado en el que los empleados perciben que su organización los recompensa por su desempeño y basa las promociones en el mérito en vez de alguna otra forma como el nepotismo o la antigüedad, es un elemento de la justicia procedimental que influye en el compromiso de los empleados (Flood et. al., 2001).

Adicionalmente, el trato interpersonal también se relaciona al compromiso organizacional, debido a que de ser basado en el respeto mutuo conduciría al empleado a sentirse respetado y orgulloso de la organización, lo cual implica una mayor probabilidad de identificarse con ésta e interiorizar sus valores (Brewer y Kramer, 1996, c.p. Hendrix et. al., 1999).

Contrato psicológico.

Una variable que describe la relación entre la organización y el trabajador es el contrato psicológico, entendido como la creencia de un individuo en cuanto a los términos y las condiciones de una relación recíproca de intercambio entre la persona focal y otra parte (Rousseau, 1995, c.p. Flood, Turner, Ramamoorthy y Pearson, 2001),

Flood et. al. (2001) sostienen que el trabajador espera que la organización le brinde una retribución futura en términos de compensación económica, entrenamiento y desarrollo de habilidades, trabajo interesante y retador, entre otros, y puede percibir que la empresa ha cumplido con las obligaciones del contrato psicológico en la medida en la que cumple con estas expectativas.

En este sentido, cuando las expectativas de los trabajadores han sido cubiertas por la organización se sienten más obligados a contribuir con su bienestar, a atenerse a las normas y asimilar los valores de la empresa, generando un vínculo más fuerte con ésta (Flood et. al., 2001).

Sin embargo, cuando existe una brecha entre lo prometido por la organización y lo recibido por el empleado ésta influye en las creencias generales del individuo sobre la empresa, impacta en su confianza en su empleador y en la justicia que perciben en la relación laboral, con lo cual afecta negativamente al compromiso organizacional (Cantisano, Morales y Depolo, 2008).

Liderazgo.

Por otra parte, el papel del líder en el compromiso organizacional de sus colaboradores radica en que establece un vínculo entre su seguidor y la organización, al transmitirle una visión atractiva del futuro de ésta, por lo que es probable que el seguidor sienta orgullo por pertenecer a la empresa. Adicionalmente, las conductas exhibidas por el líder son vistas como indicadores de las intenciones de la organización, con lo cual de ser percibidas como positivas aumentarán el compromiso del empleado (Tse y Wing, 2008).

Para finalizar, se encuentran las variables que describen las características del trabajo:

Contenido del trabajo.

Flood et. al., (2001) explican que el contenido del trabajo debe ser interesante y retador, de tal forma que le permitan construir un portafolio de habilidades y conocimientos

útiles para su crecimiento profesional para poder impactar positivamente en el compromiso de los empleados.

Conflicto y ambigüedad de roles.

El conflicto y la ambigüedad de roles también se encuentran entre este grupo de variables. De acuerdo con la teoría de roles, los empleados experimentan un conflicto de rol cuando el cumplimiento de una expectativa de rol dificulta llevar a cabo otro, mientras que experimentan la ambigüedad de rol cuando perciben que existe falta de claridad en los requerimientos conductuales de su trabajo (Rizzo, House y Lirtzman, 1970, c.p. Addae, Parboteeah y Velinor, 2008).

En este sentido, tanto el conflicto de rol como la ambigüedad de rol generan tensión psicológica, lo cual puede afectar negativamente el compromiso organizacional (Addae et. al., 2008). Sin embargo, ambos se relacionan de distinta forma con cada una de sus dimensiones.

Con relación al compromiso afectivo, la incompatibilidad entre las expectativas del rol y la información insuficiente para desempeñarse en sus roles puede afectar la eficacia de los empleados, por lo tanto altos niveles de conflicto y ambigüedad de rol puede hacer que los trabajadores perciban falta de apoyo y de justicia organizacional, disminuyendo así su compromiso afectivo (Addae et. al., 2008).

Por otra parte, el conflicto y la ambigüedad de rol pueden ser percibidas como una violación al contrato psicológico, ya que no se corresponde con lo esperado y acordado entre el trabajador y la organización y tiene impacto en su desempeño, por lo que el sentido de obligación del empleado con la empresa puede disminuir, afectando negativamente al compromiso normativo (Addae et. al., 2008).

Dado que los empleados con alto compromiso de continuidad perciben que tienen alternativas de empleo limitadas y que los costos de dejar su organización son altos, entonces es menos probable que abandonen la organización en la presencia de ambigüedad y conflicto de rol (Addae et. al., 2008, Meyer et. al., 2002).

3.4. Importancia del compromiso organizacional

La relevancia del compromiso organizacional para la empresa radica en que éste no es sólo un vínculo pasivo con una organización, ya que los trabajadores comprometidos sienten la necesidad de ir más allá de los requerimientos laborales formales con la finalidad de hacer una contribución personal significativa a la organización (Mowday, Steers y Porter, 1979, c.p.

Perryer y Jordan, 2005). Tal como se muestra en la tabla 4, el compromiso organizacional genera un conjunto de consecuencias positivas para la organización.

Tabla 4. Variables consecuentes del compromiso organizacional.

Variables Consecuentes del CO
<ul style="list-style-type: none"> • Retención de personal • Intención de renuncia • Asistencia • Desempeño individual • Desempeño organizacional

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, si los empleados están comprometidos, mayor será la probabilidad de que permanezcan en la organización, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos cohesionados, lo cual conducirá a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000).

Por otra parte, Meyer y Allen (1997, c.p. Shwu-Ru, 2008) sostienen que el éxito organizacional depende del compromiso y la participación de los empleados; así mientras aumenta el compromiso de los trabajadores, la tasa de retención aumenta, reduciendo los costos operativos. Adicionalmente, Iverson y Buttigieg (1999) argumentan que aquellos individuos que están comprometidos con sus organizaciones tienen menor probabilidad de ausentarse y dejar voluntariamente sus trabajos.

En otras palabras, los empleados altamente comprometidos tienen un fuerte deseo de permanecer en la organización y asistir al trabajo para contribuir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Steers, 1977).

Adicionalmente, Lee y Olshfski (2002, c.p. Kahn, Jam y Ramay, 2010) explican que el proceso de formación del compromiso organizacional se basa en que los individuos trabajan en una empresa, se identifican con los roles del cargo, se comprometen haciendo el trabajo y se comportan de acuerdo a las expectativas de ese cargo, por lo cual al haber una actitud positiva tras la conducta, el empleado realizará un esfuerzo más grande impactando positivamente su desempeño (Steers, 1977).

En este sentido, es válido acotar que la remuneración no es suficiente para atraer, motivar y retener profesionales cualificados que realizan trabajos de alto valor agregado para la organización, sino que fomentando el compromiso de éstos con su empresa se van a lograr resultados satisfactorios (Lagomarsino, 2003).

Finalmente, se ha encontrado relación significativa entre el compromiso organizacional y la productividad del empleado, la calidad del producto, la velocidad de su entrega, los costos operativos y el desempeño financiero de la organización (Paul y Anantharaman, 2003), con lo cual se evidencia el impacto que tiene el grado del compromiso de los empleados no sólo en su desempeño individual sino en los resultados globales de la organización y su desempeño efectivo.

4. Relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional

Según De la Rosa y Carmona (2010), el líder es una pieza clave en la organización, debido a que es su representante más visible y directo de cara a sus seguidores, con lo cual influye directamente en sus percepciones de la empresa y en su compromiso con ésta.

Loi et. al. (2009) sostienen que la calidad del intercambio entre líder y colaborador moldea la percepción del colaborador acerca de su intercambio con la organización y éste manifiesta conductas que son recíprocas de acuerdo a lo que percibe.

En este sentido, la calidad del ILM influye en el proceso de socialización de los empleados desde que ingresan a la organización, ya que las interacciones entre los supervisores y sus colaboradores son directas y frecuentes y los supervisores juegan un papel clave en el suministro de información valiosa contribuyendo con el proceso de adaptación a la organización (Liden, Bauer y Erdogan, 2004, c.p. Loi et. al., 2009).

En el caso de las relaciones de alta calidad de ILM, el líder estará dispuesto a brindarle al colaborador apoyo y recursos adicionales, con lo que el colaborador podrá obtener mejores oportunidades de carrera y recursos de la organización, lo cual generará un sentido de obligación y apego a ésta (Liden, Bauer y Erdogan, 2004, c.p. Loi et. al., 2009).

Adicionalmente, debido a que frecuentemente los líderes son percibidos como agentes que actúan de acuerdo con los intereses de la organización, los subordinados pueden interpretar que los beneficios que reciben por parte del líder provienen de la organización (Loi et. al., 2009). Es decir que cuando existe una relación de alta calidad entre el líder y el seguidor, el compromiso experimentado por la persona hacia la organización sería en parte una forma de corresponder al líder, en tanto considere que está encarnando a la empresa, es decir, sería una extensión del vínculo que lo une a su supervisor (De la Rosa y Carmona, 2010).

Tabla 5. Estudios antecedentes de esta investigación.

Autores	Año	Contexto	Tamaño Muestral	Relación entre las Variables
Kinicki y Vecchio	1994	Estados Unidos	138 empleados	ILM-CO=0.31**
Truckenbrodt	2000	Estados Unidos	63 díadas supervisor/subordinado	ANOVA p=0,43
Lee	2000	Estados Unidos	250 empleados	ILM-CO=0,56**
Kent y Chelladurai	2001	Estados Unidos	108 empleados	ILM-CA=0.29* ILM-CN=0.33**
Hung, Ansara y Aafaqi	2004	Malasia	224 empleados	LMP-CA=0.51** LMP-CN=0.51** LMP-CC=0.32** LML-CA=0.46** LML-CN=0.46** LML-CC=0.32** LMA-CA=0.52** LMA-CN=0.55** LMA-CC=0.22** LMC-CA=0.42** LMC-CN=0.52** LMC-CC=0.32**
Schyns, Paul, Mohr y Blank	2005	Alemania	Muestra 1= 252 y Muestra 2= 141	muestra 1: ILM-CO=0.63** muestra 2: ILM-CA=0.44**
Greguras y Ford	2006	No especificado	422 díadas supervisor/subordinado	ILM -CA= 0.47*, SILM -CA= 0.27*
Van Beem	2007	Holanda	206 empleados	ILM-CA=0.36** ILM-CN=0.09 ILM-CC=0.17
Siep	2008	Alemania	151 empleados	ILM-CA=0.26**
Karim	2008	Pakistan	98 empleados	ILM-CA=0.71
Soldner	2009	Estados Unidos	39 empleados	ILM-CO=0.38**
Hennelvelt	2009	Holanda	557 empleados	ILM-CO=0.21** ILM-CA=0.25** ILM-CN=0.60** ILM-CC=0.08**
Yousaf, Sanders, Torka y Ardst	2009	Holanda	122 empleados	ILM-supervisor senior-CA=0.35** ILM-supervisor junior-CA=0.34**
Loi, Mao y Ngo	2009	China	256 empleados	ILM-CA=0.57**
De la Rosa y Carmona	2010	España	909 empleados	ILM-CO=0.13*
Joo	2010	Corea	516 empleados	ILM-CA=0.60**
Lo, Ramayah, Wei Min y Songan	2010	Malasia	156 empleados	ILM A/L-CA= 0.67** ILM P/C-CA=0.52** ILM A/L-CN= 0.76** ILM P/C-CN=0.74** ILM A/L-CC= 0.44** ILM P/C-CC=0.25**
Eisenberger et al.	2010	Estados Unidos y Portugal	Muestra 1=251 Muestra 2= 346	Muestra 1: ILM-CO=0.33** Muestra 2: ILM-CA=0,56**

Fuente:

Elaboración propia.

Nota: CO= Compromiso Organizacional, CA= Compromiso Afectivo, CN= Compromiso Normativo, CC= Compromiso de Continuidad, ILM= Calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del colaborador, SILM= Calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del líder, ILM A= Dimensión Afecto, ILM P= Dimensión Respeto Profesional, ILM L= Dimensión Lealtad, ILM C= Dimensión Contribución, ILM A/L: Dimensiones Afecto y Lealtad cargadas en un factor, ILM P/C: Dimensiones Respeto Profesional y Contribución cargadas en un factor.

* p < 0.05; ** p < 0.01.

Por lo tanto, los empleados con alta calidad de ILM pueden sentir que la organización les ofrece altos niveles de apoyo, por lo que tiene una percepción favorable del intercambio con la empresa, fortaleciendo su compromiso (Loi et. al., 2009).

Contrariamente, en las relaciones de baja calidad de ILM los líderes invierten menos en sus colaboradores, brindándoles menos apoyo y recursos, con lo cual pueden tener menos acceso a oportunidades de desarrollo y recursos organizacionales y pueden a la larga sentirse ignorados y aislados, por lo que probablemente desarrollen poco apego e identificación con la empresa, generando un impacto negativo en su compromiso organizacional (Loi et. al., 2009).

La evidencia empírica sustenta la relación entre estas variables. En la tabla 5 se presentan los datos más relevantes de los estudios antecedentes de esta investigación, con la finalidad de sintetizar la información obtenida. Las investigaciones han sido dispuestas en orden cronológico para poder visualizar y comparar cómo han variado, a lo largo del tiempo los tamaños muestrales, y el tamaño del efecto o correlación entre las variables.

En primer lugar, en el estudio realizado por Kinicki y Vecchio (1994) en Estados Unidos, se abordó la relación entre la calidad del intercambio líder miembro y el compromiso organizacional en una institución bancaria. La muestra constó de 138 empleados y 15 gerentes de sucursal, a los cuales se les aplicó el instrumento de medición de la calidad del intercambio líder-miembro LMX-7 de Scandura y Graen (1984, c.p. Kinicki y Vecchio, 1994) y el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) de Mowday et. al. (1982, c.p. Kinicki y Vecchio, 1994). Respecto a los resultados, la calidad del intercambio líder-miembro predijo significativamente el compromiso organizacional en la muestra.

Truckenbrodt (2000), investigó la relación entre la calidad del intercambio líder miembro y el compromiso organizacional en Estados Unidos, en una compañía altamente especializada en soluciones de tecnología de información. El estudio se realizó con los datos proporcionados por 63 díadas de supervisor-subordinado de la empresa, los cuales respondieron al cuestionario LMX-7 para medir el ILM, para supervisores y subordinados y los subordinados, respondieron el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) para medir el compromiso organizacional. En cuanto a los resultados de la investigación, el análisis de varianza (ANOVA) muestra un valor de p (0.0429) en consonancia con una relación significativa entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional.

En la investigación de Lee (2000) se abordó la relación entre las variables en una muestra de 250 empleados de dos hoteles en los Estados Unidos. El investigador obtuvo una correlación positiva y significativa entre la calidad del ILM medido mediante el instrumento propuesto por Scandura y Graen (1984, c.p. Kinicki y Vechio, 1994) y el compromiso organizacional medido con el Cuestionario del Compromiso Organizacional de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974, c.p. Lee, 2000).

En el estudio realizado por Kent y Chelladurai (2001), se investigó la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional en una universidad del Medio Oeste de Estados Unidos, la muestra consistió en 75 empleados del departamento de deportes con más de un año de antigüedad, a los cuales se les aplicó el instrumento realizado por Graen et. al. (1982, c.p. Kent y Chelladurai, 2001), para medir la calidad del intercambio líder-miembro y el instrumento de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997, c.p. Kent y Chelladurai, 2001), con las dimensiones de compromiso afectivo y normativo.

Los resultados indicaron que la calidad del intercambio líder-miembro explicó el 9% de la varianza en el compromiso afectivo, lo cual confirma la hipótesis que sostenía que la calidad del intercambio líder-miembro estará correlacionada positivamente con el compromiso organizacional afectivo de los miembros. Por otra parte, la calidad del intercambio líder-miembro explicó el 12% de la varianza en el compromiso normativo, lo cual confirma la hipótesis que planteaba que la calidad del intercambio líder-miembro estará correlacionada positivamente con el compromiso organizacional normativo de los miembros.

En la investigación de Hung, Ansara y Aafaqi (2004), se estudió la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional en el norte de Malasia con una muestra de 224 gerentes de nivel bajo y medio. Los datos se recolectaron mediante el LMX-MDM, realizado por Liden y Maslyn (1998) para medir la calidad del intercambio líder miembro entre el gerente participante y su superior inmediato y el cuestionario de Meyer y Allen (1991) para medir el compromiso organizacional.

El estudio indicó que la calidad del intercambio líder-miembro contribuía significativamente al compromiso organizacional. La dimensión de respeto profesional tuvo un impacto positivo en el compromiso afectivo y la dimensión de contribución resultó ser un predictor positivo del compromiso normativo. La dimensión de afecto del intercambio líder-miembro estuvo relacionada negativamente con el compromiso de continuidad.

En la investigación de Schyns, et. al. (2005), se buscó determinar los antecedentes y consecuencias del intercambio líder-miembro en el contexto alemán. Entre las consecuencias que se pretendían medir estaba el compromiso organizacional.

Los investigadores recolectaron los datos de dos muestras conformadas por 252 subordinados y por 141 subordinados respectivamente. A ambas muestras se les aplicó el instrumento de medición de la calidad del intercambio líder miembro recomendado por Graen y Uhl-Bien (1995). Sin embargo, para medir el compromiso organizacional, se aplicó a una muestra el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), mientras que a la otra muestra se le aplicó la sub-escala de compromiso afectivo del cuestionario de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1990).

En la primera muestra se encontró una correlación positiva entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional, y en la segunda muestra se halló una correlación positiva entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso afectivo.

Por su parte, Greguras y Ford (2006), plantearon en su estudio la medición del intercambio líder-miembro como un constructo multidimensional, tanto desde la perspectiva del supervisor como del subordinado, para lo cual propusieron el instrumento SLMX-MDM basado en el LMX-MDM diseñado por Liden y Maslyn (1998).

En este sentido, utilizaron en su investigación el instrumento para abordar la relación entre las variables consecuentes estudiadas por Liden y Maslyn (1998), para realizar la comparación entre los resultados, y una de éstas fue el compromiso organizacional afectivo.

El compromiso organizacional afectivo fue medido por el instrumento del compromiso organizacional afectivo de Meyer, Allen y Smith (1993), y la calidad del intercambio líder miembro fue medida por el LMX-MDM de Liden y Maslyn (1998) y el SLMX-MDM de Greguras y Ford (2006).

El estudio se realizó con una muestra de 422 díadas de supervisor-subordinado, empleados en diversos sectores. Los resultados indicaron que las dimensiones contribución, respeto profesional y afecto del subordinado predecían significativamente el compromiso organizacional afectivo, y desde la perspectiva del supervisor, su contribución puede predecir significativamente el compromiso organizacional afectivo del subordinado.

Por otra parte, Van beem (2007) en su investigación obtuvo correlación positiva y significativa entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional afectivo, sin embargo la relación entre la calidad del ILM, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo fue positiva pero no significativa. Los autores utilizaron el Cuestionario del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991) y el LMX-MDM de Liden y Maslyn (1998) para recolectar los datos en una muestra de 206 empleados de las distintas facultades de una universidad en Holanda.

En la investigación de Siep (2008) se abordó la relación entre las variables en una muestra de 151 empleados de tres organizaciones alemanas. Para esto, se aplicó el LMX-MDM de Liden y Maslyn (1998) y un cuestionario basado en la sub-escala del compromiso afectivo propuesto Meyer, Allen y Smith (1993, c.p. Siep, 2008) con ciertas modificaciones que realizó la autora. En este estudio también se halló una relación positiva y significativa entre las variables.

Por su parte, Karim (2008) investigó la relación entre las variables en distintas organizaciones públicas y privadas de Pakistan. Con este propósito aplicó a una muestra de 98 empleados una versión abreviada de la escala del compromiso afectivo del Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) y el LMX-7. De igual forma, se encontró una relación positiva de la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso afectivo.

Adicionalmente, en el estudio realizado por Loi et. al. (2009) en China, se abordó la relación entre las variables en una planta manufacturera, y la recolección de datos se hizo a 256 empleados técnicos y administrativos de la empresa.

Se les aplicó el instrumento de medición de la calidad del intercambio líder-miembro LMX-7 y la escala de compromiso afectivo del instrumento de Allen y Meyer (1990). Respecto a los resultados, la calidad del intercambio líder-miembro predijo significativamente el compromiso afectivo en la muestra.

Soldner (2009) aplicó el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) y el cuestionario LMX-SLX para medir la calidad del ILM desarrollado por Graen, Hui y Taylor, 2004, c.p. Soldner, 2009) en una muestra de 39 empleados en una organización de rehabilitación en los Estados Unidos. En esta investigación se encontró correlación significativa y moderada entre las variables.

Hennevelt (2009) también obtuvo correlación significativa entre las variables en una muestra de 557 empleados de un banco y compañía aseguradora de Holanda. El autor aplicó el instrumento para medir la calidad del ILM de Graen y Uhl-Bien (1995) y el cuestionario del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997, c.p. Hennevelt, 2009).

En esta investigación el compromiso afectivo, normativo y de continuidad estuvieron relacionadas positiva y significativamente con la calidad del ILM, aunque la correlación con el componente de continuidad fue muy baja.

En el estudio de Yousaf, Sanders, Torke y Ardst (2009), se abordó la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional afectivo en empleados de una universidad holandesa que tienen dos supervisores, uno directo y uno indirecto.

La muestra consistió en 122 subordinados a los cuales se les aplicó el instrumento de medición basado en la sub-escala de compromiso afectivo propuesta por Allen y Meyer (1990) y el cuestionario de Liden y Maslyn (1998) para medir la calidad de ILM con cada uno de sus supervisores. En ambos casos, se halló relación significativa y moderada entre las variables del estudio.

Por su parte, Lo, Ramayah, Wei Min y Songan (2010), investigaron el impacto del intercambio líder-miembro (LMX) en el compromiso organizacional de los empleados.

El estudio se realizó con una muestra de 156 empleados de 11 compañías del este de Malasia, utilizando el 12-item LMX Scale, realizado por Liden y Maslyn (1998), con las dimensiones de contribución, lealtad, afecto y respeto, para medir la calidad del intercambio líder-miembro, y el cuestionario de Allen y Meyer (1996, c.p. Lo et. al., 2010) para medir el compromiso organizacional con las dimensiones de compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

Los autores realizaron un análisis factorial a los ítems del instrumento de Liden y Maslyn (1998) y obtuvieron como resultado dos factores: afecto-lealtad y respeto profesional-contribución. Ambos factores tuvieron relación positiva y significativa con todas las dimensiones del compromiso organizacional.

En el estudio de De la Rosa y Carmona (2010), se abordó la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional en España.

Esta investigación se realizó con una muestra de 909 empleados de una entidad financiera española. Para medir la calidad del ILM utilizaron la escala de Graen y Uhl-Bien

(1995) y el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) con la finalidad de medir el compromiso organizacional. El estudio indicó que la calidad del intercambio líder-miembro tuvo una correlación positiva de 0,127 con el compromiso organizacional.

Joo (2010) investigó la relación entre las variables en una muestra de 516 empleados de diversas industrias de Corea. Utilizando el LMX-7 para medir la calidad del ILM y la escala de compromiso afectivo del instrumento de Meyer, Allen y Smith (1993, c.p. Greguras y Ford, 2006) obtuvieron como resultado una correlación moderada y significativa entre las variables.

Finalmente, Eisenberger et. al. (2010) realizaron una investigación relacionando ambas variables en dos muestras distintas. La primera muestra consistió en 251 empleados de una agencia de servicios sociales en Estados Unidos y la segunda muestra estaba compuesta por 346 empleados de varias organizaciones portuguesas. A todos los sujetos se les administró el instrumento de Liden y Maslyn (1998) y el cuestionario del compromiso afectivo de Meyer y Allen (1997, c.p. Kent y Chelladurai, 2001), y en ambas muestras se obtuvo correlación significativa y positiva entre las variables.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se reseñan las características de las empresas que participaron en esta investigación, tales como sus fechas de fundación, sector al que se dedican, número de empleados, productos y servicios que ofrecen a sus clientes y demás datos que permitan establecer un marco general de estas organizaciones.

Empresa del sector bancario

Es una organización dedicada a prestar servicios financieros integrales, con una posición de liderazgo en la banca nacional. Fue fundada en la década de los noventa, y actualmente cuenta con más de 14.000 empleados a nivel nacional e internacional.

La empresa presta servicios a nivel nacional a través de instrumentos financieros especializados de acuerdo a las necesidades de las personas y las empresas, tales como cuentas, créditos, planes de financiamiento, planes de inversión y fideicomisos. Para ello, cuenta con una red de agencias con más de 500 puntos de atención y con una plataforma tecnológica que sustenta la banca electrónica.

Esta organización tiene en su declaración de valores la promoción del liderazgo capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos. Asimismo, se enfoca en valorar la calidad de servicio orientada a superar las expectativas de sus clientes.

Empresa de seguros

Es una empresa aseguradora, fundada en la década de los noventa, ubicada actualmente entre las diez más grandes del país en este sector y que cuenta con presencia internacional. Está orientada a la excelencia en la calidad de sus servicios especializados para la satisfacción las necesidades de sus clientes.

La organización cuenta con más de 700 empleados a nivel nacional e internacional y ofrece servicios en el ramo de personas, que incluyen accidentes personales, vida, salud,

responsabilidad civil general, artículos valiosos y servicios funerarios; y en el ramo de empresas, incendio, robo, responsabilidad empresarial, entre otros.

Consultoría de recursos humanos

Es una empresa de servicios de consultoría multinacional, fundada en la década de los cuarenta, que cuenta con más de 2500 empleados que laboran en 85 oficinas ubicadas en 49 países. En Venezuela cuenta con 30 empleados en su sede en Caracas y un grupo de consultores que trabajan en la organización a destajo.

La organización ofrece a sus clientes servicios de consultoría en desarrollo organizacional, encuestas salariales y cursos para potenciar aspectos como la administración de salarios, la valoración de cargos, la atención al cliente y la selección de personal con foco en competencias, por citar algunos ejemplos.

Adicionalmente, la empresa cuenta con una metodología propia que utiliza en la asesoría de sus clientes en materia de gestión del capital humano y realiza estudios de clima y cultura organizacional a clientes de diversos tamaños y sectores de la economía.

Empresa de gestión de beneficios sociales

Es una empresa orientada a ofrecer soluciones integrales en materia de gestión de beneficios sociales dentro del marco de la legislación laboral venezolana, adaptadas a las necesidades de sus clientes. Fue fundada en el 2004 y cuenta con más de 100 empleados a nivel nacional.

Esta organización presta servicios dirigidos a las empresas que deseen otorgarle beneficios de alimentación, bonificaciones, útiles y uniformes escolares, guarderías y juguetes a sus empleados, mediante la asignación de tarjetas o tickets electrónicos a cada uno, de acuerdo a sus necesidades y a lo estipulado en la ley.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de estudio

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) los estudios correlacionales “tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables” (p. 105). Por consiguiente, debido a que esta investigación midió la relación entre la calidad del ILM, desde la perspectiva del líder y del colaborador, y el compromiso organizacional del colaborador en empresas del sector bancario, seguros, consultoría de recursos humanos y gestión de beneficios sociales, entonces se considera un estudio correlacional.

2. Diseño de la investigación

La investigación es de tipo no experimental, debido a que se realizó sin manipular deliberadamente las variables.

Por otra parte, el estudio tuvo un diseño transeccional correlacional, ya que según Hernández et. al. (2006), estos diseños describen relaciones entre conceptos o variables en un momento determinado, lo cual se ajustó a la intención de esta investigación de estudiar la relación entre calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional en un único momento determinado.

3. Definición de variables

3.1. Intercambio líder-miembro (ILM)

3.1.1. Definición conceptual

El ILM se entiende como “un constructo global que representa una medida de la calidad general de la relación de intercambio entre un supervisor y un subordinado” (Graen y Cashman, 1975, c.p. Greguras y Ford, 2006, p. 434)

3.1.2. Definición operacional

El ILM es un constructo multidimensional con cuatro dimensiones:

- *Afecto* definido como “el afecto mutuo que los miembros de la díada comparten basado en atracción interpersonal en vez de en valores laborales o profesionales” (Dienesch y Liden, 1986, p. 625).
- *Lealtad* definida como “la expresión de apoyo público hacia las metas y el carácter personal el otro miembro de la díada” (Dienesch y Liden, 1986, p. 624).
- *Contribución* definida como “la percepción de cantidad, dirección y calidad de las tareas laborales que cada miembro realiza en función de las metas mutuas” (Dienesch y Liden, 1986, p. 624).
- *Respeto profesional* definido como “la percepción del grado en el que cada miembro de la díada ha construido una reputación de sobresalir en su línea de trabajo, tanto fuera como dentro de la organización” (Liden y Maslyn, 1998, p. 49).

Por lo tanto, la definición operacional del ILM desde la perspectiva del supervisor es el puntaje obtenido del promedio de los ítems del instrumento SLMX-MDM de Greguras y Ford, 2006, con las dimensiones de afecto (ítems: 1, 5 y 9), lealtad (ítems: 2, 6 y 10), contribución (ítems: 3, 7 y 11) y respeto profesional (ítems: 4, 8 y 12) (Ver anexo A).

Asimismo, la definición operacional del ILM desde la perspectiva del subordinado es el puntaje obtenido del promedio de los ítems del instrumento LMX-MDM de Liden y Maslyn, 1998, con las dimensiones de afecto (ítems: 1, 5 y 9), lealtad (ítems: 2, 6 y 10), contribución (ítems: 3, 7 y 11) y respeto profesional (ítems: 4, 8 y 12) (Ver anexo B).

3.2. Compromiso organizacional

3.2.1. Definición conceptual

El compromiso organizacional es un constructo multidimensional compuesto por: un componente afectivo, referido al vínculo emocional de los empleados con la organización, debido a su identificación con ésta, un componente de continuidad referido al costo que representa para los trabajadores el hecho de dejar la organización, y el componente normativo, referido al sentimiento de obligación que tiene el empleado de permanecer en la organización (Meyer y Allen, 1991, p. 67).

3.2.2. Definición operacional

Para efectos de esta investigación, es el puntaje obtenido por los subordinados en las sub-escalas del compromiso afectivo (ítems 1, 3, 5, 7, 9 y 11) y del compromiso normativo (ítems 2, 4, 6, 8, 10 y 12) del Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen en su versión revisada de 1993, debido a que en la revisión de antecedentes de la investigación se encontró que los estudios se enfocaban en estas dos dimensiones al abordar la relación entre las variables.

4. Población y muestra

4.1. Unidad muestral

La unidad muestral se refiere a quiénes serán medidos en una investigación determinada (Hernández et. al., 2006). En esta investigación la unidad muestral estuvo constituida por la díada conformada por un supervisor y un supervisado que laboran en las empresas del sector bancario, seguros, consultoría de recursos humanos y gestión de beneficios sociales, seleccionadas para participar en este estudio. Además, ambos trabajadores debían ser profesionales y tener más de un año trabajando juntos como líder y colaborador en la organización, con la finalidad de tener una duración de la relación diádica que les haya permitido conocerse y desarrollar su relación, ya sea de alta o baja calidad.

4.2. Población

Una población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, et, al, 1980 c.p. Hernández et. al., 2006, p. 239). En el presente estudio, la población fueron todas las díadas conformadas por un supervisor y un supervisado,

profesionales y que tenían un año o más trabajando juntos en las empresas seleccionadas para realizar la investigación.

4.3. Muestra

Según Hernández et. al. (2006), la muestra es un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (p. 236).

Las muestras probabilísticas definidas como “el subgrupo de la población en que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos” (Hernández et. al. 2006, p. 241), son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, las cuales se miden y analizan con pruebas estadísticas en una muestra donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y las mediciones en la muestra tendrán valores muy parecidos a los de la población (Hernández et. al., 2002).

Por otra parte, la determinación del tamaño de la muestra se realizó mediante la ecuación para poblaciones finitas presentada por Sierra (1995):

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + (p \times q \times z^2)}$$

Considerando que:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

z= valor tipificado asociado al nivel de confianza

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

e= error de estimación

En la empresa del sector bancario se realizó el cálculo del tamaño muestral mediante la ecuación antes mencionada, donde el tamaño poblacional fueron 591 dñadas de supervisor-colaboradores que cumplían las características necesarias y se encontraban en el área Metropolitana:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 591}{0.08^2 \times (591-1) + (0.5 \times 0.5 \times 1.96^2)}$$

El tamaño muestral para esta organización fue de 120 días, sin embargo se logró realizar la recolección de datos a 105 días debido a que las 15 restantes estaban compuestas por trabajadores que no se encontraban al momento de la recolección, a causa de vacaciones o permisos especiales. La recolección se realizó en una muestra aleatoria de las distintas gerencias de la organización que operan en el área Metropolitana de Caracas. Para el cálculo de la muestra, primero se realizó la selección de los líderes de forma aleatoria, enumerándolos en la lista de trabajadores con cargos supervisorios con más de un año de antigüedad en la organización y escogiendo los líderes participantes al azar, mediante la utilización de la tabla de números aleatorios.

Una vez seleccionados los líderes, del listado de sus colaboradores se escogieron aleatoriamente el primero y el último de la lista, y en el caso que tuviese un supervisado únicamente, se consideraba éste como parte de la muestra.

En la empresa de seguros, la organización autorizó realizar la recolección de datos en una de sus gerencias compuesta por 15 días, en este contexto, el tamaño muestral se calculó utilizando la fórmula antes presentada:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 15}{0.08^2 \times (15-1) + (0.5 \times 0.5 \times 1.96^2)}$$

El tamaño muestral para esta empresa fue de 14 días, el muestreo se realizó utilizando el mismo procedimiento antes descrito, y se realizó la recolección de datos a 13 días de esta gerencia, debido a que uno de los colaboradores no respondió el instrumento adecuadamente.

En la empresa de consultoría de recursos humanos, la población estuvo conformada por 12 días de líder-colaborador, compuestas por 5 líderes y 12 colaboradores, sin embargo se tomaron en cuenta sólo 7 días, debido a que uno de los líderes no se encontraba disponible al momento de realizar la recolección de datos.

Finalmente, en la empresa de gestión de beneficios sociales, se pudo realizar la recolección de datos en una de sus gerencias conformada por 9 días, compuestas por 4

líderes y 9 colaboradores, a los cuales se les aplicaron los instrumentos respectivos y formaron parte de la muestra de este estudio.

Descripción de la muestra

En la tabla 6, se encuentra la distribución por empresas de las 135 díadas que conformaron la muestra de esta investigación:

Tabla 6. Distribución de la muestra por empresas.

Empresas	Número de díadas	Porcentaje
Sector Bancario	105	78%
Seguros	13	10%
Consultoría de RH	7	5%
Gestión de Beneficios Sociales	9	7%
Total	135	100%

En cuanto a la distribución por género, la muestra de los supervisores estuvo compuesta por 61 mujeres y 48 hombres, mientras que la muestra de los colaboradores estuvo compuesta por 82 mujeres y 53 hombres, lo cual se encuentra en la tabla 7 y los gráficos 1 y 2.

Tabla 7. Distribución de la muestra por género.

Género	Líderes		Colaboradores	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	61	56%	82	57%
Masculino	48	44%	53	43%
Total	109	100%	135	100%

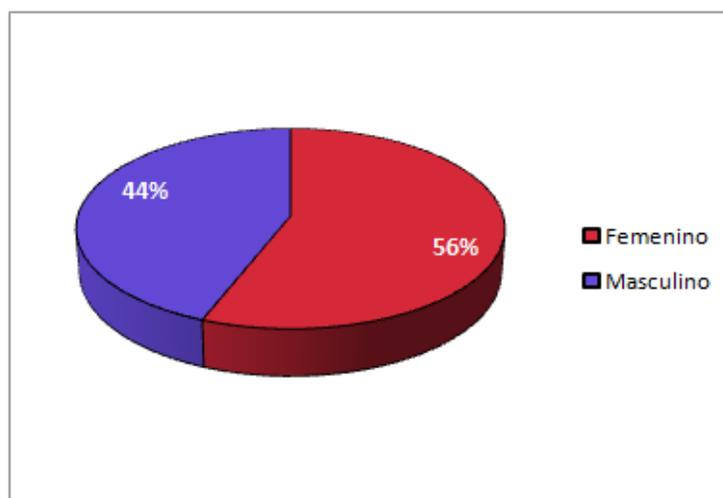


Gráfico 1. Distribución de la muestra de líderes por género.

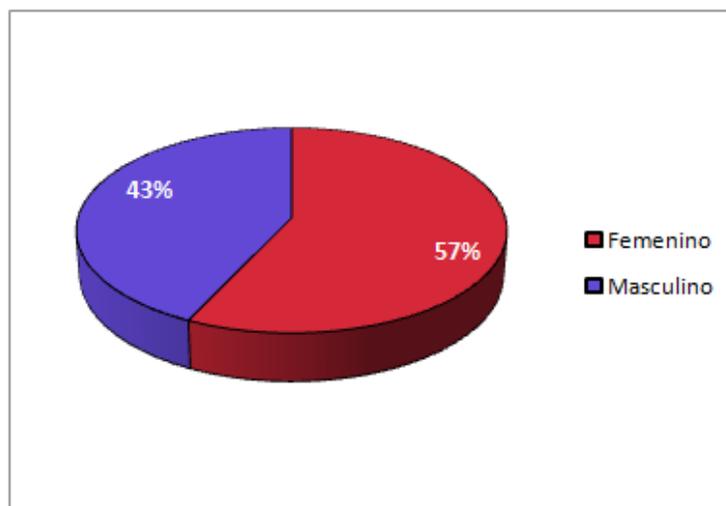


Gráfico 2. Distribución de la muestra de colaboradores por género.

Por otra parte, en la muestra de los líderes, se encuentran 4 supervisores que han cursado estudios de TSU, 98 supervisores universitarios y 7 supervisores que tienen nivel de instrucción de postgrado. Con respecto a los colaboradores, 33 son TSU, 95 son universitarios y 7 han cursado estudios de postgrado, tal como se muestra en la tabla 8 y los gráficos 3 y 4.

Tabla 8. Distribución del nivel de instrucción de la muestra.

Nivel de instrucción	Líderes		Colaboradores	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
T.S.U	4	4%	33	24%
Universitario	98	90%	95	70%
Post-grado	7	6%	7	5%
Total	109	100%	135	100%

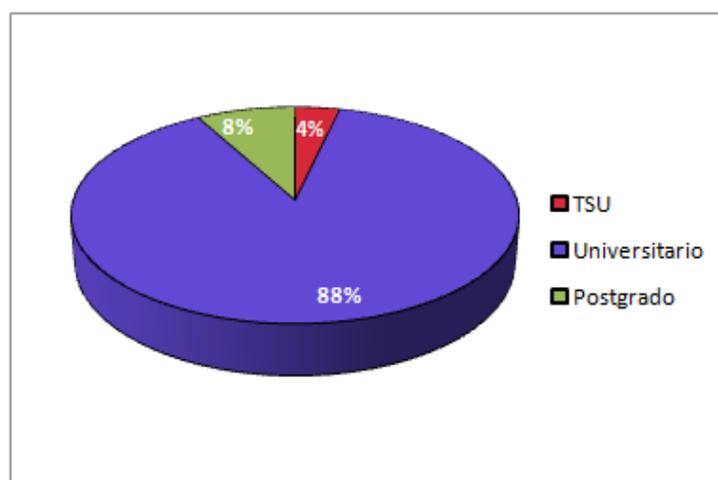


Gráfico 3. Distribución de la muestra de líderes por nivel de instrucción.

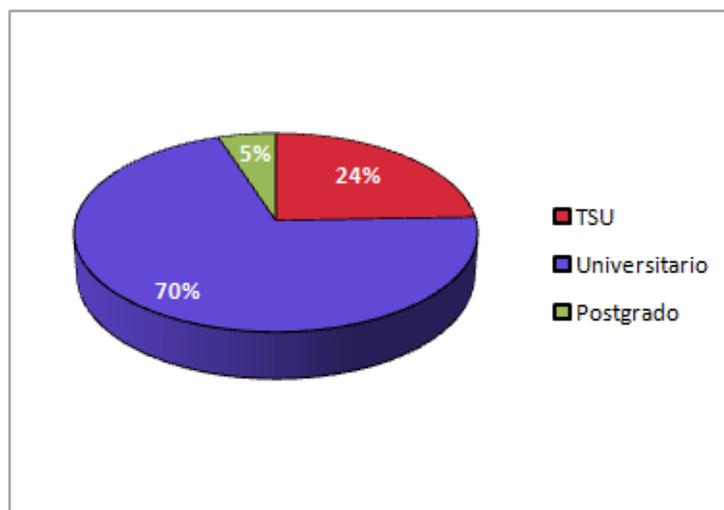


Gráfico 4. Distribución de la muestra de colaboradores por nivel de instrucción.

Tabla 9. Descripción de la muestra por edad, antigüedad en la organización, antigüedad de la relación diádica y años como líder

	Mínimo	Máximo	Media	D. estándar
Edad líder	29	55	37.97	4.66
Edad seguidor	21	55	32.47	5.75
Antigüedad líder	1	22	10.01	4.70
Antigüedad seguidor	1	19	7.25	4.47
Años con subordinado	1	11	3.76	2.11
Años con el supervisor	1	11	3.70	2.10
Años como líder	1	30	7.25	4.47

Con respecto a la edad del líder, tal como lo indica la tabla 9, la media de la muestra se ubica en 37.97, y se encuentra en un rango de 29 a 55 años de edad, con una desviación estándar de 4.66. Por otra parte, la muestra de colaboradores tuvo una edad promedio de 32.47, con un mínimo de 21 años y un máximo de 55 años, y una desviación estándar de 5.75.

En el gráfico 5 se evidencia la presencia de tres casos atípicos de edades de líderes ubicadas por encima de las edades de la mayor parte de la muestra, mientras que en el caso de los subordinados, se encuentran cinco casos por encima y por debajo del rango de 25 a 42 años, donde se ubica la mayoría de las edades de los subordinados.

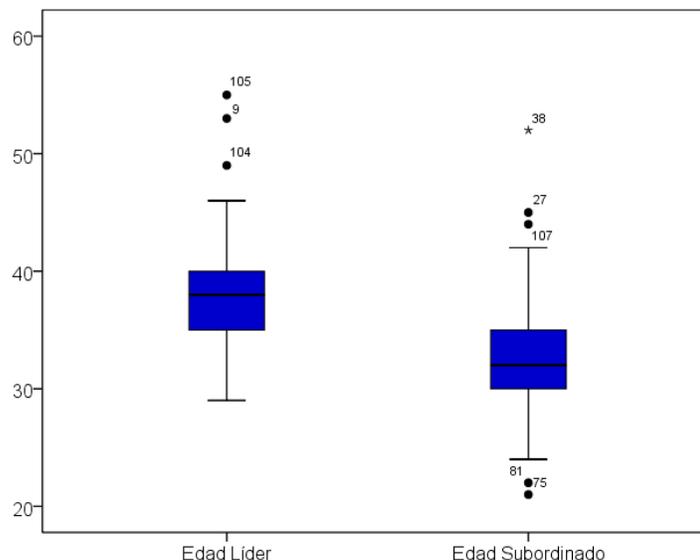


Gráfico 5. Distribución de las edades de líderes y subordinados.

La antigüedad media de los supervisores y la de sus colaboradores se encuentran plasmadas en la tabla 9, en el caso de los supervisores se registró una media de 10,01 años trabajando con su empleador actual, con una desviación típica de 4.70, mientras que para los colaboradores, la media obtenida fue de 7.25 años laborando en su organización, con un valor de desviación típica de 4.47. En el gráfico 6 se puede evidenciar que la mayoría de los líderes tienen una antigüedad que se encuentra ubicada en el rango de seis a 12 años, con dos casos atípicos por encima de los 22 años en la empresa, mientras que la mayor concentración de la muestra de colaboradores tiene entre tres y 10 años de antigüedad.

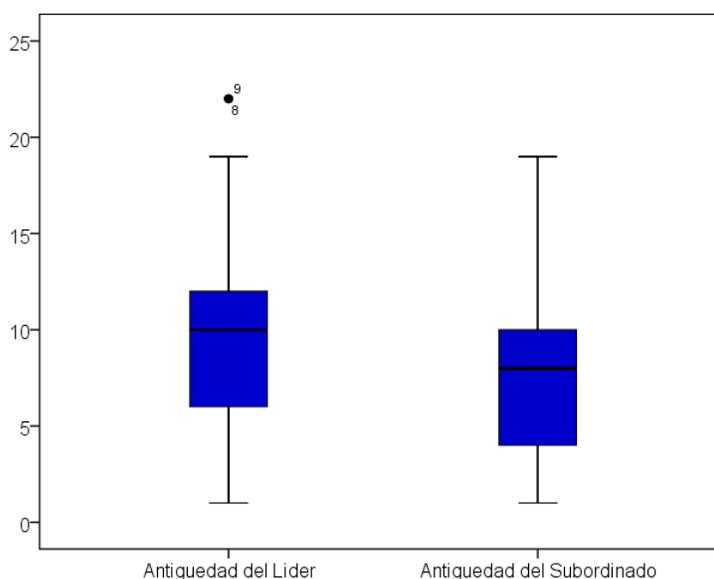


Gráfico 6. Distribución de los años de antigüedad de líderes y subordinados.

Por otra parte, debido a que esta investigación se enfoca en el estudio de la relación entre los líderes y sus colaboradores, se midió la duración de esta relación de trabajo, y para el supervisor y el colaborador se encontraron medias de 3.76 y 3.70 años, respectivamente. La similitud entre ambos promedios se debe a que se refiere a la relación laboral que comparten ambos empleados. Adicionalmente, se obtuvieron valores de desviación estándar de 2.11 y 2.10 para el líder y el subordinado, respectivamente y un valor mínimo de un año y máximo de once años de relación.

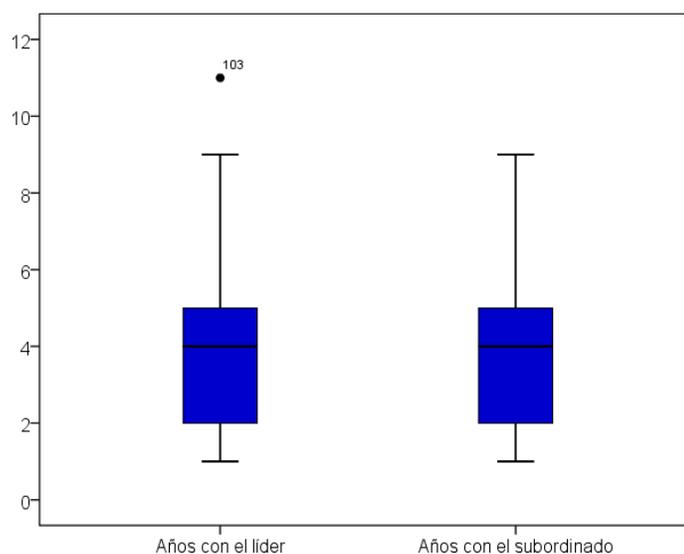


Gráfico 7. Distribución de los años de relación entre líderes y colaboradores

Finalmente, los supervisores indicaron por cuántos años han ocupado posiciones supervisorias, el promedio fue de 7.25 años con una desviación típica de 4.47, indicando una variabilidad media. En el gráfico 8, se evidencia que el 50% de los líderes ocupando cargos supervisorios por 5 a 10 años, y que hay un caso atípico por encima de los 30 años ocupando este tipo de cargos.

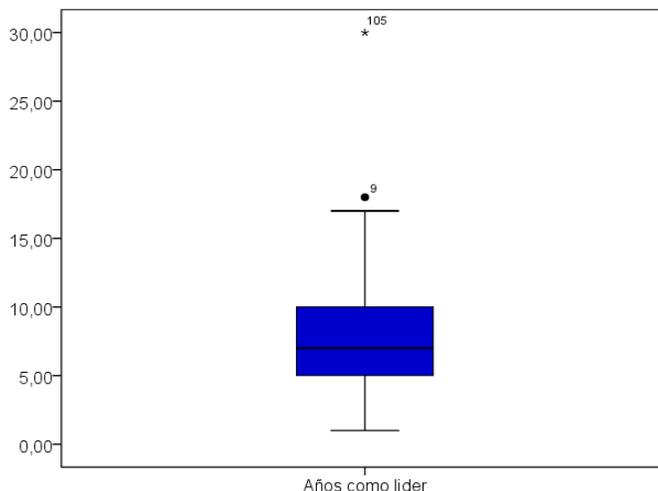


Gráfico 8. Distribución de los años como líder.

5. Técnicas de recolección de datos

5.1. Intercambio Líder-Miembro (ILM)

ILM desde la perspectiva del supervisor

El ILM desde la perspectiva del supervisor, fue medido a través del instrumento de recolección de datos elaborado por Greguras y Ford (2006), denominado Multidimensional Supervisor Measure of Leader-Member Exchange/Medición Multidimensional del Intercambio Líder-Miembro del Supervisor (SLMX-MDM) (Ver anexo A).

El SLMX-MDM, es un cuestionario que mide cuatro dimensiones del ILM desde la perspectiva del supervisor (afecto, lealtad, contribución y respeto profesional) con 3 ítems por cada dimensión sumando un total de 12 ítems. La escala de respuesta consta de una escala de Likert de 5 puntos, en la cual 1= fuertemente en desacuerdo y 5= fuertemente de acuerdo.

La confiabilidad de las escalas que conforman el instrumento está determinada por el valor de Alpha de Cronbach calculado por Greguras y Ford (2006) para cada una. Para la escala que mide el afecto, Alpha= 0.90, para la escala que mide la lealtad, Alpha= 0.84, para la escala que mide la contribución, Alpha= 0.75 y para la escala que mide el respeto profesional, Alpha=0.93.

De igual forma, Fisher e Inojosa (2010) realizaron el cálculo a los valores de Alpha de Cronbach para este instrumento teniendo como resultado un Alpha de 0.86 para la escala total y para la escala de afecto (Alpha=0.87), de lealtad (Alpha=0.73), de contribución

(Alpha=0.85) y de respeto profesional (Alpha=0.82) obtuvieron valores igualmente aceptables.

Con respecto a la prueba piloto realizada en este estudio a 30 días de una institución bancaria, no se pudo efectuar el cálculo del Alpha de Cronbach para el instrumento SLMX-MDM, debido a que, al escoger al azar dos seguidores por cada líder se le tenía que entregar dos instrumentos para que evaluara su relación con cada seguidor en encuestas separadas, lo cual no se tomó en cuenta en la realización de la prueba piloto y por consiguiente, los líderes contestaron un instrumento evaluando su relación con ambos seguidores, invalidando los datos del SLMX-MDM en la prueba piloto.

Se calcularon los Alphas de Cronbach para la escala total y las subescalas que miden esta variable y todas tuvieron un nivel aceptable, con excepción de la subescala de la contribución, la cual tuvo un valor de Alpha de 0.63. Sin embargo, este resultado concuerda con lo obtenido en la prueba piloto realizada por Fisher e Inojosa (2011).

En la tabla 10, se encuentran los valores del Alpha de Cronbach que han sido calculados en las investigaciones consultadas y en la muestra final del presente estudio.

Tabla 10. Confiabilidad del Instrumento SLMX-MDM de Greguras y Ford (2006) (Valores de Alpha de Cronbach).

Autores	N	Escala Total	Afecto	Lealtad	Contribución	Respeto Profesional
Greguras y Ford (2006)	442		0.85	0.85	0.75	0.91
Fisher e Inojosa (2011)	153	0.87	0.75	0.73	0.85	0.82
Muestra Final en este estudio	135	0.86	0.84	0.82	0.63	0.87

En cuanto a la validez de constructo, Greguras y Ford (2006) calcularon la validez convergente realizando la correlación entre su instrumento y el SLMX-7, que mide el intercambio líder-miembro desde la perspectiva del supervisor con una escala unidimensional, con la finalidad de comprobar la validez del SLMX-MDM comparándola con un instrumento de medición que debería medir el mismo constructo a través de otros métodos, es decir, el SLMX-7. La correlación entre el SLMX-MDM total y el SLMX-7 fue de 0.76, y además cada dimensión del SLMX-MDM estuvo fuertemente correlacionada con el SLMX-7, con correlaciones que van desde 0.51 hasta 0.65, lo cual indica que existe validez convergente del SLMX-MDM.

Asimismo, Greguras y Ford (2006), realizaron un análisis factorial confirmatorio, el cual tuvo como resultado que un modelo de cuatro factores que contienen las cuatro

dimensiones mencionadas anteriormente presentaron un buen ajuste a los datos y proporcionan un mejor ajuste que un modelo de tres factores, dos factores o un factor, lo cual sustenta la conceptualización multidimensional del ILM desde la perspectiva del supervisor y proporciona evidencia inicial de la validez de constructo divergente.

ILM desde la perspectiva del colaborador

Por otra parte, el ILM desde la perspectiva del subordinado, fue medido a través del instrumento elaborado por Liden y Maslyn (1998), denominado Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange/Medición Multidimensional del Intercambio Líder-Miembro (LMX-MDM) (Ver anexo B).

El LMX-MDM, es un cuestionario que mide cuatro dimensiones de la perspectiva del ILM del subordinado (afecto, lealtad, contribución y respeto profesional) con 3 ítems por cada dimensión sumando un total de 12 ítems. La escala de respuesta consta de una escala de Likert de 5 puntos, en la cual 1= fuertemente en desacuerdo y 5= fuertemente de acuerdo, sin embargo, Greguras y Ford (2006), modificaron la escala de respuestas a una escala Likert de 5 puntos, con la finalidad de tener consistencia con las escalas de respuestas de las otras escalas de actitudes en su estudio, sin embargo, a efectos de esta investigación se tomará la escala de 5 puntos propuesta por Greguras y Ford (2006), con la finalidad de que haya consistencia entre la escala de respuestas del LMX-MDM y la del SLMX-MDM.

La confiabilidad de las escalas que conforman el instrumento está determinada por el valor de Alpha de Cronbach calculado por Liden y Maslyn (1998) para cada una en dos muestras. Para la escala que mide el afecto, Alpha= 0.90 y 0.90, para la escala que mide la lealtad, Alpha=0.78 y 0.74, para la escala que mide la contribución, Alpha= 0.60 y 0.57, y para la escala que mide el respeto profesional, Alpha=0.92 y 0.89 respectivamente.

Por su parte, Greguras y Ford (2006), midieron la confiabilidad del LMX-MDM, obteniendo como resultado valores de Alpha de 0.90, 0.84, 0.75 y 0.93 para las dimensiones de afecto, lealtad, contribución y respeto profesional, respectivamente.

Adicionalmente, en diversas investigaciones consultadas los valores de Alpha fueron aceptables al ser mayores que 0.70 (e.g. Eisenberger, 2010, Siep, 2008, Van Biem, 2007).

De igual forma, en la presente investigación se realizó una prueba piloto al instrumento LMX-MDM en 30 días de una institución bancaria, en la cual tuvo se obtuvieron valores de Alpha aceptables (mayores a 0.70).

En la tabla 11, se encuentran los valores de Alpha correspondientes a las investigaciones consultadas, a la prueba piloto y muestra final de este estudio.

Respecto a la validez de constructo, Liden y Maslyn (1998) calcularon la validez convergente, realizando la correlación entre su instrumento y el LMX-7, que mide el intercambio líder-miembro desde la perspectiva del subordinado con una escala unidimensional con la finalidad de comprobar la validez del LMX-MDM comparándola con un instrumento de medición que debería medir el mismo constructo a través de otros métodos, es decir, el LMX-7

Tabla 11. Confiabilidad del Instrumento LMX-MDM de Liden y Maslyn (1998) (Valores de Alpha de Cronbach).

Autores	N	Escala Total	Afecto	Lealtad	Contribución	Respeto Profesional
Liden y Maslyn (1998, muestra 1)	302		0.90	0.78	0.60	0.92
Liden y Maslyn (1998, muestra 2)	126		0.90	0.74	0.57	0.89
Hung et. al. (2004)	224		0.91	0.84	0.80	0.92
Greguras y Ford (2006)	442		0.90	0.84	0.75	0.93
Van Biem (2007)	206	0.91				
Siep (2008)	151	0.95				
Yousaf et. al. (2009)	122	0.97 - 0.96				
Eisenberger (2010)	251	0.87				
Fisher e Inojosa (2010)	153	0.88	0.87	0.75	0.67	0.79
Prueba piloto en este estudio	30	0.87	0.76	0.87	0.81	0.65
Muestra final en este estudio	135	0.91	0.87	0.87	0.78	0.91

Fuente: Elaboración propia.

La correlación entre las dimensiones afecto, lealtad, contribución y respeto profesional del LMX-MDM con el LMX-7 fueron de 0.71, 0.71, 0.55 y 0.70 respectivamente en una muestra, y 0.64, 0.53, 0.33 y 0.42 respectivamente en otra, lo cual indica que el LMX-MDM tiene validez de constructo convergente.

De igual forma, Greguras y Ford (2006), calcularon la validez convergente del LMX-MDM relacionándolo con el LMX-7, dando como resultado una correlación de 0.77, además cada dimensión del LMX-MDM estuvo fuertemente relacionado al LMX-7 con correlaciones que van desde 0.46 hasta 0.70, lo cual sustenta los resultados obtenidos por Liden y Maslyn (1998).

En cuanto a la validez de constructo divergente, Liden y Maslyn (1998) y Greguras y Ford (2006), realizaron análisis factorial exploratorio y confirmatorio que tuvieron como resultado que un modelo de cuatro factores con las cuatro dimensiones del LMX-MDM,

presentaron un buen ajuste a los datos y en la investigación de Greguras y Ford (2006), fue un mejor ajuste que modelos de uno, dos o tres factores.

5.2. Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional de los subordinados, se midió a través de la escala del compromiso afectivo y del compromiso normativo del Cuestionario del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1993), el cual es la versión revisada del cuestionario del compromiso organizacional de Allen y Meyer (1990) (Ver anexo C).

Cada escala del instrumento cuenta con seis ítems, con un total de 12 ítems, y cada uno se contesta mediante una escala de respuesta en la cual 1= totalmente en desacuerdo y 5= totalmente de acuerdo.

Según Meyer y Allen (1997, c.p. Vázquez, 2001), en estudios recientes a la fecha de publicación, la confiabilidad media para las escalas de compromiso afectivo y normativo era de 0.85 y 0.73 respectivamente. De igual forma, Vázquez (2001), calculó el coeficiente de Cronbach para la escala completa con un valor de 0.90 y para las escalas de compromiso afectivo y normativo, obteniendo como resultado valores de Alpha de 0.89 y 0.80 respectivamente.

En otras investigaciones consultadas se han obtenido valores de Alpha que van desde 0.65 hasta el 0.86, para la escala total del compromiso organizacional (e.g. Assandria y Piovesan, 2008, Contreras y Lujano, 1999, Marín, 2003).

En la tabla 8, se presentan los coeficientes de Alpha de Cronbach obtenidos en las investigaciones consultadas y en la muestra final de este estudio.

Por otra parte, Vázquez (2001), realizó un análisis factorial del instrumento para verificar su validez de constructo, dando como resultado cuatro factores, debido a que los ítems correspondientes al compromiso de continuidad cargaron en dos factores diferentes. En este sentido, Meyer y Allen (1991) han sugerido que el modelo se ajusta mejor a cuatro factores, contemplando dos sub-escalas del compromiso de continuidad, sin embargo, estas sub-escalas se han mostrado altamente correlacionadas y no han mostrado diferencia significativa en su relación con otras variables, por lo cual se consideran parte del componente de continuidad (Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994, c.p. Vázquez, 2001).

Tabla 12. Confiabilidad del Instrumento del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1993) (Valores de Alpha de Cronbach).

Autores	N	Escala Total	Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo
Alemán y González (1997)	125	0.81	0.86	0.62
Rico y Rodríguez (1998)	120	0.80		
Contreras y Lujano (1999)	146	0.86		
Kent y Chelladurai (1997)	75		0.80	0.82
Vázquez (2001)	263	0.90	0.89	0.80
Marín (2003)	40	0.81		
Biaggini y Mendoza (2005)	376		0.84	0.62
Assandria y Piovesan (2008)	217	0.65		
Hennevelt (2009)	557	0.82	0.72	0.74
Eisenberger et al. (2010)	251		0.81	
Muestra final en este estudio	135	0.85	0.83	0.73

Fuente: Elaboración propia.

6. Procedimiento de Recogida de datos

Esta investigación se realizó en cuatro empresas sin distinción del sector productivo al cual se dedican, a las cuales se les envió en primera instancia un correo electrónico invitándoles a participar en el estudio y una breve reseña de sus características y su utilidad para las organizaciones participantes.

Posterior a la autorización de las empresas se procedió a acordar las condiciones y las fechas en las cuales se iba a realizar la recolección de datos. En primer lugar, la prueba piloto se realizó en el mes de febrero de 2011 en la empresa del sector bancario, donde se pactó que la persona contacto se encargaría de distribuir y hacer seguimiento del llenado de las encuestas y se entregaría en un período de tres semanas.

La aplicación de las encuestas a la muestra final se realizó entre los meses de julio y septiembre de 2011, en una empresa de seguros, de consultoría de RRHH, de gestión de beneficios sociales y en la empresa del sector bancario donde se recolectaron los datos para la prueba piloto, debido a que al ser una empresa grande, era factible realizar la recolección de datos sin repetir los sujetos que participaron en la prueba piloto.

La primera empresa donde se realizó la recolección de datos fue en la del sector bancario donde se tuvo que hacer cinco visitas debido a la cantidad de encuestas que se pasaron en esta empresa en las distintas gerencias, posteriormente, se realizó una visita en la empresa de seguros, seguida de una visita a la consultoría de RRHH y finalmente, una visita a la empresa de gestión de beneficios sociales.

La recolección de datos se realizó utilizando dos vías, una parte de la muestra se recolectó mediante correo electrónico, con el apoyo de la Gerencia de Capital Humano de estas organizaciones, mientras que la otra, se recolectó abordando a los empleados en sus puestos de trabajo.

En todas las organizaciones, las personas de contacto ayudaron a identificar quiénes eran los trabajadores seleccionados en el muestreo realizado con la lista de los nombres de los trabajadores que conformaban la población en cada empresa.

Al suministrarle el instrumento a ambos tipos de sujetos, se les aseguró la confidencialidad de la información que proporcionaron. En el caso de los colaboradores se hizo énfasis en que esta información únicamente estaría en manos del investigador y bajo ninguna circunstancia tendría efecto en sus actividades laborales.

En ciertos casos, cada líder tuvo que llenar dos instrumentos sobre la relación que tenía con dos de sus colaboradores y cada colaborador tenía que llenar un instrumento sobre la relación que tiene con su líder y otro midiendo su compromiso organizacional. En la mayoría de los casos, se tomaron líderes con un colaborador, por lo que tuvieron que llenar sólo un instrumento sobre su relación con éste.

Se le dio un tiempo máximo de 45 minutos para llenar las encuestas a los participantes, en el momento de recogerlas se le asignaba un número al cuestionario del líder y ese mismo número se colocaba al cuestionario del colaborador para poder realizar las parejas de encuestas y procesar adecuadamente los resultados. En los casos en los que se realizó la recolección vía correo electrónico, se asignaron los números a los cuestionarios con la ayuda de la persona de contacto en cada organización.

7. Técnicas de procesamiento de datos

Con la finalidad de procesar los datos recolectados se utilizó el Microsoft Excel 2007 y el SPSS versión 17.

Los niveles de medición por intervalos se caracterizan por tener orden y jerarquía entre las categorías de una variable y además intervalos iguales en su medición (Hernández et. al. 2006).

Hernández et. al. (2006) argumentan que aunque diversas mediciones en el estudio del comportamiento humano, como las escalas de actitudes, no son verdaderamente de intervalo, pueden acercarse a ese nivel de medición y son consideradas como tales con la finalidad de

utilizar las operaciones aritméticas básicas y algunas estadísticas modernas, que de otro modo no se utilizarían.

Debido a esto, las variables de este estudio tuvieron niveles de medición de intervalo y su análisis estadístico se realizó a nivel descriptivo e inferencial.

En el nivel descriptivo, se calcularon las medias aritméticas y las desviaciones estándar para poder describir los datos obtenidos para cada variable, mientras que en el nivel inferencial, se realizó el cálculo el coeficiente de correlación de Pearson con la finalidad de determinar la relación entre el intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional y se aplicó la prueba t de Student con el propósito de establecer si hubo o no diferencias significativas entre las medias de las dimensiones de ambas variables.

Finalmente, para facilitar la interpretación de los datos obtenido, se utilizará la equivalencia cualitativa de los valores de las medias en cada variable, planteada por Fisher e Inojosa (2010) en su investigación, la cual se presenta en la tabla 13.

Tabla 13. Equivalencias cualitativas de las medias de las variables

Medias	Equivalencia Cualitativa
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

Fuente: Fisher e Inojosa (2010, p. 75).

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis estadístico de los resultados del estudio, tanto a nivel descriptivo como a nivel inferencial.

Descriptivos de las variables

Intercambio líder-miembro desde la perspectiva del líder

Esta variable obtuvo una media de 4.10 y una desviación estándar de 0.49 en la muestra de esta investigación, lo cual se puede interpretar como un nivel alto de calidad de intercambio líder-miembro. En la tabla 14, se encuentran los estadísticos descriptivos y la prueba t de Student para esta variable y sus dimensiones y en el gráfico 9 se encuentran las medias correspondientes.

Tabla 14. Estadísticos descriptivos y pruebas t de Student para el ILM desde la perspectiva del líder.

	Media	Desviación estándar	N	Contribución+	Lealtad+	Respeto+
ILM Líder	4.10	0.49	135			
Afecto	4.19	0.76	135	-3.63**	4.71**	-2.10*
Contribución	4.41	0.40	135		-9.42	2.07*
Lealtad	3.91	0.62	135			-7.59**
Respeto Profesional	4.32	0.52	135			

* p<0.05

** p<0,01

+ En estas columnas aparecen los valores de la prueba t de Student

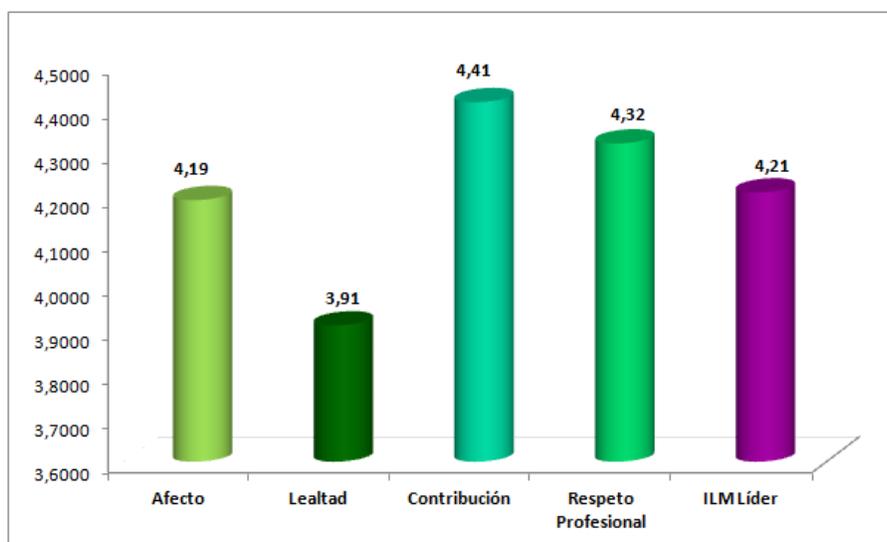


Gráfico 9. Medias del ILM desde la perspectiva del líder.

Con respecto a las dimensiones de esta variable, el promedio más alto fue el alcanzado por la contribución (4.41) con una desviación estándar de 0.40, seguido del respeto profesional con una media de 4.32 y una desviación estándar de 0.52, en tercer lugar se encuentra el afecto con una media de 4.19 y una desviación estándar de 0.76 y por último la lealtad con una media de 3.91 y una desviación estándar de 0.62. Adicionalmente, se halló diferencia significativa entre todas las dimensiones de la variable, con excepción de la contribución y la lealtad, lo cual indica que ambas contribuyen por igual a constituir la calidad del ILM.

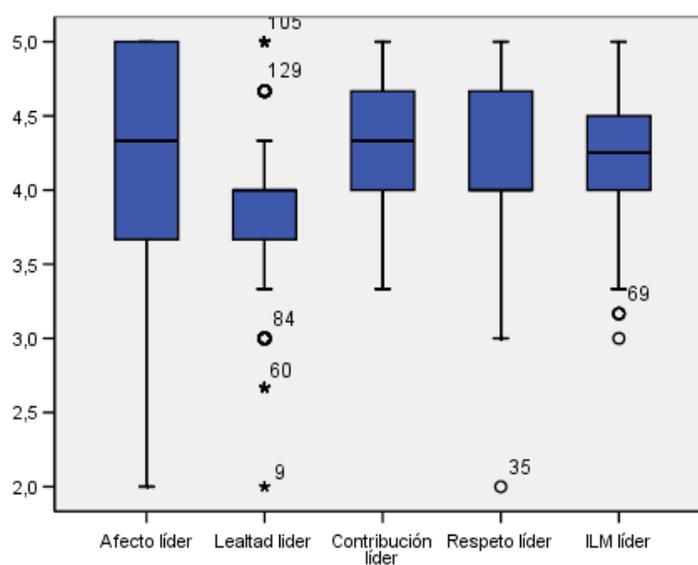


Gráfico 10. Distribución de los datos del ILM desde la perspectiva del líder.

Por otra parte, tal como se evidencia en el gráfico 10, la concentración de la mayor parte de la muestra para todas las dimensiones y para el total del ILM desde la perspectiva del líder se encuentra por encima de 3.5 puntos, con presencia de pocos casos atípicos y con una tendencia general a presentar homogeneidad en los datos, lo cual indica que para todas las dimensiones, con excepción del afecto, los rangos de valores máximos y mínimos de respuestas son de poca amplitud. Asimismo, se evidencia un comportamiento similar de las dimensiones, ubicándose en la mitad superior del gráfico, indicador de un nivel alto de calidad del intercambio líder-colaborador desde la perspectiva del líder.

Este nivel de la calidad del ILM desde la perspectiva del líder está caracterizado por la disposición del líder a realizar esfuerzos más allá de lo delimitado en la descripción del cargo, para apoyar a su colaborador en la consecución de sus metas laborales, y la tendencia a otorgarle recursos adicionales que le permitan alcanzar un desempeño exitoso en el marco de la organización. Adicionalmente, los líderes que componen la muestra manifestaron un alto grado de respeto por el conocimiento y las competencias laborales que poseen sus colaboradores, así como agrado y afecto dirigido hacia su seguidor como consecuencia de la atracción interpersonal entre ambos y en menor medida, la creencia de los líderes de que serán defendidos por sus seguidores antes personas ajenas al grupo de trabajo.

Intercambio líder-miembro desde la perspectiva del colaborador

En el caso del ILM desde la perspectiva del colaborador, se obtuvo una media de 4.17 y una desviación estándar de 0.55, lo cual se puede interpretar como un nivel alto de calidad de intercambio líder-miembro. Asimismo, en la tabla 15, se encuentran los estadísticos descriptivos y la prueba t de Student para esta variable y sus dimensiones y en el gráfico 11 se exhiben las medias respectivas.

Tabla 15 Estadísticos Descriptivos y pruebas t de Student para el ILM desde la perspectiva del colaborador

	Media	Desviación estándar	N	Contribución+	Lealtad+	Respeto+
Intercambio líder-miembro	4.17	0.55	135			
Afecto	4.20	.0.78	135	0.35	7.07**	-3.64**
Contribución	4.18	0.64	135		5.28**	-4.34**
Lealtad	3.87	0.78	135			-8.11**
Respeto Profesional	4.43	0.55	135			

** $p < 0,01$

+ En estas columnas aparecen los valores de las pruebas t de Student

En cuanto a las dimensiones de esta variable, la media más alta la tuvo el respeto profesional (4.43) con una desviación estándar de 0.55, seguida por el afecto (4.20) con una desviación estándar de 0.78, la contribución (4.18) con una desviación estándar de 0.64 y finalmente, la lealtad que obtuvo una media de 3.87 con una desviación de 0.78. Se encontró diferencia significativa entre todas las dimensiones del ILM desde la perspectiva del colaborador, con excepción del afecto y la contribución.

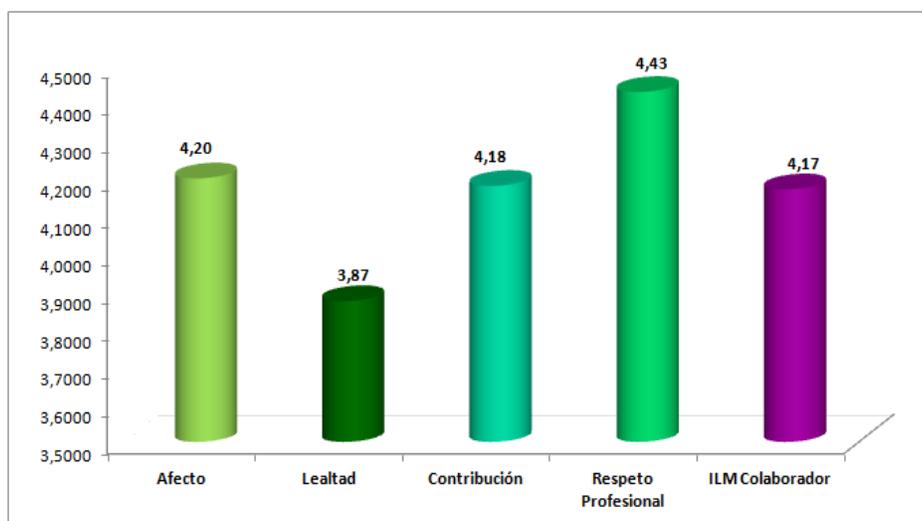


Gráfico 11. Medias del ILM desde la perspectiva del colaborador.

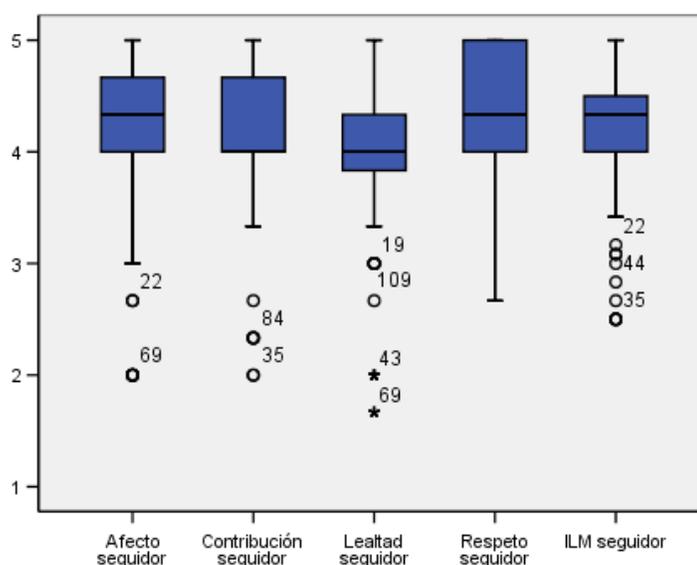


Gráfico 12. Distribución de los datos del ILM desde la perspectiva del colaborador.

Los datos del ILM desde la perspectiva del colaborador están distribuidos de forma similar que el ILM desde la perspectiva del líder, debido a que la concentración de la mayor parte de la muestra está ubicada, igualmente, por encima de 3.5 puntos y se evidencia la homogeneidad en los datos, con poca amplitud entre los rangos de valores mínimos y máximos de respuesta, tal y como se muestra en el gráfico 12. Adicionalmente, se presentaron unos pocos casos atípicos por debajo de los puntajes mínimos para cada dimensión y para el total del ILM seguidor.

Este conjunto de datos sugiere que los colaboradores perciben que sus líderes han desarrollado conocimientos y habilidades a lo largo de su experiencia laboral, que les ha permitido construir una reputación de sobresalir en su línea de trabajo, lo cual es motivo de respeto y admiración por parte de sus colaboradores. En menor medida, se puede argumentar que los colaboradores que integran esta muestra sienten afecto por su líder, basado en la interacción que han tenido con ellos en el plano personal, y en la relación que han construido más allá del ámbito profesional.

Asimismo, los colaboradores en esta muestra se caracterizan por realizar labores en la organización que van más allá de lo plasmado en la descripción de cargo, realizan esfuerzo extra por alcanzar las metas comunes y buscan contribuir y aportar con su energía, disposición y acciones para apoyar al líder en el logro de los objetivos de la unidad donde desempeñan sus labores. Finalmente, éstos manifestaron un nivel medio alto de apoyo público hacia las metas y el carácter personal de sus líderes y pudiesen defender las acciones de su supervisor ante un tercero que estuviese cuestionando sus intenciones.

Comparación de las percepciones del ILM desde las dos perspectivas estudiadas

Tabla 16: Estadísticos Descriptivos y pruebas t de Student para ILM desde ambas perspectivas

	Media	Desviación estándar	N	t de Student
ILM líder	4.21	0.43	135	-0.96
ILM colaborador	4.17	0.55	135	
Afecto líder	4.19	0.76	135	0.14
Afecto colaborador	4.20	0.78	135	
Lealtad líder	3.91	0.62	135	-0.39
Lealtad colaborador	3.88	0.76	135	
Contribución líder	4.41	0.40	135	-3.93**
Contribución colaborador	4.18	0.64	135	
Respeto líder	4.32	0.52	135	2.15*
Respeto colaborador	4.43	0.55	135	

* p<0.01

** p<0.01

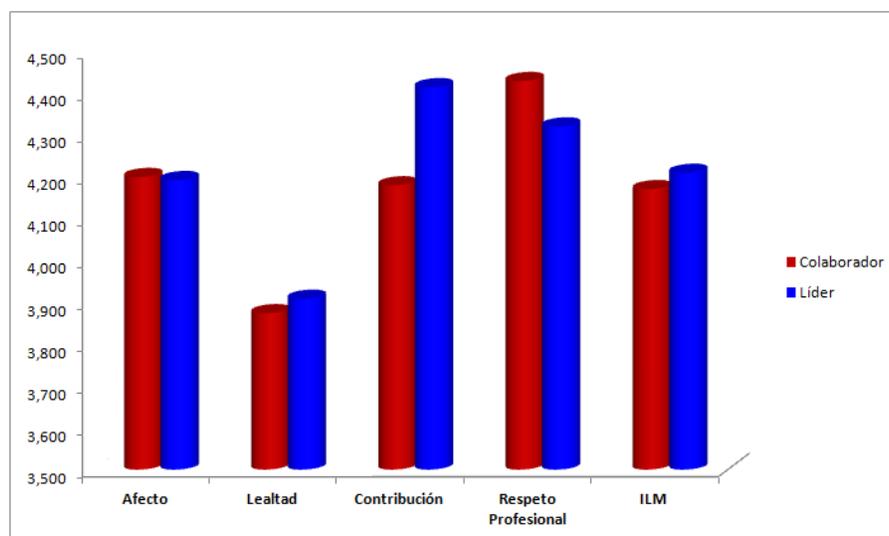


Gráfico 13. Diferencias entre las percepciones del ILM.

En esta muestra, no hubo diferencia estadísticamente significativa entre las medias de la calidad del ILM desde la perspectiva del líder y desde la perspectiva del colaborador (ver tabla 16), lo cual implica que ambos miembros de la relación diádica perciben el mismo nivel de calidad ILM, es decir que existe congruencia entre ambas visiones. De igual forma, el afecto en el marco de la relación entre líderes y miembros no mostró diferencia estadísticamente significativa por lo que se puede argumentar que ambos miembros sienten igual grado de atracción interpersonal entre ellos.

Por otra parte, la dimensión del ILM que es menos determinante para ambos miembros fue la lealtad, donde si bien no hubo diferencia significativa entre ambas percepciones, si fue la que obtuvo la menor media en comparación con las otras dimensiones, para ambos casos.

En el caso de la contribución, los resultados de esta muestra indican que el líder está más dispuesto a otorgar recursos, apoyo y información adicionales a lo requerido formalmente en su descripción de cargo al colaborador, en comparación con la disposición que tiene este último a realizar esfuerzos extras con el fin de conseguir las metas en común; sin embargo, tanto el líder como el colaborador demuestran un nivel alto en la dimensión de contribución con medias de 4.41 y 4.18, respectivamente.

Finalmente, los datos reflejan que los colaboradores tienen un nivel de respeto profesional por sus líderes más alto que los de éstos por sus colaboradores, lo cual puede ser consecuencia de que los líderes han acumulado una experiencia profesional mucho más rica y

amplia que sus colaboradores y por ende, han construido una reputación favorable respecto a sus habilidades y conocimientos en el ámbito profesional, lo cual genera respeto por parte de sus colaboradores. Sin embargo, los líderes también guardan un alto respeto por las competencias que demuestran sus colaboradores en el ámbito laboral, reflejándolo en los resultados de esta muestra con una media de 4.32.

Compromiso Organizacional

Tabla 17: Estadísticos Descriptivos y pruebas t de Student para el compromiso organizacional

	Media	Desviación Estándar	N	CA+	CN+
Compromiso Afectivo (CA)	4.06	0.66	135		9.70**
Compromiso Normativo (CN)	3.60	0.60	135		

** $p < 0,01$

+ En estas columnas aparecen los valores de las pruebas t de Student

En esta muestra el compromiso organizacional afectivo tuvo una media de 4.06 y una desviación estándar de 0.6, lo cual evidencia un nivel alto, de igual forma el compromiso organizacional normativo, arrojó una media de 3.60 y una desviación estándar de 0.60, indicador de un nivel medio alto para esta dimensión. Se encontró diferencia estadísticamente significativa entre el componente afectivo y normativo del compromiso organizacional, siendo la media del primero ligeramente más alta.

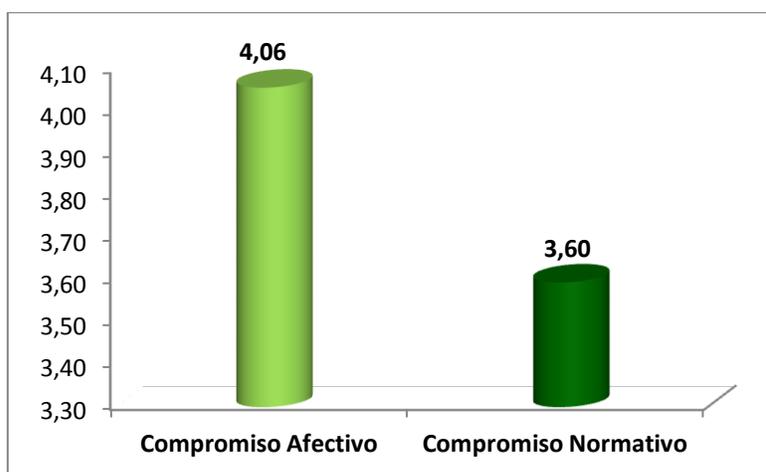


Gráfico 14. Medias del ILM desde la perspectiva del colaborador.

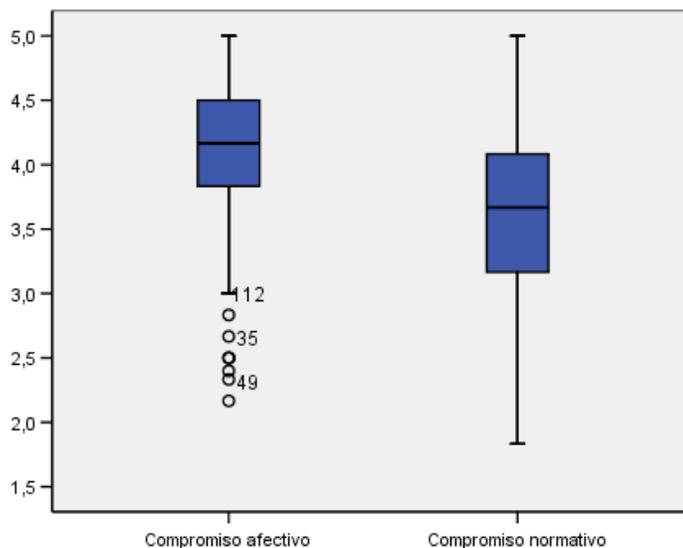


Gráfico 15. Distribución de los datos del compromiso afectivo y normativo.

Tal como se muestra en el gráfico 15, el compromiso normativo tuvo una distribución de los datos más amplia que el compromiso afectivo, debido a que el rango de respuestas relacionadas con la medición del compromiso normativo va desde 1.75 hasta 5, mientras que en el caso del compromiso afectivo el rango es un poco menos amplio con un puntaje mínimo de 3 y un máximo de 5, con presencia de seis casos atípicos por debajo del valor mínimo.

Con base a los datos recolectados en esta muestra respecto a las dimensiones del compromiso organizacional, se puede argumentar que éste está basado en la alteración del autoconcepto del trabajador dirigida a la incorporación de características del colectivo (la organización) como preferencias o valores, y al reconocimiento por parte del individuo de la congruencia de valores propios con los de la empresa, de lo que surge una identificación profunda y duradera con ésta.

Asimismo, el compromiso organizacional en esta muestra está caracterizado, en menor grado, por ser un imperativo moral que refleja el esfuerzo para cumplir con los resultados valorados por la empresa, que surge como resultado de la internalización de normas a través de la socialización o del cumplimiento de la empresa con lo ofrecido en el contrato psicológico, de lo que deriva una necesidad del trabajador a ser recíproco con ésta, mediante su compromiso.

Análisis Correlacional

En la tabla 18, se muestran los coeficientes de correlación de Pearson entre el ILM desde ambas perspectivas, con sus respectivas dimensiones y el compromiso afectivo y normativo.

Tabla 18: Coeficientes de correlación r de Pearson obtenidos

	Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	ILM seguidor
ILM Líder	0.46(**)	0.50(**)	0.63(**)
Afecto líder	0.40(**)	0.54(**)	
Lealtad líder	0.31(**)	0.36(**)	
Contribución líder	0.20(*)	0.21(*)	
Respeto líder	0.43(**)	0.28(**)	
ILM seguidor	0.62(**)	0.63(**)	
Afecto seguidor	0.59(**)	0.65(**)	
Lealtad seguidor	0.54(**)	0.65(**)	
Contribución seguidor	0.42(**)	0.36(**)	
Respeto seguidor	0.43(**)	0.31(**)	

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Cohen (1992, c.p. Fisher e Inojosa, 2010) estableció un criterio de clasificación de la intensidad de las relaciones entre las variables basado en la r de Pearson entre ellas, donde: r menor o igual a 0,10 es indicador de una relación muy débil o nula en la práctica, un valor de r ubicado entre 0,10 y 0,29 indica relación débil, r entre 0.30 y 0.49 es una relación moderada y r mayor o igual a 0,50 se refiere a una relación fuerte entre las variables.

La hipótesis 1 argumenta que existe relación fuerte y directa entre el ILM desde la perspectiva del colaborador y su compromiso organizacional afectivo, en este sentido, utilizando la clasificación antes descrita, se considera que se confirmó esta hipótesis ya que la r de Pearson entre estas variables fue de 0.62, indicador de una relación fuerte (ver gráfico 16).

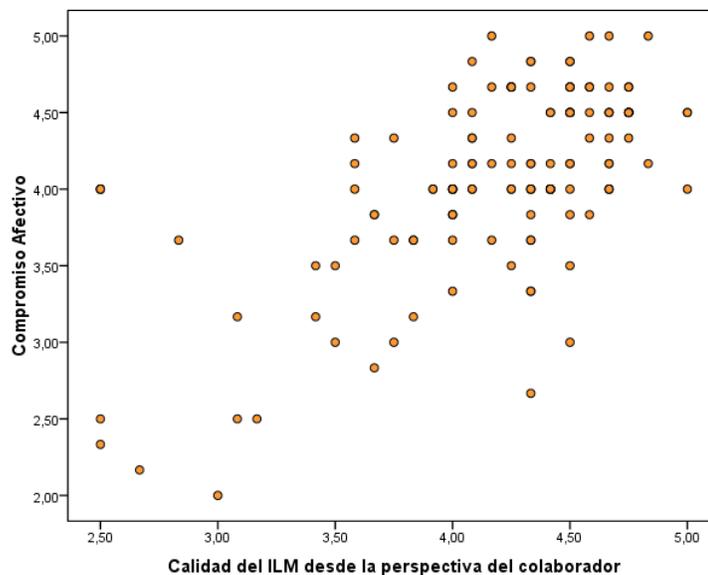


Gráfico 16. Correlación del ILM desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional afectivo.

Por otra parte, la hipótesis 2 predecía una relación positiva y de moderada a fuerte con todas las dimensiones del ILM desde la perspectiva del colaborador. Esta hipótesis se confirmó, debido a que todas las dimensiones del ILM correlacionaron significativamente con el compromiso organizacional (ver tabla 16).

En el caso de la relación entre el afecto desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional afectivo, se obtuvo una r de Pearson de 0.59 con un nivel de significancia menor a 0.01, lo cual se puede interpretar como una relación fuerte de acuerdo a la clasificación realizada por Cohen.

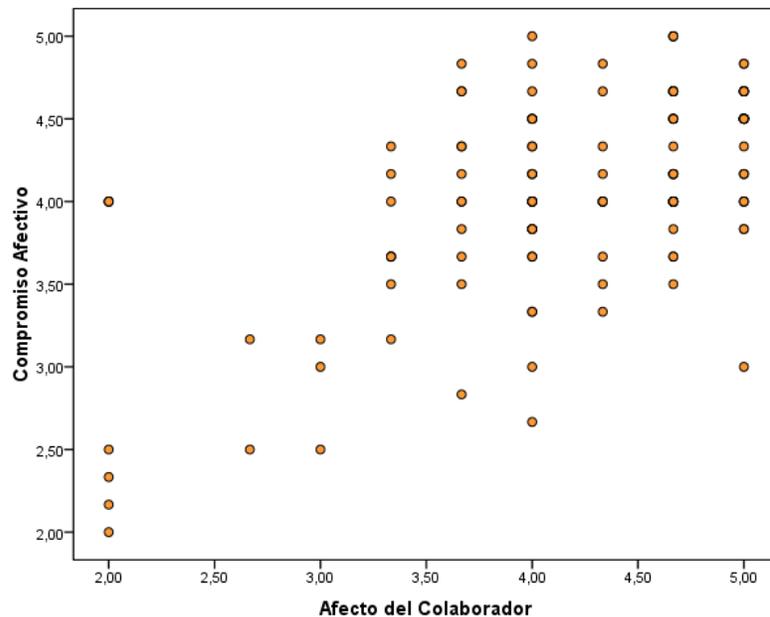


Gráfico 17. Correlación del afecto desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional afectivo.

Asimismo, la lealtad desde la perspectiva del colaborador tuvo una relación directa y significativa con el compromiso afectivo, con un coeficiente de correlación de 0.53, lo cual se considera como una intensidad fuerte para esta relación.

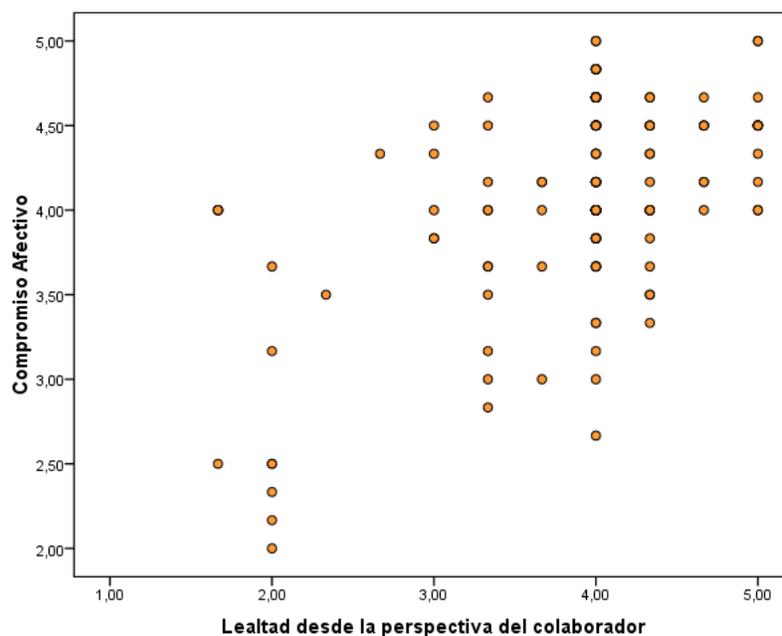


Gráfico 18. Correlación de la lealtad desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional afectivo.

En el caso de la contribución del colaborador, obtuvo una r de Pearson significativa de 0.42 con el compromiso afectivo, lo cual es indicador de una relación moderada.

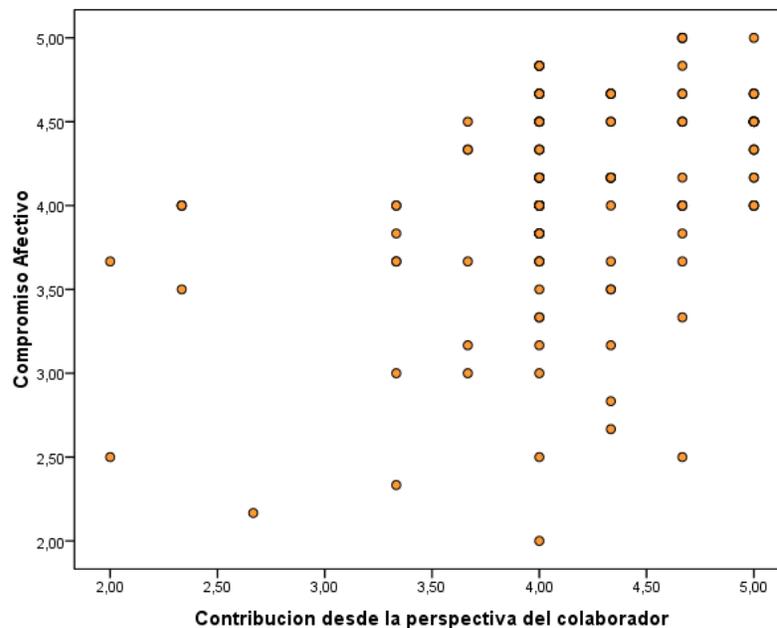


Gráfico 19. Correlación de la contribución desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional afectivo.

Finalmente, el respeto profesional tuvo una relación significativa con el compromiso afectivo, arrojando un coeficiente de 0.43, es decir, que existe una relación moderada entre esta dimensión y el componente afectivo del compromiso organizacional.

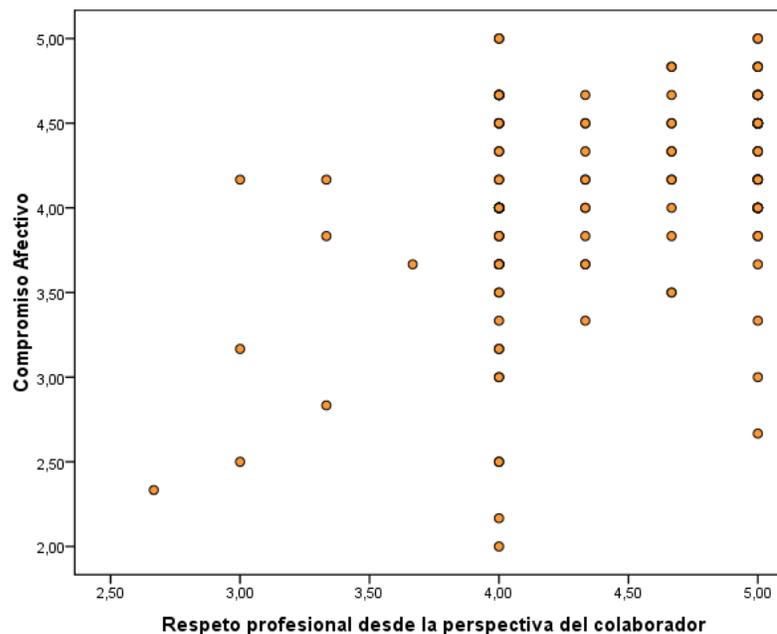


Gráfico 20. Correlación del respeto profesional desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional afectivo.

Por otra parte, la hipótesis 3 pronosticaba una relación directa y moderada entre el ILM desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional afectivo del subordinado, la cual fue confirmada debido a que se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.46 con un nivel de significancia menor a 0.01, lo cual es indicio de una relación moderada y significativa entre las variables.

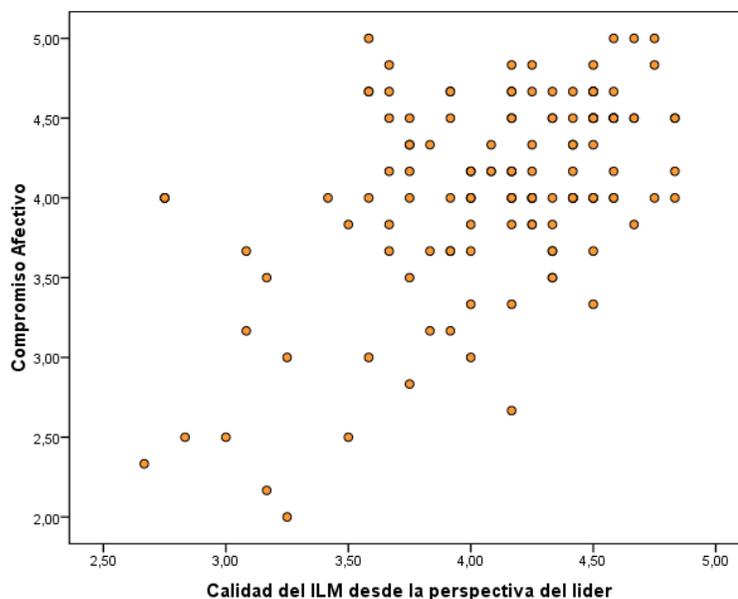


Gráfico 21. Correlación del ILM desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional afectivo.

Adicionalmente, la relación entre las dimensiones del ILM desde la perspectiva del líder y el compromiso afectivo se ve plasmada en la hipótesis 4. Esta hipótesis se comprobó debido a que se hallaron coeficientes de correlación de débil a moderada, con un nivel de significancia adecuado, para todas las dimensiones de la variable desde el punto de vista del líder (ver tabla 16).

En el caso del afecto desde la perspectiva del líder, se obtuvo una r de Pearson de 0.40 con un nivel de significancia menor a 0.01, que según la clasificación de Cohen corresponde a una intensidad de la relación moderada.

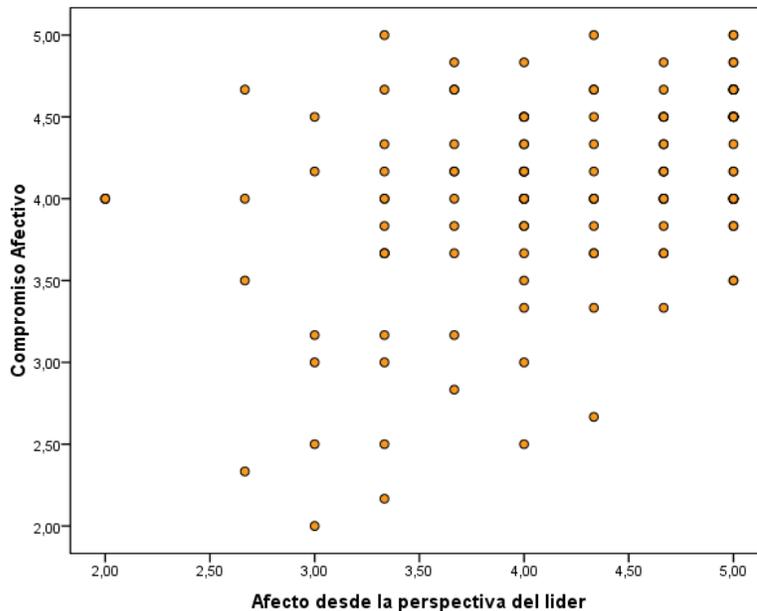


Gráfico 22. Correlación del afecto desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional afectivo.

Asimismo, se halló relación significativa entre la lealtad desde el punto de vista del líder y el compromiso afectivo, con un coeficiente de correlación de 0.31, que indica una relación moderada entre las variables.

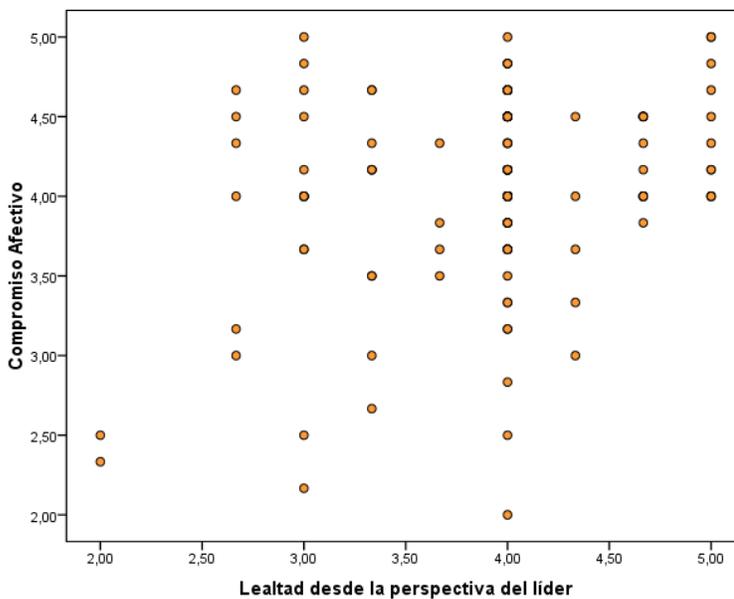


Gráfico 23. Correlación de la lealtad desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional afectivo.

De igual forma, en el caso de la contribución del líder, se obtuvo una r de Pearson significativa de 0.20 con el compromiso afectivo, lo cual es indicador de una relación débil.

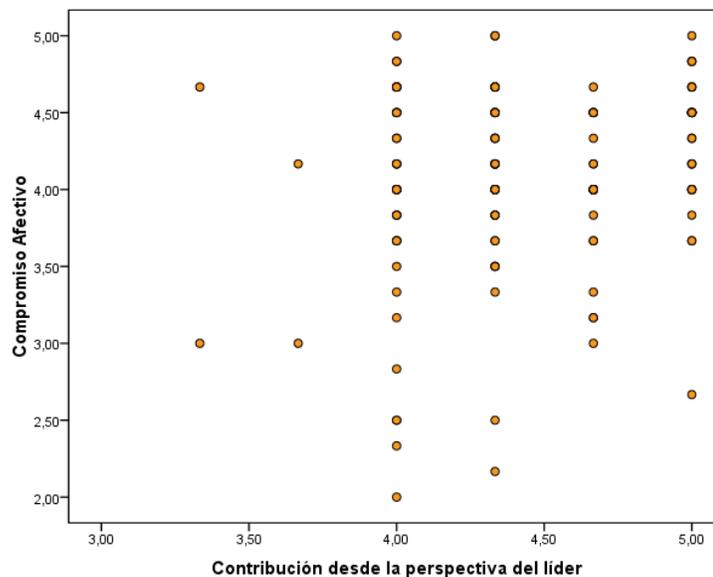


Gráfico 24. Correlación de la contribución desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional afectivo.

Finalmente, la relación entre el respeto profesional y el componente afectivo del compromiso organizacional es moderada y significativa, debido a que en esta muestra se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,43 entre estas variables y un nivel de significancia menor a 0.01.

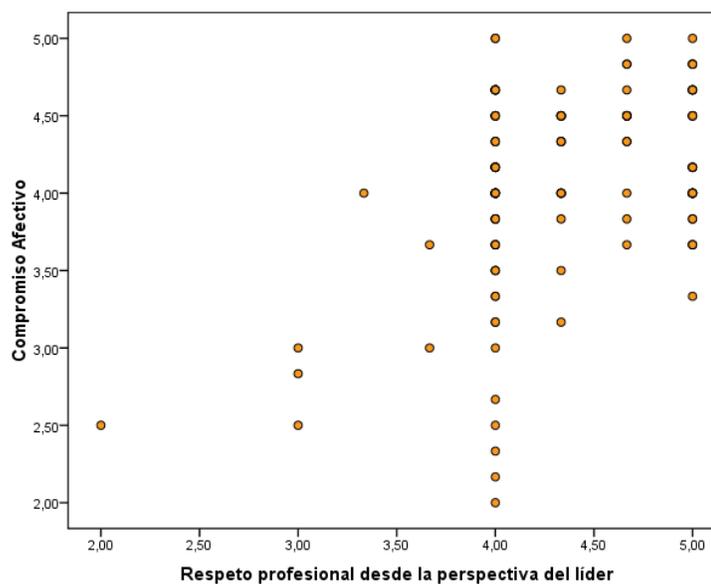


Gráfico 25. Correlación del respeto profesional desde la perspectiva del líder y el compromiso organizacional afectivo.

Por otra parte, la hipótesis 5 indica una relación directa y fuerte entre la calidad del ILM desde la perspectiva del colaborador y el compromiso normativo, la cual se confirmó

debido a que se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.63 con un nivel de significancia menor a 0.01.

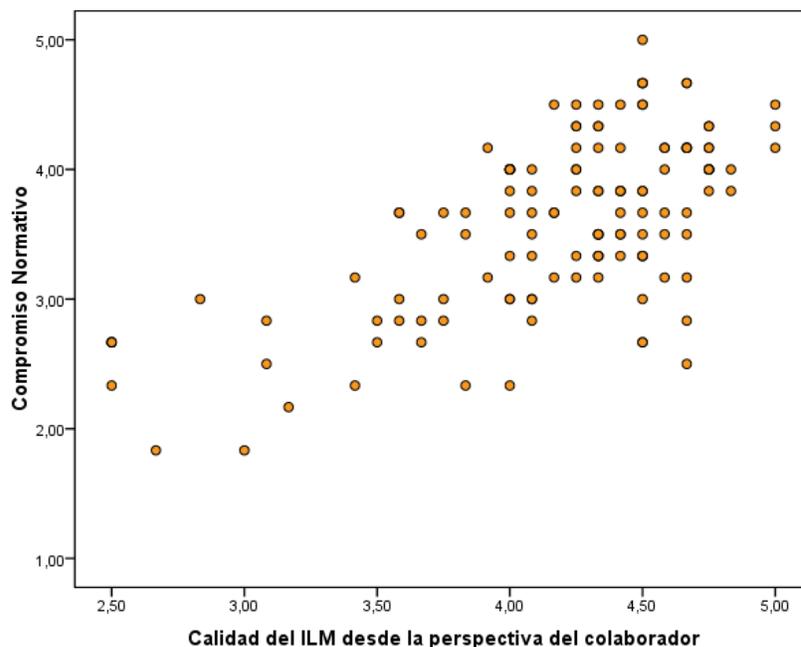


Gráfico 26. Correlación de la calidad del ILM desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional normativo.

Finalmente, la hipótesis 6 también se confirmó debido a que pronosticaba una relación directa y de moderada a fuerte entre todas las dimensiones del ILM desde la perspectiva del colaborador y su compromiso normativo (ver tabla 16). En este sentido, el afecto del colaborador por su líder correlacionó significativamente con el componente normativo del compromiso organizacional, con un coeficiente de 0.65, lo cual se puede interpretar como una intensidad fuerte de la relación entre las variables.

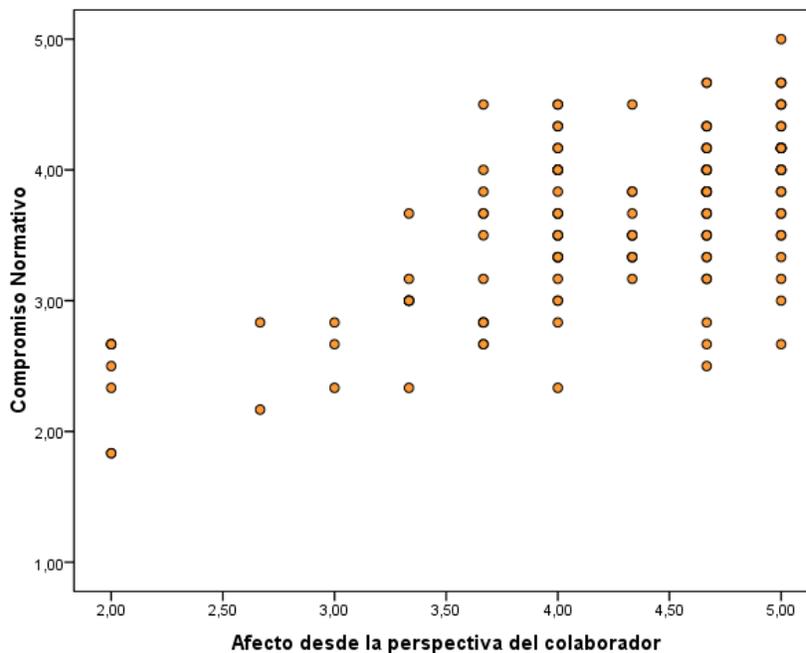


Gráfico 27. Correlación del afecto desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional normativo.

De igual forma, la dimensión lealtad desde la perspectiva del colaborador también obtuvo un coeficiente de correlación significativo con el compromiso normativo (0.65), que permite afirmar que existe una relación fuerte y directa entre estas variables.

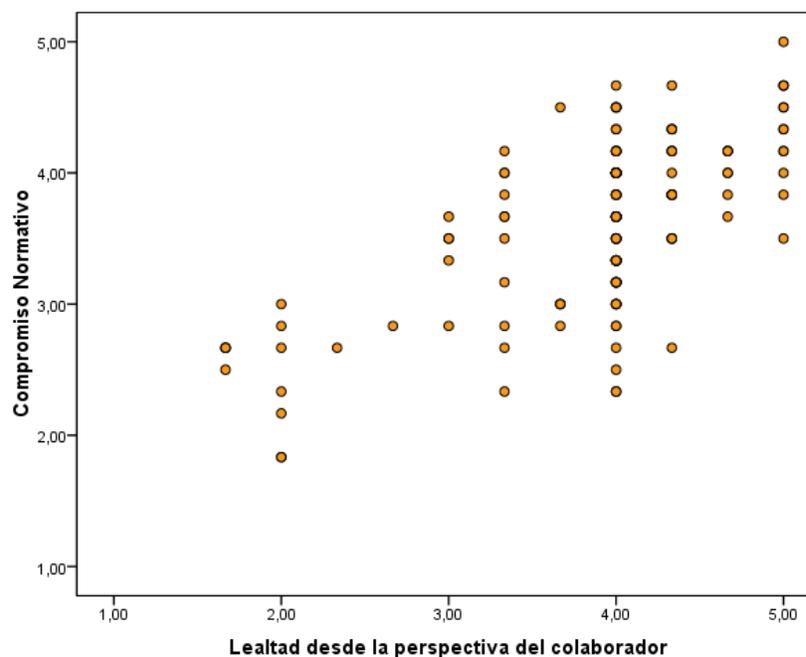


Gráfico 28. Correlación de la lealtad desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional normativo.

Adicionalmente, en esta muestra, se encontró relación moderada y significativa entre la contribución del colaborador a la relación de intercambio líder-miembro y el compromiso normativo, con una r de Pearson de 0.36.

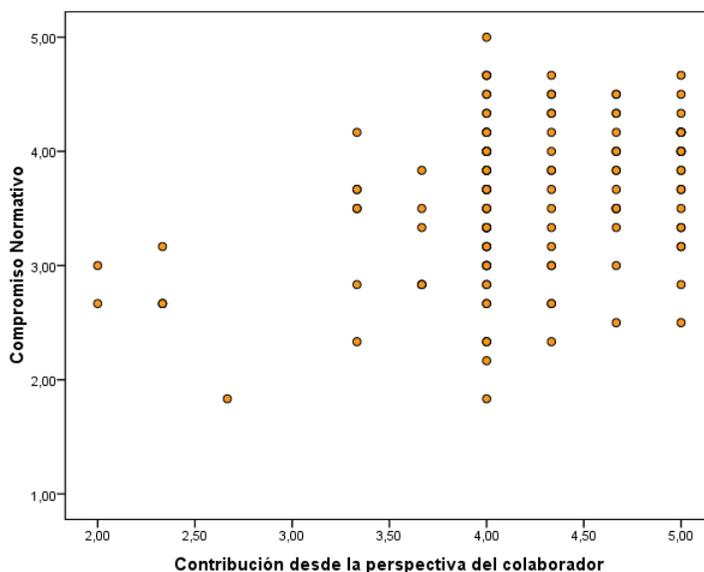


Gráfico 29. Correlación de la contribución desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional normativo.

Finalmente, el respeto profesional que tiene el colaborador por su líder, también obtuvo un coeficiente de correlación significativo con el compromiso normativo (0.31), lo cual es indicador de una relación moderada entre las variables.

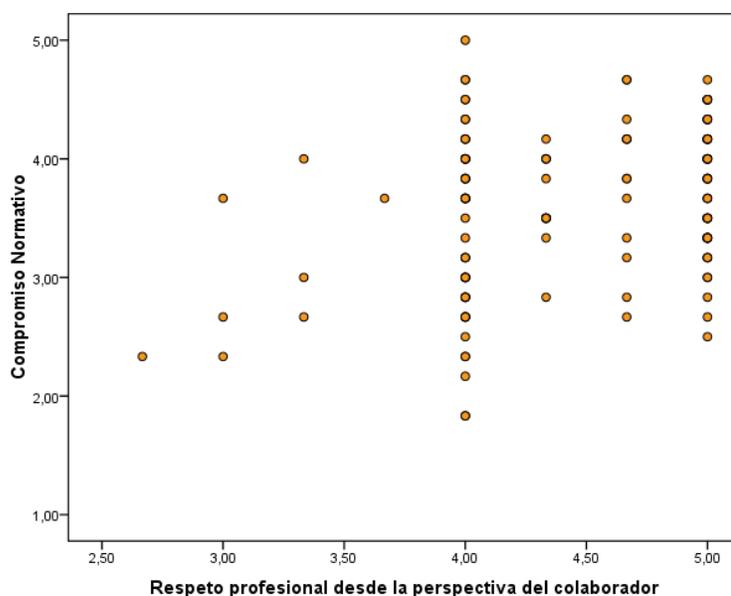


Gráfico 30. Correlación del respeto profesional desde la perspectiva del colaborador y el compromiso organizacional normativo.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general que se planteó en este estudio fue determinar la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro, desde la perspectiva del líder y del colaborador, con el compromiso afectivo y normativo del colaborador. En el marco de este objetivo, se plantearon seis hipótesis destinadas a predecir la dirección y la intensidad de la relación del ILM desde ambas perspectivas, con sus respectivas dimensiones y el compromiso organizacional afectivo y normativo.

Los resultados obtenidos en la investigación reflejan que la calidad del ILM es alta tanto desde la perspectiva del líder como del colaborador, la cual está caracterizada por el intercambio de recursos, información, esfuerzo físico y mental y apoyo emocional, sobrepasando las limitaciones de lo especificado en el contrato de trabajo o a la descripción de cargo formal (Liden, Sparrowe y Wayne, 1997, c.p. Davis y Gardner, 2004).

Estos niveles de ILM desde ambas perspectivas, suponen que los colaboradores de la muestra son parte del denominado grupo interno o in-group (Davis y Gardner, 2004). Por tanto, tienen mayores niveles de confianza, lealtad, comunicación adecuada e influencia bidireccional, asimismo, el líder les invierte más tiempo, valora más sus aportes y les asigna más recursos, y ellos a su vez, responden trabajando más y asumiendo mayores responsabilidades (Dienesch y Liden, 1986).

Profundizando en las dimensiones que componen la calidad del ILM, se encuentra en primer lugar la contribución, la cual tuvo un nivel más alto para el líder en comparación con el obtenido por el colaborador, lo cual implica que existe una mayor disposición del líder a proveer recursos valiosos para el colaborador, tales como materiales, tareas atractivas e información útil para el desempeño de su cargo (Graen y Cashman, 1975, c.p. Liden y Maslyn,

1998), y en menor grado, se encuentra la intención de los colaboradores de realizar labores adicionales a las exigidas por el rol e invertir esfuerzo extra, con el fin de alcanzar las metas de trabajo de su supervisor (Liden y Maslyn, 1998).

En segundo lugar, la dimensión del afecto tuvo un nivel alto sin diferencia significativa entre ambas perspectivas, por lo que se supone que las relaciones de intercambio entre los líderes y los colaboradores de esta muestra están basadas en el afecto mutuo derivado de las interacciones que han tenido en el plano personal y en la atracción interpersonal, más allá de los elementos que comparten en el ámbito laboral (Dienesch y Liden, 1986).

El respeto profesional, referido a la percepción favorable hacia el otro miembro de la díada basada en la reputación que ha construido de sobresalir en su línea de trabajo (Liden y Maslyn, 1998), fue el único componente de la calidad del ILM que fue más alto en la medición realizada a los colaboradores en comparación con la realizada a los líderes, lo cual puede suponer que las observaciones realizadas por personas tanto dentro como fuera de la organización respecto al desempeño del líder y/o los premios o los reconocimientos profesionales de diversa índole alcanzados por él, han influido en el grado de admiración y respeto profesional que tiene el colaborador, de forma más determinante que en el caso opuesto (Liden y Maslyn, 1998).

Finalmente, la dimensión de la calidad de las relaciones de ILM que tuvo menor peso para ambos miembros es la lealtad, en este sentido, tanto líderes como colaboradores consideran que expresar públicamente su apoyo hacia las metas y el carácter personal del otro miembro de la díada (Dienesch y Liden, 1986), es la parte menos relevante de la relación, en contraste con las otras dimensiones.

Debido a que en esta muestra, el nivel de ILM es alto, se puede argumentar que es probable que las díadas se encuentran en la etapa de asociación madura del desarrollo de las relaciones entre supervisores y colaboradores, en donde ambos están unidos por vínculos que van más allá de la relación de trabajo tradicional y jerárquico, generando una forma de relacionarse, favorable para ellos y para la organización (Northouse, 2006).

En esta etapa, los líderes tienden a delegar tareas más retadoras a aquellos colaboradores con los que compartan relaciones de alta calidad, y los colaboradores al percibir el apoyo de su supervisor, tienden a solicitar tareas más retadoras (Schyns, et. al., 2005),

desempeñándose en un alto nivel para retribuir las recompensas y el apoyo del líder (Wayne, Shore, Bommer y Tetrick, 2002).

En el marco de esta muestra, la perspectiva del ILM de los líderes y sus colaboradores tuvo una correlación significativa de 0.63, lo cual es indicador de una intensidad fuerte de la relación entre estos puntos de vista. Estos resultados resultan lógicos si se toma en consideración que son perspectivas sobre una misma relación, el acuerdo en el ILM ocurre cuando ambos miembros de la díada describen la naturaleza de su relación en los mismos términos (Minsky, 2002).

El grado de compromiso afectivo en esta muestra implica que los colaboradores están involucrados con las organizaciones donde laboran y reconocen la congruencia de valores entre ellos y sus empleadores (Meyer y Herscovitch, 2002), lo cual puede hacer que se identifiquen con sus empresas y consideren su pertenencia a éstas como parte de su autoconcepto.

Por su parte, el grado de compromiso normativo, indica que la internalización de las normas y la aceptación de los términos del contrato psicológico, son elementos que vinculan a los colaboradores con las organizaciones, de forma menos determinante que el apego y la identificación con sus valores.

Los resultados relacionados con estas dimensiones, sugieren que los colaboradores experimentan una identificación social de estructura profunda, basada en valores compartidos y respeto mutuo, la cual puede derivar en un apego emocional duradero con la organización, y en menor grado, un imperativo moral, que refleja el esfuerzo para cumplir con los resultados valorados por la organización (Meyer et. al., 2006).

Los rasgos más característicos de la distribución general de los datos de esta muestra, para todas las variables, son su homogeneidad y la presencia de medias muy altas para éstas, por lo que es probable que exista un sesgo de deseabilidad social en las respuestas, lo cual es una posibilidad presente en toda investigación donde el instrumento de recolección de datos sea llenado por autoreporte (Gardner, Cummings, Dunham, & Pierce, 1998, c.p. Minsky, 2002).

Sin embargo, una circunstancia que pudo haber generado este sesgo en el marco de esta muestra, es que una parte representativa de los datos se recolectó vía correo electrónico, con el apoyo de las Gerencias de Capital Humano de algunas empresas que participaron en

este estudio, lo cual pudo haber incrementado la disposición de los sujetos a responder de acuerdo a lo que pensaban que era deseable para la empresa.

La relación entre estas variables se confirmó, tal como lo indicaban los antecedentes de este estudio. En esta investigación, se obtuvo una relación directa y fuerte entre la percepción del colaborador de la calidad del ILM y el compromiso organizacional afectivo, debido a que los líderes son percibidos por sus colaboradores como agentes que actúan de acuerdo con los intereses de la organización, por lo tanto, debido a que experimentan relaciones de alta calidad, el compromiso del colaborador hacia la organización, sería en parte una forma de corresponder al líder, en tanto considere que está encarnando a la empresa, es decir, sería una extensión del vínculo que lo une a su supervisor (De la Rosa y Carmona, 2010).

En este sentido, los colaboradores pueden inferir que su supervisor se identifica con los valores, metas y objetivos de la organización, en la medida en la que lo escuchan expresando opiniones positivas sobre ésta, con lo que puede aumentar su percepción de que el supervisor personifica a la organización (Eisenberger et. al., 2010). Por lo tanto, los empleados al percibir una alta calidad de ILM con su líder, sienten que la organización les ofrece altos niveles de apoyo, por lo que tienen una percepción favorable del intercambio con la empresa, fortaleciendo su compromiso afectivo (Loi et. al., 2009).

Adicionalmente, la calidad del ILM desde la perspectiva del líder, tuvo una relación moderada y directa con el compromiso afectivo, debido a que el líder percibe que tiene una relación positiva con su colaborador, y por lo tanto, está más dispuesto a otorgarle recursos, apoyo y a realizar esfuerzos extras de los exigidos por su rol. Asimismo, crea vínculos emocionales con su colaborador, más allá del ámbito laboral y manifiesta su admiración por las habilidades y conocimientos de su seguidor, y ya que las conductas exhibidas por el líder son vistas como indicadores de las intenciones de la organización, al ser positivas, aumentan el vínculo emocional que tienen con ésta (Tse y Wing, 2008).

Por otra parte, la percepción del ILM del colaborador tuvo una correlación significativa y fuerte con el compromiso normativo, debido a que este compromiso surge como resultado de la recepción de beneficios que genera, en el empleado, la necesidad de ser recíproco (Meyer y Herscovitch, 2001), con lo que, siendo el líder el representante más directo de la organización, de cara a los colaboradores, interpretan que los beneficios derivados de tener una buena relación con su supervisor, provienen de la empresa, con lo que se genera en los

colaboradores la necesidad de ser recíprocos (Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997, c.p. Eisenberger et. al., 2010) aumentando su compromiso normativo con la empresa.

Si bien no se encontraron antecedentes de la relación entre el ILM desde la perspectiva del líder y el compromiso normativo, en esta investigación se obtuvo una correlación significativa y fuerte entre estas variables, lo cual sugiere que cuando el líder brinda recursos valiosos para el logro de las metas del colaborador, demuestra respeto por sus conocimientos, habilidades y experiencia laboral, manifiesta su lealtad y comparte una relación basada en la atracción interpersonal y el compañerismo, entonces se genera en el colaborador una obligación derivada de la gratitud por los beneficios que le otorga el líder, en el marco de la organización, que lo vincula a ésta y lo hace perseguir resultados valorados por la empresa.

La dimensión del ILM que obtuvo una mayor correlación, desde ambas perspectivas, tanto con el compromiso afectivo como con el normativo, fue el afecto, lo cual indica que los vínculos generados entre los líderes y sus seguidores, basados en la atracción interpersonal, que extienden las fronteras del ámbito organizacional y que suelen tener como resultado el desarrollo de relaciones de amistad, se traducen en beneficios socioemocionales para el colaborador que generan la necesidad de ser recíproco con su supervisor, y debido a que es el representante más visible de la organización, se extiende esta obligación de reciprocidad con la empresa.

En menor medida, el afecto en las relaciones diádicas, se traduce en la generación de un estado psicológico que vincula al individuo con la organización, debido a que las relaciones de amistad y compañerismo entre líderes y colaboradores surgen en el marco de la empresa, y de igual manera, en la medida en la que los líderes personifiquen a la organización, se extiende el vínculo que sienten los colaboradores por sus supervisores a las empresas donde laboran.

Contrariamente, la dimensión que obtuvo, en general, una menor correlación con el ILM desde ambas perspectivas fue la contribución, debido a que ésta se refiere a los recursos y esfuerzo extras que brindan ambos miembros en pro de las metas comunes y no implica un componente emocional tan marcado como en el caso de la dimensión del afecto.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

La calidad del intercambio líder-miembro en términos generales fue alta, en el marco de las organizaciones que participaron en este estudio. Desde el punto de vista del supervisor tuvo un nivel alto, con un predominio de la contribución y el respeto profesional, lo que implica una disposición alta del líder a otorgar recursos, apoyo y esfuerzo en pro de las metas del colaborador y admiración por las competencias y experiencia de su colaborador y por los reconocimientos otorgados a él gracias a esto. En menor medida, la calidad del ILM desde esta perspectiva está caracterizada por un alto nivel de atracción interpersonal y afecto por su colaborador y la disposición a defender su carácter personal y sus decisiones, en caso de ser cuestionado por terceros.

Desde la perspectiva del colaborador, tuvo un nivel alto, caracterizado por el predominio del respeto profesional hacia el líder derivado de sus logros y su reputación en el plano profesional, seguido por un nivel alto del afecto que siente el líder por su colaborador debido al vínculo emocional que ha creado con él y en menor grado, la disposición del colaborador a realizar esfuerzo y tareas más allá de los límites establecidos en su descripción de cargo y por último, un nivel medio alto de lealtad hacia su líder.

Realizando el contraste entre ambas perspectivas, en el caso de la contribución tuvo un nivel más alto en el caso del líder, mientras que el respeto profesional fue más alto en el caso del colaborador, para las otras dimensiones, no se encontró diferencia estadísticamente significativa por lo que ambos miembros de la díada las perciben en igual medida.

Por su parte, el compromiso afectivo tuvo un nivel alto, mientras que el compromiso normativo tuvo un nivel medio alto, lo cual implica que el apego y la identificación con los valores de la organización son elementos que vinculan a los trabajadores con la empresa de

forma más determinante que la internalización de las normas y la aceptación de los términos del contrato psicológico.

Adicionalmente, todas las hipótesis propuestas al inicio de la investigación se cumplieron, hallando relación significativa entre el ILM desde ambas perspectivas, sus dimensiones y el compromiso afectivo y normativo.

Se encontró relación directa y fuerte entre el ILM desde la perspectiva del colaborador y el compromiso afectivo, así mismo se halló relación significativa de moderada a fuerte entre todas las dimensiones del ILM del colaborador y el compromiso afectivo. También se encontró evidencia de la relación entre el ILM del líder y el compromiso afectivo, la cual fue directa y moderada y de la relación entre las dimensiones del ILM del líder y el compromiso afectivo, siendo directa y de débil a moderada.

Finalmente, se encontró relación significativa, directa y fuerte entre el ILM desde la perspectiva del colaborador y el compromiso normativo, y asimismo, se halló correlación significativa de moderada a fuerte entre todas las dimensiones de ILM del colaborador y el compromiso normativo.

Si bien no se habían planteado hipótesis para predecir la relación entre el ILM del líder y el compromiso normativo, se encontró correlación significativa y fuerte entre estas variables y de moderada a fuerte entre las dimensiones del ILM líder y este compromiso, lo cual se considera como un aporte al cuerpo de investigación de la calidad del ILM y el compromiso organizacional y de su relación.

Estos resultados resaltan la pertinencia de abordar el estudio de la calidad del ILM desde ambas perspectivas, debido a que en la mayoría de las investigaciones consultadas miden sólo el punto de vista del colaborador, con lo que se limita la posibilidad de entender ambas caras de la relación y estudiar la relación entre la perspectiva del líder sobre el ILM y el compromiso organizacional, así como otros resultados organizacionales deseables.

Los resultados obtenidos en el marco de esta investigación tienen implicaciones para las organizaciones, debido a que en la medida en que los líderes tomen consciencia del impacto que tiene una relación positiva con sus colaboradores, en su compromiso con la empresa, y se tomen acciones desde la Gestión del Capital Humano con base en esto, se pueden ejecutar planes de acción que tiendan a desarrollar estas competencias en el líder.

En este sentido, en la medida en que los empleados estén comprometidos mayor será la probabilidad de que permanezcan en la organización, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos cohesionados, lo cual conducirá a que ésta sea más eficiente y consiga sus objetivos, debido a que los trabajadores comprometidos sienten la necesidad de ir más allá de los requerimientos laborales formales con la finalidad de hacer una contribución personal significativa a la organización.

RECOMENDACIONES

El estudio de la calidad de las relaciones entre líderes y sus colaboradores, abre un abanico de posibilidades de investigación que puede ser aprovechado en próximas estudios realizados en la UCAB.

En este sentido, un aspecto que resultó interesante en la revisión de la bibliografía relacionada con este tema, fue el estudio del acuerdo entre las percepciones del ILM, de ambos miembros, y su relación con resultados organizacionales deseables.

Adicionalmente, el estudio de variables antecedentes de las relaciones de ILM en el contexto venezolano, puede ser un campo de investigación explorable en próximos estudios.

Con respecto al compromiso organizacional, sería conveniente realizar una investigación sobre su impacto en el desempeño financiero y global de la organización, midiendo la incidencia del compromiso organizacional en resultados duros del desempeño organizacional, con el fin de reafirmar su importancia.

Finalmente, las recomendaciones dirigidas a las empresas participantes en este estudio, es que utilicen el diagnóstico de las relaciones de ILM, que ocurren dentro de contexto de cada organización, como insumo para la generación de planes de acción y oportunidades de encuentro entre líderes y colaboradores, con la finalidad de fortalecer el nivel de ILM que ya poseen. Asimismo, al evidenciar el impacto que tiene la calidad de la relación diádica en el compromiso afectivo y normativo de los empleados, se sugiere identificar en qué forma puede intervenir la Gestión Humana en el proceso de mantenimiento de la alta calidad de ILM encontrada en el marco de estas empresas.

LIMITACIONES

Las principales limitaciones presentes en este estudio se derivan de la posibilidad de que existiese un sesgo de deseabilidad social en los datos, debido a las altas medias que obtuvieron las variables y las dimensiones y a la homogeneidad de los resultados.

Adicionalmente, debido a que una parte de los instrumentos se aplicó vía correo electrónico, con el apoyo de la Gerencia de Capital Humano de algunas organizaciones participantes en este estudio, no se tuvo control total de las condiciones en las cuales se aplicaron estos instrumentos.

REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

- Addae, H. y Parboteeah, P. y Velinor, N. (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29(6), 567-582. Extraído el 1ro de agosto de 2011 desde: <http://facstaff.uww.edu/parbotek/files/ijm.pdf>
- Alemán, M. y González, M. (1999). Las propiedades motivantes del puesto como predictoras del compromiso organizacional en una empresa del sector ferretero. Tesis para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Obtenida el 24 de agosto de 2011 en la base de datos de la Biblioteca de la UCAB.
- Allen, N., y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. Obtenido el 24 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Academic Search Complete.
- Assandria, F. y Piovesan, C. (2008). Relación entre percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional. Tesis para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Obtenida el 24 de agosto de 2011 en la base de datos de la Biblioteca de la UCAB.
- Bateman, T., y Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112. Obtenido el 5 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Business Search Complete.
- Bayo, A. y Merino, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 12, 227-246. Obtenido el 24 de abril de 2010 en la base de datos Dialnet.
- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 9(1), 139-149. Obtenido el 02 de mayo de 2010 en: <http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>

- Beomcheol, K. y R. Thomas, G. (2005). The Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 29 (4), 468-483. Obtenido el 17 de septiembre de 2010 en: <http://jht.sagepub.com/content/29/4/468.full.pdf+html>
- Biaggini, M. y Mendoza, A. (2005). Influencia del apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, satisfacción laboral, sexo y nivel de cargo sobre la ciudadanía organizacional. Tesis para optar al Título de Psicólogo de la Universidad Católica Andrés Bello. Obtenida el 24 de agosto de 2011 en la base de datos de la Biblioteca de la UCAB.
- Bittán, M. (2011). Venezuela antecedentes y acotaciones para el nuevo año. *América Economía*, Nro 395. Recuperado el día 05 de septiembre de 2011 desde: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/venezuela-antecedentes-y-acotaciones-para-el-nuevo-ano>
- Bučiūnienė, I., y Škudienė, V. (2008). Impact of leadership styles on employees' organizational commitment in lithuanian manufacturing companies. *South East European Journal of Economics & Business*. 3(2), 57-65. Obtenido el 4 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Business Search Complete
- Cantisano, G., Morales, J., Depolo M. (2008). Psychological contract breach and outcomes: combining meta-analysis and structural equation models. *Psicothema* 20(3), 487-496. Extraído el 27 de julio de 2011 desde <http://www.psicothema.com/pdf/3513.pdf>
- Carter, M., Jones-Farmer, A., Armenakis, A., Field, H., y Svyantek, D. (2009). Transformational leadership and followers' performance: joint mediating effects of leader-member exchange and interactional justice. *Academy of Management Proceedings*, 1-6. Obtenido el 12 de septiembre de 2010 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- Chooi, A., Jantani, M. y Ansari, M. (2009). Supervisor vs. subordinate perception on leader-member exchange quality: a malaysian perspective. *International Journal of Business and Management*. 4(7), 165-171. Extraído el 20 de agosto de 2010 de <http://jethrolmi.com/admin/uploads/attachment-36-J-0032.pdf>

- Contreras, L. y Lujano, C. (1999). El compromiso organizacional en trabajadores accionistas. Tesis para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Obtenida el 24 de agosto de 2011 en la base de datos de la Biblioteca de la UCAB.
- Davis, W. y Gardner, W. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465. Obtenido el 30 de mayo de 2010 en: <http://ilr.ba.ttu.edu/perceptions.pdf>
- De la Rosa, M., y Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. (Spanish). *Universia Business Review*, (26), 112-132. Obtenido el 12 de septiembre de 2010 en la base de datos EBSCO Business Source Complete.
- Dienesch, R., y Liden, R. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. Obtenido el 02 de junio de 2010 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- Dunegan, K., Duchon, D., y Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: the role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59. Obtenido el 02 de junio de 2010 en la base de datos EBSCO from Business Source Complete database.
- Eisenberger, R.; Karagonlar, G.; Stinglhamber, F.; Neves, P.; Becker, T. E.; Gonzalez-Morales, M. G.; Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*. Primera publicación en línea. Obtenido el 05 de agosto de 2011 en: <http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/leader-member.pdf>
- Emery, C., y Barker, K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 11(1), 77-90. Obtenido el 24 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Business Search Complete.
- Fischer, V. e Inojosa, E. (2010). Relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el desempeño laboral en una muestra de empresas venezolanas. Tesis de Grado para optar

- al título de Industriólogo. Recuperado el día 20 de abril de 2011 en la base de datos de la Biblioteca UCAB.
- Flood, P. C., Turner, T., Ramamoorthy, N., y Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152-1165. Obtenido el 03 de julio de 2011 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- Folger, R., y Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. Obtenido el 03 de julio de 2011 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- Glisson, C., y Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81. Obtenido el 02 de junio de 2010 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Graen, G. y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6(2), 219-247. Extraído el 29 de julio de 2011 desde:
<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub&seiredir=1#search=%22leader%20member%20exchange%20%28LMX%29%20theory%20leadership%20over%2025%20years%22>
- Greguras, G., y Ford, J. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79(3), 433-465. Obtenido el 01 de junio de 2010 en la base de datos EBSCO Psychology and Behavioral Sciences Collection.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1998). Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover. *Journal of Social Behavior & Personality*, 13(4), 611-632. Obtenido el 30 de julio de 2011 en la base de datos EBSCO Academic Search Complete.

- Hennevelt, E. (2009). The effect of the quality of leader-member exchange on the relationship between physical distance and job satisfaction & organizational commitment. Tesis de maestría, Universidad de Utrecht. Descargado el 05 de agosto de 2010 de: <http://igitur-archive.library.uu.nl/Student-theses/2009-0311-214107/Hennevelt%200230162.pdf>
- Heneman, R., Greenberger, D., y Anonyuo, C. (1989). Attributions and exchanges: the effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, 32(2), 466-476. Obtenido el 17 de septiembre de 2010 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- House, R., y Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409. Obtenido el 17 de septiembre de 2010 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- Hung, D., Ansari, M. y Aafaqi, R. (2004). Fairness of human resource management practices, leader-member exchange and organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal*. 9(1), 99-120. Extraído el 02 de junio de 2010 desde: <http://www.usm.my/aamj/9.1.2004/AAMJ%209-1-6.pdf>.
- Ilies, R., Nahrgang, J. y Morgeson , F. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 92 (1), 269-277. Obtenido el 02 de junio de 2010 en: http://emodir.com/file/submit/file/ilies_nahrgang_morgeson_2007.pdf
- Iverson, R., y Buttigieg, D. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed?. *Journal of Management Studies*, 36(3), Obtenido el 02 de junio de 2010 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- Jones, J. (2009). Gender dissimilarity and leader-member exchange: the mediating effect of communication apprehension. *Emerging Leadership Journeys*. 2(1),3-16. Obtenido el 02 de junio de 2010 en: http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol2iss1/Jones_Joy_final.pdf
- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: the roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85. Recuperado el 10 de agosto de 2011 en:

<https://winona.ims.mnscu.edu/pages/personal/653619/Orgl%20Commitment%20%28Joo,%202010%3B%20HRDQ%29.pdf>

- Juaneda, E. y González, M. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores, Camino al Futuro*. 3590-3609. Obtenido el día 30 de mayo en la base de datos Dialnet.
- Karim, J. (2008). The relationship between emotional intelligence, leader-member exchange and organizational commitment. *Euro Asia Journal of Management*, 18(2), 153-171. Recuperado el 10 de agosto de 2011 en Google Académico.
- Khan, M., Jam, F., & Ramay, M. I. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Science*, 15(3), 292-298. Obtenido el 27 de julio de 2011 en la base de datos EBSCO Academic Search Complete.
- Kent, A., y Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: a case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15(2), 135. Obtenido el 24 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Academic Search Complete.
- Kidd, J., y Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 10(1), 25-40. Obtenido el 2 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Psychology and Behavioral Sciences Collection.
- Kinicki, A., y Vecchio, R. (1994). Influences on the quality of supervisor- subordinate relations: the role of time- pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82. Obtenido el 01 de junio de 2010 en la base de datos EBSCO Bussiness Search Complete.
- Krishnan, V. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 10(1), 14-21. Obtenido el 01 de mayo de 2010 en: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no1.pdf#page=14
- Lagomarsino, R. (2003). Compromiso Organizacional. *IEEM: Revista de los Antiguos Alumnos*. 6(1), 79-83. Obtenido el 5 de abril de 2010 en la base de datos Dialnet.

- Lee, H.R. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry. Tesis de doctorado, Instituto Politécnico y Universidad de Virginia. Descargado el 05 de agosto de 2010 de: <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd0501200014210002/unrestricted/dissertation.pdf>
- Liden, R., y Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. Obtenido el 02 de junio de 2010 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- Lo, M., Ramayah, T., Hii Wei, M., y Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1/2), 79-103. Obtenido el 5 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Bussiness Search Complete
- Loi, R., Mao, Y. y Ngo, H. (2009). Linking Leader-Member Exchange and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Social and Economic Exchange. *Management & Organization Review*, 5(3), 401-422. Obtenido el 28 de julio de 2011 en la base de datos EBSCO Bussiness Search Complete
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. (2da ed.). México D.F.: Editorial Thomson. Extraído el 03 de agosto de 2011 de http://books.google.co.ve/books?id=f5YJo2r9H8QC&printsec=frontcover&source=gb_s_summary_r&cad=0
- Maslyn, J. y Uhl-Bien, M. (2001). Leader member exchange and its dimensions: effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology* 86(4), pp. 697-708. Obtenido el 17 de septiembre en: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=managementfacpub>
- Marín, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. Tesis para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Obtenida el 24 de agosto de 2011 en la base de datos de la Biblioteca de la UCAB.

- Meyer, J., y Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61. Obtenido el 04 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., y van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683. Obtenido el 20 de enero de 2011 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299. Obtenido el 20 de enero de 2011 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20–52. Extraído el 24 de abril de 2010 desde:
[http://faculty.bus.olemiss.edu/snoble/BUS668%20readings/readings/trust_commitment/Meyer%20et%20al\(2002\).pdf](http://faculty.bus.olemiss.edu/snoble/BUS668%20readings/readings/trust_commitment/Meyer%20et%20al(2002).pdf).
- 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. Obtenido el 12 de septiembre de 2010 en la base de datos EBSCO Academic Source Complete database.
- Minsky, B. D. (2002). LMX dyad agreement: construct definition and the role of subordinate communication in understanding LMX. Requisito de Grado para optar por el título de Doctor de Filosofía de la Universidad Estatal de Louisiana. Obtenido el 20 de septiembre de 2010 en:
http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-1112102-140432/unrestricted/Minsky_dis.pdf
- Northouse, P. (2006). *Leadership theory and practice*. (4ta ed.). New York: Editorial Sage. Extraído el 02 de agosto de 2011 de
http://books.google.co.ve/books?id=Ctq4cZS5JfsC&printsec=frontcover&source=gbs_summary_r&cad=0#PPA151,M1
- Pala, F., Eker, M. y Eker, S. (2008). The effects of job satisfaction on organizational commitment among Turkish health care staff an empirical study. *Journal of Academic*

- Studies*, 10(36), 46-68. Obtenido el 27 de julio de 2011 en la base de datos EBSCO Academic Source Complete database.
- Perryer, C. y Jordan, C. (2005). The influence of leader behaviors on organizational commitment: a study in the Australian public sector. *International Journal of Public Administration*, 28(5/6), 379-396. Obtenido el 5 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Business Search Complete.
- Pitt, L., Foreman, S., y Bromfield, D. (1995). Organizational commitment and service delivery: evidence from an industrial setting in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 369-389. Obtenido el 04 de septiembre de 2011 en la base de datos EBSCO Business Search Complete.
- Rico, P. y Rodríguez, C. (1998). Compromiso organizacional y desempeño: estudio de caso. Tesis para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Obtenida el 24 de agosto de 2011 en la base de datos de la Biblioteca de la UCAB.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217. Obtenido el 04 de agosto de 2011 en la base de datos EBSCO Business Search Complete.
- 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. Obtenido el día 30 de mayo en la base de datos Redalyc.
- Shamir, B., House, R., y Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. Obtenido el 15 de septiembre de 2010 en la base de datos EBSCO Business Search Complete.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. y Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader - member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 14(1), 1-22. Obtenido el 01 de junio de 2010 en la base de datos EBSCO Business Search Complete.
- Siep, S. M. (2008). Leader- member exchange and employees' behavior -How does satisfaction with HR practices influence affective commitment and innovative

- behavior? Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias de la Conducta, Universidad de Twente. Descargado el 05 de agosto de 2010 de:
http://essay.utwente.nl/58813/1/scriptie_S_Siep.pdf
- Soldner, J. L. (2009). Relationships among leader-member exchange, organizational citizenship behavior, organizational commitment, gender, and dyadic duration in a rehabilitation organization. Tesis de doctorado, Southern Illinois University Carbondale, Descargado el 05 de agosto de 2010 de:<http://opensiuc.lib.siu.edu/dissertations/7>
- Somers, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58. Obtenido el 25 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Business Search Complete.
- Sparrowe, R., y Liden, R. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552. Obtenido el 02 de junio de 2010 en la base de datos EBSCO Business Source Complete database.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. Obtenido el 5 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Business Search Complete.
- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor–employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6(2), 125-142. Obtenido el 29 de julio de 2011 en la base de datos EBSCO Business Search Complete.
- Tejada, J. y Arias F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 10(2),295-309. Obtenido el 27 de julio de 2010 en la base de datos Redalyc.
- The Economist (2011). Venezuela's economy. *The Economist*. Artículo recuperado el 05 de septiembre de 2011 desde <http://www.economist.com/node/21526365>
- Thomas, C., y Lankau, M. (2009). Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417-432. Obtenido el 5 de octubre de 2010 en la base de datos EBSCO Business Search Complete.

- Truckenbrodt, Y.B., 2000. The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acad. Rev. Q. Summer. 1*, 233-244. Extraído el 22 de abril de 2010 desde <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dau/truck.pdf>.
- Tse, H., y Wing, L. (2008). Transformational leadership and turnover: the roles of lmx and organizational commitment. *Academy of Management Proceedings*, 1-6. Obtenido el 17 de septiembre de 2010 en la base de datos EBSCO Bussiness Search Complete
- Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood N. (2000). *Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan la creación de valor*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Extraído el 13 de agosto de 2011 de http://books.google.co.ve/books?id=L_oXpey99hkC&printsec=frontcover&dq=liderazgo&hl=es&ei=UCpITu CZG6e70AHa5LGNCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEYQ6AEwBTgK#v=onepage&q&f=false
- Van Beem, D. (2007). The relation between direct participation, organizational commitment and turnover: a test of the mediating role of organizational justice and leader-member exchange. Tesis de maestria, Universidad de Twente. Descargado el 05 de agosto de 2010 de: http://essay.utwente.nl/58038/1/scriptie_D_van_Beem.pdf
- Vandenberghe, C., y Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331-348. Obtenido el 2 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Academic Search Complete.
- Vázquez, S. (2001). Compromiso organizacional y satisfaccion laboral predictores de la intencion del empleado de dejar la organización. Tesis para optar al Título de Magister de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello. Obtenida el 28 de junio de 2010 en la base de datos de la Biblioteca de la UCAB.
- Wagner, C. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 235-247. Obtenido el 5 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Academic Search Complete.
- Wayne, S., Shore, L, Bommer, W y Tetrick, L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*. 87(3), 590-598. Extraído el 28 de Julio de 2011 desde:

http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/the_role_of_fair_treatment.pdf

Wayne, S., Shore, L., y Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. Obtenido el 23 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Bussiness Search Complete.

Young, B., Worchel, S., y Woehr, D. (1998). Organizational commitment among public service employees. *Public Personnel Management*, 27(3), 339. Obtenido el 25 de abril de 2010 en la base de datos EBSCO Bussiness Search Complete.

Yousaf ,A.; Sanders, K.; Torcka, N. y Ardts, J. (2009). Having two bosses; considering the relationships between LMX, satisfaction with HR practices, and organizational commitment. *Organizational Psychology and Human Resource Development*, University of Twente. Descargado el 05 de agosto de 2010 de:
<http://doc.utwente.nl/73663/1/Yousaf09having.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: Cuestionario de la Calidad del Intercambio Líder-Miembro desde la perspectiva del Supervisor (Greguras y Ford, 2006).

CUESTIONARIO DE LAS RELACIONES EN EL TRABAJO

El objetivo de este cuestionario es determinar la *calidad de la relación que usted mantiene con su colaborador*. Forma parte del trabajo de grado para obtener el título de Licenciado en 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 de confianza que mantiene con su subordinado. 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", "Años como supervisor" (esta casilla se refiere a sus años de experiencia en cargos supervisorios) y "Años con su colaborador" (esta última casilla se refiere al tiempo que tiene reportándole a usted el colaborador seleccionado).

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

A continuación se presenta un grupo de afirmaciones y una escala que expresa la intensidad de su acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas. 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.

Tomando en cuenta la relación de trabajo que mantiene con su supervisado, por favor indique sus respuestas de acuerdo a las siguientes condiciones/situaciones:

Afirmaciones	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	Indiferente (I)	De acuerdo (DA)	Muy de acuerdo (MDA)
1. Me agrada mucho mi colaborador como persona	MED	ED	I	DA	MDA
2. Mi colaborador defiende mis decisiones, incluso sin conocer completamente el	MED	ED	I	DA	MDA
3. Otorgo a mi colaborador apoyo y recursos que van más allá de los que se indican en mi descripción de cargo	MED	ED	I	DA	MDA
4. Admiro el conocimiento que tiene mi colaborador en lo que respecta a su	MED	ED	I	DA	MDA
5. Mi colaborador es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo	MED	ED	I	DA	MDA
6. Mi colaborador me defendería si yo estuviera siendo criticado por otros en la	MED	ED	I	DA	MDA
7. Estoy dispuesto a hacer esfuerzos extras, más allá de los requeridos normalmente, para ayudar a mi colaborador a alcanzar sus metas de trabajo	MED	ED	I	DA	MDA
8. Respeto el conocimiento y las competencias laborales que posee mi	MED	ED	I	DA	MDA
9. Es divertido trabajar con mi colaborador	MED	ED	I	DA	MDA
10. Si yo cometiera un error involuntario, mi colaborador 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 colaborador	MED	ED	I	DA	MDA
12.	Admiro las habilidades profesionales de mi colaborador	MED	ED	I	DA	MDA

ANEXO B: Cuestionario de la Calidad del Intercambio Líder-Miembro desde la perspectiva del Colaborador (Liden y Maslyn, 1998).

CUESTIONARIO DE LAS 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 para obtener el título de Licenciado en 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 que mantiene con su supervisor/empresa. 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 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" 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 (años)	Años con su supervisor
F			TSU			
M			Universitario			
			Post grado			

A continuación se presentan dos grupos de afirmaciones y una escala que expresa la intensidad de su acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas. Para responder lea atentamente cada enunciado y encierre en un círculo la respuesta que mejor represente su caso o su percepción. 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.

Tomando en cuenta la relación de trabajo que mantiene con su supervisor, por favor indique sus respuestas de acuerdo a las siguientes condiciones/situaciones:

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 va más allá de las tareas que se presentan en mi descripción de cargo	MED	ED	I	DA	MDA
4.	Admiro 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	MED	ED	I	DA	MDA
6.	Mi supervisor me defendería si yo estuviera siendo "atacado" por	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	MED	ED	I	DA	MDA
8.	Respeto el conocimiento y las competencias laborales que posee	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 C: Cuestionario del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1993) (escala compromiso afectivo y normativo).

Por favor indique sus percepciones respecto a la relación que usted mantiene con su empresa (organización):

Afirmaciones	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	Indiferente (I)	De acuerdo (DA)	Muy de acuerdo (MDA)
1. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización	MED	ED	I	DA	MDA
2. Aunque fuese ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi	MED	ED	I	DA	MDA
3. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización	MED	ED	I	DA	MDA
4. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento	MED	ED	I	DA	MDA
5. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal	MED	ED	I	DA	MDA
6. Esta organización merece mi lealtad	MED	ED	I	DA	MDA
7. No me siento como "parte de la familia" en mi organización	MED	ED	I	DA	MDA
8. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	MED	ED	I	DA	MDA
9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios	MED	ED	I	DA	MDA
10. Yo no renunciaría a mi organización porque me siento obligado con la gente en ella	MED	ED	I	DA	MDA
11. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización	MED	ED	I	DA	MDA
12. Le debo muchísimo a mi organización	MED	ED	I	DA	MDA