

Elvira Salgado, Claudia Molina, René Orjuela, Cecilia Pérez
¿Tiene algún efecto la rosca? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización
Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 28, 2002, pp. 27-50,
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602803>



*Academia. Revista Latinoamericana de
Administración,*
ISSN (Versión impresa): 1012-8255
esalgado@uniandes.edu.com
Consejo Latinoamericano de Escuelas de
Administración
Organismo Internacional

Elvira Salgado
Profesora asociada
Facultad de Administración,
Universidad de los Andes
esalgado@uniandes.edu.co

Claudia Molina
René Orjuela
Cecilia Pérez

***¿Tiene algún efecto “la rosca”?
Efectos del liderazgo
intercambio líder-miembro
en la organización¹***

RESUMEN

Este trabajo examina la relación propuesta en la literatura entre el liderazgo de la teoría de intercambio líder-miembro (LMX: *leader-member exchange*; Dansereau, Graen, Haga, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995) y los comportamientos ciudadanos en la organización (Bateman y Organ, 1983), y en la que se plantean como variables mediadoras la satisfacción y confianza en el jefe, y las percepciones de justicia distributiva y justicia procesal en el trabajo.

Los resultados del estudio realizado en una organización colombiana muestran una estructura factorial de los comportamientos ciudadanos, la cual incluye cinco factores y es ligeramente diferente a la hallada en Estados Unidos y México (Konovsky, Elliot y Pugh, 1995). Así mismo, apoyan de manera fuerte el argumento de que la calidad de la relación entre jefe y subalterno afecta la satisfacción de éste con el primero, su confianza y la percepción de justicia. Se encontraron correlaciones significativas entre LMX y uno de los comportamientos ciudadanos, *ser concienzudo*, y sólo se halló soporte a la hipótesis sobre mediación en cinco de siete casos estudiados.

Palabras clave: liderazgo, teoría intercambio líder-miembro, comportamientos ciudadanos en la organización, justicia organizacional.

¹ Este trabajo se hizo con base en los datos recogidos para los trabajos de grado para el Magíster de Administración de los estudiantes Claudia Molina y René Orjuela. Sin embargo, el análisis efectuado en este artículo no se incluye en ninguno de los dos trabajos de grado. Cecilia Pérez ayudó en el análisis estadístico de los datos en los dos trabajos anteriores y revisó los análisis estadísticos realizados por la autora principal. Los autores agradecen las valiosas recomendaciones hechas por el editor Enrique Ogliastri y por los evaluadores anónimos.

INTRODUCCIÓN

La apertura de la economía en países en desarrollo como Colombia, trajo consigo el reconocimiento de la importancia de una gerencia cualificada y moderna en sus diferentes empresas. Éstas, acostumbradas a un mercado protegido y a jugarle al sistema y no al mercado, se enfrentaron por primera vez a la libre competencia donde la efectividad impera sobre los contactos y las influencias. Esta búsqueda de efectividad ha llevado a conceder mayor importancia a todos los procesos organizacionales y ha centrado la atención en los líderes y los aportes que ellos, con su comportamiento puedan hacer para mejorar el desempeño de sus subalternos y, con ello, contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En la literatura norteamericana, se encuentran intervenciones documentadas y exitosas en el campo del liderazgo (Graen, Novak y Sommerkamp, 1982; Howell y Avolio, 1993), por medio de las cuales no se deja al azar el comportamiento de jefes y subalternos, sino que se les entrena y se les brinda orientación para mejorar su desempeño. En el caso colombiano, no existe evidencia empírica en el campo del comportamiento organizacional y, por consiguiente, un primer paso importante sería conocer la realidad a la luz de teorías desarrolladas en medios académicos más avanzados. Los propósitos de este trabajo son dos: (a) replicar en el contexto colombiano, estudios realizados acerca de una teoría considerada como una de las más interesantes y útiles en el área de liderazgo organizacional (Gerstner y Day, 1997): la teoría de intercambio líder-miembro. Se busca estudiar, de manera empírica, relaciones ya sustentadas en el medio norteamericano entre los procesos de liderazgo y ciertos resultados en la organización; (b) ejecutar lo anterior, incluyendo variables relevantes para el desempeño individual y organizacional. De esta manera, se busca dar luces a los encargados de la definición e implantación de procesos de desarrollo y capacitación en nuestro medio.

El artículo está organizado de la siguiente manera: el primer capítulo, el cual contiene la reseña de la literatura sobre la teoría de intercambio líder-miembro, y los comportamientos ciudadanos en la organización y sus relaciones, como base para el planteamiento de las hipótesis que se busca examinar en este trabajo. En el segundo capítulo se revisa la metodología; en el tercero los resultados y, finalmente, en un breve capítulo se consideran las limitaciones y aportes del estudio.

I. RESEÑA DE LA LITERATURA

A. La teoría del intercambio líder-miembro

1. Premisas básicas de la teoría

La mayoría de las teorías de liderazgo están centradas en la estrategia o en el estilo adoptado por el líder y en la forma como el grupo, como un todo, responde a sus variadas intervenciones, o en diferentes aspectos de la situación. La teoría de intercambio líder-miembro (*Leader-*

member exchange theory ó *LMX theory*), por el contrario, está concebida a partir de la relación entre líderes y seguidores y sugiere que de la calidad de esta relación dependen resultados organizacionales como la satisfacción y el desempeño. Es, pues, una de las aproximaciones al concepto de liderazgo que concibe la relación entre el líder y sus seguidores como una transacción o intercambio social, psicológico y material (Bass, 1990).

Dentro de estas teorías de intercambio, el modelo de líder-miembro se ha enfocado en la interacción individual entre el líder y sus subordinados (Danseraeu, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman, 1975). La teoría sugiere que el comportamiento disímil del líder con los empleados de su grupo logra afectar el desempeño de los mismos, como consecuencia de sus expectativas y reacciones específicas hacia cada uno de ellos. Así, diferentes niveles de resultados se obtendrán a partir de la calidad de la relación que el líder mantenga con cada uno de sus seguidores. Estas diferencias no serían posibles a partir de la simple relación del líder con el grupo como un todo.

De acuerdo con el modelo, pueden identificarse dos grupos de subordinados: el *in-group* o grupo interno², al que pertenecen los individuos del grupo que gozan de relaciones positivas con el líder; y el *out-group* o grupo externo, conformado por los subalternos que tienen relaciones menos satisfactorias con su líder. La selección de los individuos que forman parte del grupo interno es efectuada por el líder en forma espontánea y se inicia desde los primeros momentos de la relación. Características personales similares a las del líder como género, edad o rasgos de personalidad afines, actúan como factores de esta selección subjetiva, sin importar la cantidad de información que el líder tenga de sus subalternos.

Estudios desarrollados por diferentes autores sostienen que el líder mantiene con aquellos empleados que pertenecen a su grupo interno unas relaciones de alta calidad, caracterizadas por mayores niveles de confianza, habilidad interpersonal y competencia (Graen, 1976); mayor atención y sensibilidad (Cashman, Dansereau, Graen y Haga, 1976, citados por Maslyn y Uhl-Bien, 2001); soporte, aceptación y reconocimiento (Graen y Ginsburgh, 1977, citados por Maslyn y Uhl-Bien, 2001). El líder les prodiga más tiempo, valora más sus aportes y les asigna más recursos; ellos, a su vez, le responden trabajando más, asumiendo mayores responsabilidades y expresándole su lealtad y apoyo (Dienesch y Liden, 1986). Estos líderes y sus seguidores que mantienen relaciones de intercambio de alta calidad reportan niveles más altos de satisfacción y efectividad, así como mutua influencia, comunicación más honesta y abierta, mayor accesibilidad a recursos y comportamientos adicionales a los de su *rol* (Maslyn y Uhl-Bien, 2001).

Con respecto a los subordinados que hacen parte del grupo externo, el líder mantiene relaciones de intercambio de baja calidad, manifestadas a través de actitudes como menor posibilidad de acceso a él, suministro de una menor cantidad de recursos, o restricción de información laboral. Estos subalternos, entonces, aunque trabajan, no contribuyen en la misma forma y expresan menor lealtad y apoyo a su jefe (Dienesch y Liden, 1986), así como mayor insatisfacción en el trabajo y menor compromiso organizacional (Gerstner y Day, 1997).

² De aquí viene el título del trabajo. En Colombia se llama rosca al *in-group* que dentro de un ámbito o espacio, por ejemplo, político u organizacional, tiene los contactos y con ellos el poder.

¿TIENE ALGÚN EFECTO “LA ROSCA”? EFECTOS DEL LIDERAZGO INTERCAMBIO...

Las premisas básicas de esta teoría fueron verificadas de manera empírica (Gerstner y Day, 1997). Así, en los grupos con intercambios de alta calidad se establecen *partnerships*, mientras entre jefes y subalternos con relaciones de baja calidad existe supervisión del trabajo pero desinterés por la persona como tal (Graen y Uhl-Bien, 1995). Los investigadores también han documentado la tendencia natural de los grupos a dividirse en subgrupos y a manifestar disparidades en su desempeño (Bass, 1990). El reconocimiento de los beneficios que se obtienen al mejorar las relaciones de intercambio, debería llevar a un esfuerzo claro por parte del líder para incluir a todos sus subalternos “en la rosca”.

2. El proceso de intercambio

El proceso de intercambio entre el líder y sus seguidores ha sido definido por Dienesch y Liden (1986) y Liden, Sparrowe y Wayne (1997) como una serie de pasos que se inicia con la interacción de los dos individuos. Según ellos, se establece una secuencia de intercambios en la que el primer paso es dado por el iniciador y seguido por el corresponsal. Cada uno de los que intervienen en la interacción prueba al otro para determinar la forma en que puede construir los componentes necesarios para el desarrollo de una relación de alta calidad, como confianza, respeto y compromiso. Si un intercambio por parte de uno de los miembros de la pareja es recibido en forma positiva y el iniciador del mismo se satisface con la respuesta obtenida, dicho intercambio continúa. Si ocurre lo contrario, es decir, si la respuesta al comportamiento iniciador no es positiva o si el intercambio no prospera, las oportunidades de desarrollar una relación de alta calidad se ven limitadas.

La teoría es clara en cuanto que el proceso de intercambio empieza, simultáneamente, entre líder y subordinado (Maslyn y Uhl-Bien, 2001). Sin embargo, dentro del proceso de intercambio entre líder y seguidor, el primer paso, por lo general, es dado por el líder quien actúa como iniciador y, a la vez, espera de su interlocutor una respuesta en reciprocidad de su acción; el seguidor entonces actúa como corresponsal. A partir de este punto, cada una de las dos partes debe percibir en la otra un esfuerzo para que este intercambio sea continuo, como lo enuncian Burgess y Huston (1979, citados por Maslyn y Uhl-Bien, 2001). De ahí que a mayores esfuerzos en la relación del líder con sus seguidores, se asociará una relación de intercambio líder-miembro de mayor calidad (Maslyn y Uhl-Bien, 2001).

De otra parte, según Maslyn y Uhl-Bien (2001), para predecir el futuro de un proceso de intercambio líder-miembro ya iniciado (en términos de la continuidad de su nivel de calidad), es necesario tener en cuenta el tiempo de duración de la relación, ya que éste constituye un factor adicional que incide en la calidad de la misma. Individuos cuyas relaciones han tenido un período largo de duración, se encuentran en un menor grado de apertura y disposición ante posibles factores de influencia, frente a quienes han tenido una relación de corto tiempo, que por esta razón cuentan con mayores posibilidades de incurrir en un cambio de la relación, ya sea en sentido positivo o negativo.

Probablemente no sea el líder quien determine *a priori* un mayor grado de intercambio líder-miembro, ya que son las dos partes quienes participan del intercambio, pero sí cumple un papel influyente en la relación como iniciador de la misma y como factor determinante de

las expectativas de desempeño de sus subordinados, como agente del efecto Pygmalión y Galatea (Livingstone, 1969)³.

Identificar la capacidad del líder para influir en sus subordinados es de gran utilidad tanto para el mismo como para su organización, dado que la calidad de relación que éste logra establecer con sus empleados se constituye en un factor antecedente de resultados específicos en cuanto motivación, desempeño y compromiso de los mismos con 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.

3. *Dimensiones del liderazgo intercambio líder-miembro*

Dienesch y Liden (1986) y Liden y Maslyn (1998) propusieron cuatro dimensiones del intercambio líder-miembro: contribución, afecto, lealtad y respeto. La contribución consiste en el desempeño del trabajo de acuerdo con la descripción del mismo. El afecto es entendido como la sociabilidad e inclinación al establecimiento de relaciones. La lealtad se refiere a una obligación mutua entre las partes, y el respeto, a la valoración del otro con base en la percepción de sus capacidades profesionales. Graen y Bien (1995), por su parte, argumentan que estas relaciones se componen de respeto, confianza y obligación mutua.

Sin embargo, según Gerstner y Day (1997) no sólo no se mide la transacción como tal, sino que no todas estas dimensiones se tienen en cuenta en las medidas existentes (ya que no hay una única manera de medirlo). Por otra parte, existe la duda de si se trata del mismo constructo al medirlo según la perspectiva del jefe o la del subordinado.

B. Los comportamientos ciudadanos en la organización (CCO)

Definición

Existen varias definiciones de CCO utilizadas en la literatura del comportamiento organizacional, pero es claro que el concepto de CCO se refiere a un conjunto de acciones desempeñadas por los subalternos de una organización que incluyen patrones de comportamiento de ayuda interpersonal, asumidas en forma voluntaria por los individuos como conse-

³ El fenómeno conocido como Galatea es aquel según el cual, el desempeño y progreso de los subordinados está fuertemente influenciado por lo que los gerentes esperan de ellos, ya que los subordinados tienden a hacer lo que creen que es esperado de ellos (Livingstone, 1969). Éste se presenta conjuntamente con el efecto Pygmalión, a través del cual los líderes, con su comportamiento, fomentan sus profecías autocumplidas entre sus subordinados, lo que incrementará adicionalmente la posibilidad de que éstos logren alcanzar las metas (Livingstone, 1969). Según Wayne y Shore (1997), la profecía autocumplida (*self-fulfilling prophecy*) puede afectar la calidad del intercambio miembro-líder. Esto ocurre específicamente cuando los líderes suministran más tiempo, atención, retroalimentación y ánimo a los subordinados sobre los que tienen altas expectativas.

cuencia de una intención libre de colaborar con otros o con la organización en busca de su beneficio (Greenberg y Baron, 1999). Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach (2000) llevaron a cabo una revisión de la literatura en el tema y concluyeron que no existe aún un consenso acerca del número de formas o dimensiones del comportamiento ciudadano organizacional, aunque se han identificado por lo menos 30.

Hace casi cuatro décadas, Katz (1964) identificó tres tipos básicos de comportamiento, esenciales para el funcionamiento de una organización: (1) los empleados deben ser inducidos a entrar y permanecer en el sistema; (2) deben cumplir con los requerimientos específicos de su rol o tarea, con una tendencia a ser controlados; y (3) deben mantener una actitud innovadora y espontánea que vaya más allá de los roles prescritos. Cada fábrica, oficina o *bureau* depende, diariamente, de un millar de acciones de cooperación, ayuda, sugerencia, gestos de altruismo que debemos llamar comportamientos ciudadanos, según Organ, Smith y Near (1983). Estos autores añaden que tales comportamientos comprenden una dimensión del funcionamiento individual o grupal que Roethlisberger y Dickson (1964, citados por Organ, Smith y Near, 1983) parecieron tener en cuenta cuando usaron el término cooperación como un aspecto diferente a productividad. Ésta es vista en función de la organización formal y la lógica de los hechos. La cooperación, en cambio, se refiere a actos que sirven más al propósito de “mantener el equilibrio interno”. De esta forma, incluyeron dentro del concepto de cooperación todos los actos cotidianos y espontáneos a favor del trabajo de otros, mientras que la productividad (o eficiencia) está determinada por la estructura económica formal de las organizaciones. A esto, sin embargo agregaron que, a largo plazo, la eficiencia y la cooperación son interdependientes en forma acumulativa.

El concepto de comportamientos ciudadanos en la organización puede entenderse como una construcción teórica multidimensional, aunque su estatus, en lo referente a tipo de constructo, aún no ha sido definido, según Motowidlo (2000). Por esta razón, la conforman varias formas de comportamiento, entendidas como diferentes manifestaciones de esa construcción. Cada dimensión es un indicador contaminado de la misma construcción, porque todas ellas incluyen alguna variación que refleja efectos de la misma. En concordancia con lo anterior, existen componentes comunes a las diferentes actitudes o formas de comportamiento ciudadano. Organ (1988) ofreció una taxonomía de las dimensiones del comportamiento ciudadano organizacional que incluyó altruismo y cumplimiento generalizado (Smith, Organ y Near, 1983), así como deportivismo, cortesía y virtud cívica (Graham, 1986). Por otra parte, varios autores han tratado de efectuar agrupaciones de diferentes formas de comportamientos ciudadanos, dentro de las cuales es común encontrar aquella que establece una diferencia entre los que tienen relación con la organización y los que tienen relación con los individuos.

En una mayor elaboración conceptual, Coleman y Borman (2000) integraron el contenido del concepto de comportamiento ciudadano con el de desempeño contextual y comportamientos extra-rol, de una forma sistemática. Se basaron en la aceptación formal de Organ (1997) de que los CCO eran lo mismo que el desempeño contextual, es decir, las actividades que apoyan el entorno psicológico, social y organizacional donde subsiste el desarrollo de la función principal o el *technical core*. Este desempeño incluye comportamientos como: desarrollar voluntariamente tareas que no hacen parte del cargo formal; persistir con esfuerzo y

entusiasmo más allá de lo obligatorio, cuando es necesario completar las propias tareas de manera exitosa; cooperar con los compañeros de trabajo; seguir las reglas y procedimientos de la organización aún cuando ello le genere inconvenientes; respaldar, defender y trabajar en procura del cumplimiento de los objetivos de la organización (Borman y Motowidlo, 1993). Coleman y Borman, entonces, elaboraron una clasificación de las dimensiones de comportamientos ciudadanos en tres categorías: (1) desempeño ciudadano interpersonal, dentro del que incluyen el altruismo y el comportamiento de ayuda; (2) desempeño ciudadano organizacional, que agrupa la lealtad, el cumplimiento generalizado, la aprobación de objetivos organizacionales, conciencia, virtud cívica y seguimiento de reglas, entre otros; y (3) desempeño ciudadano de trabajo o tarea, que abarca la persistencia para incurrir en esfuerzos adicionales. Esta elaboración, sin embargo, aún no termina por agotar el debate planteado por Motowidlo (2000) sobre el carácter del constructo y la pregunta sobre si los CCO son, o no, lo mismo que el desempeño contextual.

La generación de comportamientos ciudadanos en los empleados tiene un alto nivel de importancia para las organizaciones. La mayor relevancia de éstos para las mismas radica en que, adicionalmente a la generación de un clima organizacional agradable y positivo para quienes allí trabajan o para aquellos a quienes sirven (Greenberg y Baron, 1999), logran realzar el desempeño organizacional. Este es un argumento que Organ (1988) planteó, al afirmar que los comportamientos ciudadanos en forma agregada a través del tiempo y de los individuos, realzan la efectividad organizacional.

En los estudios enfocados a identificar la relación entre la efectividad organizacional y la presencia de comportamientos ciudadanos, se pueden diferenciar dos aspectos claves que han sido tratados. Por un lado, los efectos positivos de comportamiento ciudadano de una persona en las evaluaciones subjetivas de desempeño individual, realizadas por su jefe, y su influencia en promociones y aumentos en el pago, entre otros. Es así como, por lo general, los individuos que realizan este tipo de comportamientos son reconocidos por sus jefes y salen mejor librados en evaluaciones de desempeño (Greenberg y Baron, 1999). Por otra parte, los efectos del comportamiento ciudadano en el desempeño y éxito organizacional, se logran, según Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000) de las siguientes maneras: a) estimulando la productividad gerencial y la de los compañeros de trabajo; b) liberando recursos, de tal forma que puedan ser usados para propósitos más productivos; c) reduciendo la necesidad de uso de recursos escasos a funciones de mantenimiento; d) ayudando a coordinar actividades, a través de grupos de trabajo; e) fortaleciendo la habilidad de la organización para atraer y retener los mejores empleados; f) incrementando la estabilidad del desempeño de la organización; y g) capacitando la organización para adaptarse más efectivamente a los cambios del entorno.

El primer estudio en explorar la relación entre los comportamientos ciudadanos y efectividad organizacional o grupal fue llevado a cabo por Karambayya (1990, citado por Podsakoff, MacKenzie y Hui, 1993) quien encontró que los empleados en unidades de alto desempeño mostraron más comportamientos ciudadanos que empleados en unidades de bajo desempeño. Desafortunadamente, el estudio no fue concluyente por presentar varias limitaciones. Sin embargo, estudios más recientes (Podsakoff y MacKenzie 1997; Podsakoff y otros, 1997; Waltz y Niehoff, 1996, citados por Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000 y Koys,

2001) muestran un patrón general de resultados que suministran un soporte consistente para la hipótesis de que los comportamientos ciudadanos están relacionados con la efectividad organizacional. La evidencia es más fuerte para algunas formas de comportamientos ciudadanos como el comportamiento de ayuda, que en otras como el deportivismo.

C. Influencia del intercambio líder-miembro en el desarrollo de comportamientos ciudadanos

De acuerdo con Wayne, Shore y Liden (1997, citados por Pillai, Schriesheim y Williams, 1999) el intercambio entre un empleado y su superior directo es el determinante primario del comportamiento del empleado. La influencia que el líder logra ejercer en sus subordinados, se realiza con base en la existencia de una interacción que puede ser de dos tipos: transaccional y relacional (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999). Mac Neil (1985, citado por Pillai, Schriesheim y Williams, 1999) sugirió que el contrato relacional y el transaccional se ubican en los extremos de una línea continua descrita por las relaciones entre los líderes y sus subordinados. Los contratos transaccionales toman la forma de intercambios económicos que tienen como base transacciones de corta duración (Konovsky y Pugh, 1994), mientras que los contratos relacionales adquieren la forma de intercambio social o contrato psicológico que va más allá del intercambio económico.

El resultado del contrato formal es una relación de conveniencia en un compromiso que produce bienestar mutuo a las partes que intervienen en él, mientras que un contrato psicológico incluye una serie de creencias individuales, lo que explica el porqué los subordinados se obligan con sus supervisores y contribuyen de formas que trasciende los requerimientos del contrato formal de empleo (Setton y otros, 1996, citados por Pillai, Schriesheim y Williams, 1999). Organ y Konovsky (1989) argumentan que las percepciones que se tienen de la relación de intercambio social (o contrato psicológico) entre el líder y sus subordinados estimulan el desarrollo de comportamientos ciudadanos en los empleados. Sin embargo, para que ello suceda, es necesario que el intercambio social se caracterice por cierta calidad de las relaciones entre el líder y los seguidores, donde la confianza (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999), la percepción de justicia y la satisfacción del trabajo (Organ, Smith y Near, 1983) juegan un importante papel mediador. Es así como, en concordancia con ello, Podsakoff y colegas (1990, citados por Pillai, Schriesheim y Williams, 1999) al examinar los efectos del liderazgo transformacional en los comportamientos ciudadanos encontraron que la influencia se da a través de la confianza; de igual forma concluyeron que la percepción de justicia también contribuye con este proceso.

En términos generales, relaciones de intercambio entre líderes y seguidores más satisfactorias y estables, donde existe clara reciprocidad y equilibrio, producen mejores resultados para las partes y para la organización. Los subordinados con relaciones de baja calidad están menos inclinados a hacer esfuerzos para mejorar su desempeño, mientras que aquellos con relaciones de alta calidad muestran comportamientos positivos y proactivos, así como incremento del comportamiento funcional, lo cual, según Shore y Wayne (1993, citados por Setton, Bennett y Liden, 1996), es producto de sentimientos de obligación por parte de los empleados.

D. Hipótesis

La primera hipótesis se refiere a que con el conjunto de datos obtenidos en una organización colombiana se mantendrá una estructura factorial de comportamientos ciudadanos muy similar a la encontrada en estudios realizados en los Estados Unidos (por ejemplo, Konovsky y Organ, 1996) y replicados en México (Konovsky, Elliot y Pugh, 1995) y Colombia (Salgado, 2000) con sólo pequeñas variaciones.

Se espera, así mismo, replicar las relaciones positivas entre LMX y desempeño percibido y satisfacción con el jefe (Gerstner y Day, 1997), así como la influencia de LMX en la existencia de comportamientos ciudadanos de los empleados.

Según Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach (2000) se ha encontrado una correlación positiva entre el intercambio líder-miembro en mayor grado con altruismo, aunque también se han logrado correlaciones positivas con otras formas de comportamientos ciudadanos.

Por otra parte, dado que para que el intercambio sea de buena calidad se necesitan la confianza (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999), la percepción de justicia y la satisfacción en el trabajo (Organ, Smith y Near, 1983), estas variables se suponen mediadoras en la relación entre el liderazgo LMX y los comportamientos ciudadanos. Como se mencionó anteriormente, Podsakoff y colegas (1990, citados por Pillai, Schriesheim y Williams, 1999) al examinar los efectos del liderazgo transformacional en los comportamientos ciudadanos encontraron que la influencia se da a través de la confianza y la percepción de justicia. También se ha encontrado una alta correlación entre estos dos tipos de liderazgo (Basu, 1992; Deluga, 1992, citados ambos por Gerstner y Day, 1997).

II. MÉTODO

A. Tamaño de la muestra y procedimiento

El estudio se llevó a cabo en una institución colombiana de servicio, radicada en Bogotá, y que hace parte de un grupo que maneja servicios de salud, educación, comercialización, turismo y recreación. En el estudio participaron todas las personas que estaban disponibles, es decir, la población menos un jefe que se encontraba incapacitado por razones de salud y, por ende, sus subalternos. Un área fue excluida del estudio por ser considerada de soporte y cuyos profesionales se encuentran desvinculados del cuerpo de la organización estudiada.

Los cuestionarios respondidos por los jefes arrojan información sobre la percepción que tienen sobre los comportamientos ciudadanos de sus subalternos. Un total de once jefes de los tres primeros niveles jerárquicos contestaron acerca de sus 139 subordinados. Los subalternos respondieron sobre la percepción que tienen del jefe, con respecto a tres tipos de liderazgo⁴, satisfacción, confianza y justicia. Cada caso, entonces, está constituido por pareja de subalterno y jefe, pero en algunos de ellos se repite un jefe que comparte con otra pareja.

⁴ No todos los resultados de este estudio se muestran en este documento.

¿TIENE ALGÚN EFECTO “LA ROSCA”? EFECTOS DEL LIDERAZGO INTERCAMBIO...

Se distribuyeron un total de 308 cuestionarios, 154 a jefes y 154 a sus subalternos. El grupo tiene las siguientes características demográficas: 49% del grupo son hombres, el promedio de edad de los encuestados es de 42 años, el promedio de años de educación a partir del primer curso de escuela primaria es de 18 años, y el promedio de antigüedad organizacional es de 13 años. Con respecto al tipo de contrato laboral, 61% de las personas tiene contrato a término indefinido, el resto tiene contratos por un año calendario.

Los cuestionarios entregados a los dos primeros niveles, para que evaluaran a sus subalternos, fueron diligenciados en tiempo laboral y dentro de un mismo recinto con el fin de asegurar el menor contacto con los subalternos y así evitar expectativas que pudieran incidir, de alguna manera, en las respuestas de los encuestados.

De igual forma se hizo con los empleados de cuarto nivel, con el fin de que evaluaran a sus respectivos jefes. Fueron reunidos por áreas y se les asignó un tiempo límite de media hora. En el caso de los cuestionarios suministrados a los jefes de área para que evaluaran a sus subalternos, a cada uno de ellos le fue suministrado un conjunto de cuestionarios en cantidad igual a la de sus colaboradores, para que los diligenciaran en su tiempo libre y en un lapso de cuatro días. Al finalizar el tiempo señalado los devolvieron en forma personal y en sobre cerrado.

B. Medidas

Para evaluar el liderazgo en los once jefes de la organización así como la satisfacción y la confianza, la percepción sobre justicia distributiva y procesal, se utilizó un cuestionario el cual fue suministrado a todos y cada uno de los subalternos directos (distribuidos en tres diferentes niveles jerárquicos de la organización y en dos áreas funcionales que cumplen el objeto central de la entidad).

1. Intercambio líder-miembro

Se utilizaron ocho preguntas elaboradas por Scandura y Graen (1984) y adaptadas de la LMX7 (Graen, Novak y Sommerkamp, 1982), que es la escala más utilizada en estudios sobre este constructo (Gerstner y Day, 1997). Los subalternos debían identificar características, comportamientos y/o circunstancias de sus superiores en concordancia con esta forma de liderazgo, con una escala de Likert de 5 puntos desde “nunca” (0) a “siempre” (4). La escala usada finalmente consta de siete de los ocho ítems, ya que uno fue desechado para mejorar la fiabilidad alfa, que es de 0,72 (Cronbach, 1951). Como las preguntas usadas se tradujeron específicamente⁵ para este estudio, la escala puede alterarse por problemas de interpretación en una lengua distinta.

⁵ Se usó la siguiente metodología: uno de los estudiantes se encargó de hacer la traducción, que fue revisada de manera independiente por dos profesores expertos en el tema. Con base en el consenso se definieron los casos en que hubo desacuerdos iniciales entre los profesores.

2. *Satisfacción con el jefe o supervisor*

Se utilizaron dieciocho ítems tomados de la subescala de satisfacción con el jefe o supervisor, de la versión revisada del Job Descriptive Index (JDI) (Smith et al, 1987, citado por Konovsky, Elliot y Pugh, 1995). En esta pregunta, los empleados deben indicar si su jefe muestra las 18 características en su supervisión, definidas en términos de adjetivos o frases adjetivadas, con una escala de Likert de 7 puntos desde “nunca” a “siempre”. Este cuestionario ya se había traducido y usado satisfactoriamente tanto en México (Konovsky, Elliot y Pugh, 1995) como en Colombia (Salgado, 2000). El coeficiente alfa de fiabilidad (Cronbach, 1951) en este estudio es de 0,90.

3. *Confianza en el jefe o supervisor*

Se utilizaron los tres ítems de la escala desarrollada por Roberts y O'Reilly (1974, citado por Konovsky, Elliot y Pugh, 1995). Un ejemplo de las preguntas es “¿Qué tan libre o cauteloso se siente de poder hablar con su jefe de problemas y dificultades que tiene en el trabajo, sin arriesgar su trabajo o el que él se enoje con usted?” En esta pregunta, los empleados deben indicar su respuesta con una escala de Likert de 7 puntos desde “no confío” a “confío absolutamente”. Este cuestionario ya se había traducido y usado satisfactoriamente tanto en México (Konovsky, Elliot y Pugh, 1995) como en Colombia (Salgado, 2000). Roberts y O'Reilly aportaron evidencia de que esta medida tiene validez convergente y discriminante y su coeficiente alfa en este estudio es de 0,87.

4. *Justicia distributiva*

Se utilizaron dos ítems adaptados de Tyler (1990, citado por Konovsky, Elliot y Pugh, 1995), que ya habían sido traducidos y usados tanto en México (Konovsky, Elliot y Pugh, 1995) como en Colombia (Salgado, 2000). Un ejemplo de las preguntas es “En general, ¿qué tan justa es la respuesta que recibe de su jefe con respecto a sus problemas?” En esta pregunta, los empleados deben indicar su respuesta con una escala de Likert de 5 puntos desde “muy injusto” a “muy justo”. La correlación inter-ítem es de 0,70.

5. *Justicia procesal*

Se utilizaron ocho ítems desarrollados y validados por Konovsky y Folger (1991), usados por Konovsky y Pugh (1994), y que ya habían sido traducidos y usados tanto en México (Konovsky, Elliot y Pugh, 1995) como en Colombia (Salgado, 2000). Los ítems en esta medida reflejan las seis reglas de la justicia procesal identificadas por Leventhal (1990, citado por Konovsky y Folger, 1991), y un ejemplo de las preguntas es “Mi jefe me permite expresar mis puntos de vista”. En esta pregunta, los empleados deben indicar su respuesta con una escala de Likert de 5 puntos desde “muy injusto” a “muy justo”, o también en otras desde “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”. El coeficiente alfa de fiabilidad en este estudio es de 0,93.

¿TIENE ALGÚN EFECTO “LA ROSCA”? EFECTOS DEL LIDERAZGO INTERCAMBIO...

Para evaluar los comportamientos ciudadanos de todos los subalternos en los tres niveles jerárquicos, todos los jefes de la organización completaron un cuestionario que mide su percepción sobre los comportamientos de sus subalternos.

6. *Comportamientos ciudadanos en las organizaciones*

Se utilizó un cuestionario con 32 ítems, tomado de la Organizational Citizenship Behavior Scale, desarrollada por Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990, citados por Konovsky, Elliot y Pugh, 1995) y previamente traducido al español y usado en México (Konovsky, Elliot y Pugh) y en Colombia (Salgado, 2000). Esta escala recoge dos dimensiones planteadas por Smith, Organ y Near (1983), altruismo y cumplimiento generalizado, y tres adicionales sugeridas por Organ (1988): deportivismo, cortesía y virtud cívica (Graham, 1986).

El altruismo se refiere a que el subalterno asume comportamientos de ayuda a favor de sus compañeros de trabajo en tareas organizacionales; el cumplimiento generalizado se refiere a que el colaborador lleva a cabo su trabajo teniendo en cuenta los lineamientos de la organización, con un cumplimiento excepcional, más allá del esperado; la cortesía, que contempla acciones en las que se tiene en cuenta el impacto del comportamiento y decisiones de uno sobre los otros para evitar ocasionarles problemas; ser deportivo, es decir, el empleado demuestra buena voluntad para tolerar circunstancias que no resultan ideales, sin quejarse; y la virtud cívica, en la que se mide la participación responsable del trabajador en actividades políticas de la organización. Se utilizó una escala de Likert de 7 puntos desde “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”.

Los ítems fueron sometidos a un análisis factorial de ejes principales, utilizando rotación ortogonal varimax. Los resultados, tomando sólo los ítems con una carga superior a 0,40, arrojaron cinco factores en una estructura factorial distinta a la previamente encontrada en los estudios realizados en Latinoamérica y mencionados anteriormente. Los cinco factores encontrados son: altruismo, cortesía, cumplimiento generalizado, ser deportivo y ser concienzudo.

Los factores arrojados y similares a los anteriormente encontrados por Konovsky, Elliot y Pugh (1995) y Salgado (2000) son: altruismo, que se mide con 5 ítems, y tiene un alfa de 0,87; cumplimiento generalizado, que se mide con 8 ítems y arroja un alfa de 0,85; deportivismo, con 3 ítems y un alfa de 0,70. A pesar de que el análisis de fiabilidad muestra que botando un ítem el alfa puede aumentar, se decidió dejarlo porque había cargado muy bien en el análisis factorial, el ítem a descartar tiene sentido conceptual y el alfa logrado está dentro de los límites propuestos en la literatura, ya que aunque no hay un punto de corte para el alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), Ghiselli, Campbell, y Zedeck (1981) sugieren un valor mínimo de 0,70 como un buen indicador de esta medida.

Los dos factores que muestran diferencias son cortesía y ser concienzudo. El primero está compuesto de 6 ítems, algunos de los cuales pueden considerarse de virtud cívica. Sin embargo, en todos los casos se trata de acciones clasificadas por Coleman y Borman (2000) como de desempeño ciudadano organizacional y claramente diferenciadas del desempeño ciudadano interpersonal, o su manifestación en esta escala, el altruismo. Esta escala tiene un alfa de 0,82. Por último, dos ítems cargaron en un quinto factor, subconjunto de cumplimen-

to, que llamamos ser concienzudo (como originalmente había llamado Organ *conscientiousness* a lo que luego se llamó *generalized compliance*) y que en los términos de Coleman y Borman es desempeño ciudadano de la tarea (2000). Este último factor muestra una correlación inter-ítem de 0,74.

Se decidió entonces, mantener esta estructura dadas la solidez conceptual y la solidez estadística de los resultados.

7. *Desempeño percibido*

El desempeño fue evaluado a través de la inclusión de tres preguntas adicionales a las concernientes a los comportamientos ciudadanos, y se usó la misma escala Likert de 7 puntos desde “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”. Los ítems fueron tomados de una prueba elaborada por Wayne y Shore (1997, y tomado de Block y Lucas, 1992, citado por ellos) para evaluar niveles de competencia laboral percibida. Cabe recalcar que se trata de una evaluación subjetiva ya que se basa en el criterio particular de cada uno de los líderes con respecto a sus subalternos, por lo cual se ha denominado “desempeño percibido”. El coeficiente alfa de fiabilidad en este estudio es de 0,95.

8. *Variables demográficas*

Tanto a líderes como a subalternos les fueron preguntados, a través de las encuestas suministradas, una serie de datos demográficos que incluyeron: sexo, edad, años de educación recibida, antigüedad laboral y tipo de contrato laboral.

III. RESULTADOS

El cuadro 1 muestra los resultados del análisis factorial, que, como se mencionó anteriormente, no concuerda con la estructura factorial obtenida en análisis anteriores. La hipótesis uno no obtuvo apoyo, pero los resultados del análisis se usan ya que son conceptualmente coherentes. Es importante mencionar que el tipo de organización no es similar a la de los estudios anteriores: Konovsky et al (1995) replicó en México, en un hospital, un estudio anterior suyo en un hospital norteamericano, y logró una estructura factorial muy parecida. Al encuestarse aquí a un grupo de personas en una rama de servicios diferente y por ello con una actitud de servicio distinta, ya que por definición la labor de la enfermera se asimila a la conducta ciudadana, al menos en la dimensión de altruismo, es factible encontrarse con una estructura factorial diferente. Recientemente se ha empezado a investigar la proposición de Morrison (1994), en el sentido de que la definición que el trabajador y el jefe hacen del cargo de aquél, influirá en la realización de sus comportamientos ciudadanos, ya que una definición más estrecha puede no incluir ciertos comportamientos ciudadanos como sí lo hace una definición amplia.

Cuadro 1
Resultados del análisis factorial de los ítems de comportamiento ciudadano

Matriz de factores rotados	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Ofrece sugerencias de cómo mejorar el funcionamiento de la institución	<u>0,650</u>				0,325
Considera los efectos de sus acciones sobre sus compañeros	<u>0,637</u>	0,369		0,321	
Es capaz de tolerar inconvenientes ocasionales cuando se presentan	0,585			0,460	
Se mantiene informado sobre cambios en la institución	<u>0,585</u>				
Trata de evitar provocarle problemas a otros	0,575	0,486		0,330	
Respeto los derechos y privilegios de los demás	0,574	0,467	0,345		
Trata de hacer lo mejor aunque haya problemas	<u>0,564</u>				0,545
Ayuda a que otros trabajadores sean productivos	0,521	0,492			0,341
Me informa antes de emprender cualquier acción importante	0,500	0,356	0,400		
No pone atención a anuncios, mensajes, o material escrito que proporciona info. sobre la inst.	<u>0,487</u>				
Me comenta a mí o la gente que podrá verse afectada por sus acciones	<u>0,485</u>				
Sólo piensa en los problemas de su trabajo y no en los de los otros	0,380				
Comparte objetos personales si es necesario para ayudarles	<u>0,329</u>	0,697			
Auda a otros cuando tienen mucho trabajo		<u>0,684</u>			
Ayuda a otros cuando han estado ausentes	0,344	<u>0,674</u>			
Ayuda orientar a nuevos compañeros de trabajo aunque no se le pida	0,366	<u>0,657</u>			
Muestra preocupación por la imagen de la institución		<u>0,406</u>			
Termina su trabajo a tiempo			<u>0,695</u>		0,373
Es puntual			<u>0,636</u>		
Mantiene su área de trabajo en orden			<u>0,619</u>		
Siempre trata con cuidado las cosas que son propiedad de la institución			<u>0,574</u>		
Avisa con anticipación si va a faltar al trabajo			<u>0,555</u>		

Cuadro 1 (continuación)
Resultados del análisis factorial de los ítems de comportamiento ciudadano

Matriz de factores rotados	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Sigue las reglas de la institución y el grupo			<u>0,538</u>		
Nunca abusa de sus derechos o de sus privilegios	0,325	0,320	<u>0,451</u>	0,365	
Su asistencia al trabajo es superior al promedio			<u>0,429</u>		0,392
Siempre encuentra				<u>0,733</u>	
Se queja mucho				<u>0,678</u>	
Expresa resentimiento				<u>0,668</u>	
No se queja del trabajo que se le encarga	0,459	0,302		0,560	
Hace más de lo que su puesto requiere					<u>0,825</u>
Busca más trabajo cuando termina con el asignado					<u>0,771</u>
Asiste y participa en las reuniones de la institución					0,302

Los valores subrayados son aquellos usados para conformar el factor. Los restantes ítems no fueron incluidos ya que no alcanzaron el valor mínimo de carga requerido, 0,40, o cargaron en más de un factor con al menos 0,40.

Método de extracción: Factorización del eje principal. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

¿TIENE ALGÚN EFECTO “LA ROSCA”? EFECTOS DEL LIDERAZGO INTERCAMBIO...

El cuadro 2 muestra las medias, desviaciones estándar, coeficientes de fiabilidad y correlaciones para las once variables del estudio.

El siguiente grupo de hipótesis se refería a las relaciones positivas entre LMX y desempeño percibido y satisfacción con el jefe. Como se deduce del cuadro 2, la relación entre el liderazgo LMX y el desempeño, aunque es positiva, no tiene ninguna significación estadística. El no haber encontrado soporte para esta hipótesis puede deberse al tipo de tarea de la organización estudiada. Esta es una institución educativa y el desempeño en la tarea puede no tener una relación directa con el trato del jefe, sino más bien con las capacidades personales de la persona, y la claridad de las definiciones y apoyo académico que presta la institución. Es decir, en este caso, que las relaciones son positivas y significativas entre LMX y el factor ser concienzudo. Un buen profesor lo es, independientemente de su relación con el jefe, pero un buen jefe lleva a su subalterno a que haga más de lo esperado y lo haga de manera proactiva.

Por otra parte, la relación entre LMX y satisfacción con el jefe sí apoya la hipótesis formulada, ya que se da una correlación de 0,72 ($p < 0,01$).

En el cuadro 2, se ve, así mismo, que la hipótesis planteada con respecto a la relación entre el liderazgo LMX y los comportamientos ciudadanos sólo se apoya de una manera débil. Hay una correlación positiva con todas las formas de comportamiento ciudadano como está previsto, salvo en el caso de cumplimiento generalizado. Sin embargo, sólo es significativa la relación entre ser concienzudo y el liderazgo de interacción líder-miembro. El planteamiento anterior sobre el carácter de la institución puede ser también un elemento explicativo de estos resultados. En este caso, la situación –un contexto con claridad en los contenidos a ser enseñados, gente con alta capacitación y buenas relaciones– puede primar en la determinación de los comportamientos ciudadanos.

Se obtuvieron altas correlaciones entre el liderazgo intercambio líder-miembro y la confianza, la percepción de justicia y la satisfacción en el trabajo, lo que es claro debido a la definición misma de las relaciones de intercambio de alta calidad.

La revisión del papel de mediadoras de las variables anteriores, la confianza, la percepción de justicia y la satisfacción en el trabajo, en la relación entre el liderazgo LMX y los comportamientos ciudadanos se hace cuando se cumplen dos condiciones estadísticas: altas correlaciones entre el liderazgo intercambio líder-miembro y la confianza, la percepción de justicia y la satisfacción en el trabajo, y una menor relación, aunque sólo existente en algunos casos, entre el liderazgo LMX y los comportamientos ciudadanos (Baron y Kenny, 1986). Los resultados que aparecen en los cuadros 3, 4 y 5 muestran que sólo en el caso del comportamiento ciudadano, ser concienzudo, hay un efecto mediador de dos variables, satisfacción y justicia procesal en el efecto del liderazgo LMX, con lo que la hipótesis queda sólo fundamentada en dos de siete casos.

Estos resultados, aunque decepcionantes, abren la puerta a una explicación esbozada anteriormente. Los comportamientos ciudadanos, entonces, se podrían, en este caso, ver afectados por la situación, entendida como tipo de servicio o tarea que se desempeña en la organización, así como las relaciones y cultura imperantes en ella, más que el tipo de relación con el jefe.

Cuadro 2
Medias, desviaciones estándar, coeficientes alfa de fiabilidad y correlaciones de Pearson para las variables de estudio,

Variables	Media	Des, Est,	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Liderazgo LMX*	2,69	0,69	(0,72)										
2. Desempeño percibido	6,21	1,02	0,05	(0,95)									
3. Ser concienzudo	5,66	1,14	0,20	<u>0,72</u>	(0,74)								
4. Ser deportivo	5,23	1,78	0,03	0,43	<u>0,33</u>	(0,70)							
5. Cumplimiento generalizado	6,40	0,71	-0,00	<u>0,63</u>	<u>0,50</u>	<u>0,54</u>	(0,85)						
6. Altruismo	5,91	0,92	0,05	<u>0,65</u>	<u>0,48</u>	<u>0,43</u>	<u>0,55</u>	(0,87)					
7. Cortesía	5,50	0,65	0,03	<u>0,73</u>	<u>0,56</u>	<u>0,35</u>	<u>0,49</u>	<u>0,54</u>	(0,82)				
8. Satisfacción con el jefe	5,51	1,02	<u>0,72</u>	0,14	<u>0,27</u>	0,07	0,01	0,15	0,12	(0,90)			
9. Confianza en el jefe	5,48	1,51	<u>0,68</u>	0,11	<u>0,18</u>	0,06	0,00	<u>0,22</u>	<u>0,19</u>	<u>0,78</u>	(0,87)		
10. Justicia distributiva**	4,03	0,96	<u>0,59</u>	0,12	<u>0,21</u>	0,07	-0,04	0,12	0,14	<u>0,78</u>	<u>0,77</u>	(0,70)	
11. Justicia procesal**	4,15	0,86	<u>0,70</u>	0,12	<u>0,26</u>	0,11	0,01	0,17	0,17	<u>0,87</u>	<u>0,87</u>	<u>0,85</u>	0,93)

Todas las variables se midieron en una escala de 1 a 7, a excepción de *, **

* Esta variable se midió en una escala de 0 (nunca) a 4 (siempre).

** Estas dos variables se expresaron en una escala de 1 a 5.

Los coeficientes alfa de fiabilidad para medidas con más de dos ítems y la correlación inter-ítem para medidas con dos ítems aparecen entre paréntesis en la diagonal. En las correlaciones, los resultados en bastardilla son significativos al nivel 0,05 (bilateral), los subrayados son al nivel 0,01 (bilateral).

¿TIENE ALGÚN EFECTO “LA ROSCA”? EFECTOS DEL LIDERAZGO INTERCAMBIO...

Cuadro 3

Resultados de regresión para examinar la función de variables mediadoras en la relación de LMX y el CCO ser concienzudo.

Ser concienzudo	B	(S.E.)	β
LMX predictora de satisfacción	1,06	0,08	0,720**
LMX predictora de ser concienzudo	0,34	0,13	0,202**
LMX y satisfacción como predictoras			
LMX	0,01	0,19	0,01
Satisfacción	0,30	0,13	0,269*
Ser concienzudo	B	(S.E.)	β
LMX predictora de justicia distributiva	0,81	0,09	0,585**
LMX predictora de ser concienzudo	0,34	0,13	0,202**
LMX y justicia distributiva como predictoras			
LMX	0,22	0,16	0,13
Justicia distributiva	0,15	0,12	0,13
Ser concienzudo	B	(S.E.)	β
LMX predictora de justicia procesal	0,87	0,07	0,701**
LMX predictora de ser concienzudo	0,34	0,13	0,202**
LMX y justicia procesal como predictoras			
LMX	0,06	0,18	0,04
Justicia procesal	0,32	0,15	0,235*

* Significativos al nivel 0,05.

** Significativos al nivel 0,01.

Cuadro 4

Resultados de regresión para examinar la función de variables mediadoras en la relación de LMX y el CCO altruismo.

Altruismo	B	(S.E.)	β
LMX predictora de justicia procesal	0,87	0,07	0,701**
LMX predictora de altruismo	0,06	0,11	0,05
LMX y justicia procesal como predictoras			
LMX	-0,20	0,15	-0,15
Justicia procesal	0,30	0,12	0,277*
Altruismo	B	(S.E.)	β
LMX predictora de confianza	1,48	0,13	0,675**
LMX predictora de altruismo	0,06	0,11	0,05
LMX y confianza como predictoras			
LMX	-0,244	0,14	-0,18
Confianza	0,21	0,07	0,342**

* Significativos al nivel 0,05

** Significativos al nivel 0,01.

Cuadro 4
Resultados de regresión para examinar la función de variables mediadoras
en la relación de LMX y el CCO cortesía.

Cortesía	B	(S.E.)	β
LMX predictora de confianza	1,48	0,13	0,675**
LMX predictora de cortesía	0,02	0,08	0,03
LMX y confianza como predictoras			
LMX	-0,18	0,10	-0,18
Confianza	0,13	0,05	0,31**
Cortesía	B	(S.E.)	β
LMX predictora de justicia procesal	0,87	0,07	0,701**
LMX predictora de cortesía	0,02	0,08	0,03
LMX y justicia procesal como predictoras			
LMX	-0,18	0,11	-0,19
Justicia procesal	0,23	0,09	0,303**

* Significativos al nivel 0,05.

** Significativos al nivel 0,01.

IV. DISCUSIÓN

Este trabajo significa un aporte a la literatura latinoamericana en comportamiento organizacional, entregando un análisis de datos obtenidos en Colombia. El aporte importante del trabajo estriba en que a pesar de que no todas las hipótesis del estudio se fundamentaron, es valioso tener datos de una organización colombiana que aunque no deben ser generalizados con ligereza, ya que pertenecen a un grupo en un área específica de servicios y con ello se presupone una cultura *sui-generis*, sí proporcionan evidencia empírica para sustentar conceptos y constructos planteados en otras latitudes. Los resultados indican que el liderazgo LMX está claramente asociado con la satisfacción con el jefe, la confianza en el jefe y la percepción de justicia de parte de los subalternos. Suministra este tipo de liderazgo una explicación, aunque limitada, de los CCO ya que como se planteó anteriormente, aquí la situación puede estar pesando más que el tipo de liderazgo. Éste aporta, pero también es importante tener en cuenta factores adicionales de personalidad, valores organizacionales compartidos, la autodefinición del cargo, etcétera.

Los comportamientos ciudadanos encontrados se ajustan a las tres dimensiones básicas, planteadas recientemente por Coleman y Borman (2000), y hay que seguir trabajando en la identificación de cuáles de estos comportamientos son importantes en una organización dada, sin presuponer que todos ellos son benéficos en cualquier situación. Es interesante anotar la altísima correlación lograda entre los comportamientos ciudadanos y el desempeño percibido que aunque puede tener en parte explicación en el hecho de que es una misma persona la que contesta a ambas variables, sí tiene clara explicación en la literatura, en el sentido de cómo el jefe evalúa el desempeño, dejándose influenciar de los comportamientos ciudadanos percibidos por él.

¿TIENE ALGÚN EFECTO “LA ROSCA”? EFECTOS DEL LIDERAZGO INTERCAMBIO...

El trabajo, adolece de las siguientes limitaciones: a) es un trabajo de corte transversal y es importante estudiar la relación de intercambio de manera longitudinal ya que como se vió en la reseña de la literatura, el proceso de intercambio en la relación de un líder y su subalterno se da a través del tiempo y las probabilidades de plantear un cambio de la relación –en sentido positivo o negativo– depende de su duración anterior, siendo las de menor tiempo las más susceptibles al cambio, ya que las personas se encuentran en un mayor grado de apertura y disposición ante posibles factores de influencia. Como se evidenció en la descripción de la muestra, las personas encuestadas, en promedio, trabajan hace bastantes años en la institución y sería plausible afirmar que existe la posibilidad de que esta razón influya sus percepciones, de manera que se debe ser cauteloso en las generalizaciones. b) No se tuvo en cuenta la perspectiva del líder sobre la relación de intercambio líder-miembro. Aunque en la literatura se considera que es más importante la del subalterno, sería deseable tener las dos percepciones con el fin de determinar la parte volitiva o inconsciente del comportamiento del líder. c) Un propósito de este trabajo era replicar trabajos ya hechos en Estados Unidos, y específicamente lo referente a CCO estudiados por Konovsky, Elliot y Pugh (1995) en México. Idealmente las réplicas deben hacerse con muestras muy parecidas, pero en este caso se hizo con una muestra distinta en términos del sector de servicio escogido.

Estas conclusiones advierten a los jefes colombianos y latinoamericanos, la importancia de desarrollar relaciones de alta calidad con todos los miembros de su equipo de trabajo, y que se verán expresadas en comportamientos que aunque no hacen parte del desempeño individual en la tarea, sí afectan la efectividad de la organización como un todo.

Elvira Salgado es profesora asociada de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y trabaja en el área de organizaciones. Licenciada en filosofía y letras, tiene un Magíster en Administración de la Universidad de los Andes, un M. A. en Management de la Universidad de Tulane, institución donde adelanta sus estudios doctorales en comportamiento organizacional. Sus áreas de interés son el desempeño y los comportamientos contextuales en las organizaciones, la justicia, la confianza, los dilemas morales en las organizaciones y la responsabilidad social de la gerencia.

Claudia Amparo Molina R. es arquitecta egresada de la Universidad de los Andes en 1990. Inicialmente se vinculó a empresas como Contexto Urbano Ltda y ARK Ltda como proyectista de urbanizaciones y edificios de vivienda, y luego inició una empresa de servicios de consultoría, diseño y construcción donde asumió el rol administrativo. Ello la llevó a querer profundizar en el tema organizacional, con el fin de mejorar su gestión, por lo cual decidió efectuar estudios de Magíster en Administración, graduándose en la Universidad de los Andes en 2002.

ELVIRA SALGADO, CLAUDIA MOLINA, RENÉ ORJUELA Y CECILIA PÉREZ

René A. Orjuela B. es economista “Premio Universidad Jorge Tadeo Lozano”, especialista en finanzas y Magíster de la Universidad de los Andes. Ha trabajado 26 años para CAFAM, una de las empresas más grandes de seguridad social en Colombia, lo cual le permitió ocupar diferentes cargos entre los que se destacan: Asistente de la Subdirección Administrativa y Jefe del Departamento de Planeación y Desarrollo. Actualmente ocupa el cargo de Subdirector Comercial de la misma institución de desarrollo social. Su principal interés está relacionado con la definición y seguimiento de las estrategias comerciales de la organización, así como el liderazgo de proyectos de desarrollo social de gran envergadura, que le permita a la empresa seguir reforzando su liderazgo en el mercado.

Cecilia Inés Pérez M. es estadística de la Universidad Nacional de Colombia, con especialización en Gerencia de Mercadeo de la Universidad Externado de Colombia. Durante cinco años fue catedrática en varias universidades en Bogotá. Ha desarrollado diferentes investigaciones en el área de seguridad social y en la actualidad desarrolla labor profesional aplicando sus conocimientos y experiencia al área de marketing en la Caja de Compensación Familiar CAFAM. Su interés principal radica en el desarrollo de investigaciones donde la aplicación de modelos estadísticos permite la descripción de datos y de relaciones causales, así como revelar las relaciones que representan similitud o preferencia y que se encuentran ocultas en los datos.

Referencias

- BARON. R. M., y KENNY, D. A. (1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 51, 1173-1182.
- BASS, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. 3a ed., New York: The Free Press.
- BATEMAN, T. S., y ORGAN, D. W. (1983). “Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee ‘citizenship’”. *Academy of Management Journal*, pp. 26, 587-595.
- BORMAN, W. C., & MOTOWIDLO, S. J. (1993). “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman, (Eds.)”, *Personnel Selection in Organizations*, pp. 71-98. San Francisco: Jossey Bass.
- COLEMAN, V. I., y BORMAN, W. C. (2000). “Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain”. *Human Resource Management Review*, pp. 10, 25-25.
- CRONBACH, L. J. (1951). “Coefficient alpha and the internal structure of tests”. *Psychometrika*, pp. 16, 297-334.
- DANSEREAU, F., GRAEN, G. C., y HAGA, W. (1975). “A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations”. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 13, 46-78.
- DIENESCH, R. M., y LIDEN, R. C. (1986). “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”. *Academy of Management Review*, pp. 11, 618-634.
- GERSTNER, C. R., y DAY, D. V. (1997). “Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues”. *Journal of Applied Psychology*, pp. 82, 827-845.
- GHISELLI, E. E., CAMPBELL, J. P., y ZEDECK, S. (1981). *Measurement theory for the behavioral sciences*. San Francisco: Jossey Bass.
- GRAEN, G. B. (1976). “Role-making processes within complex organizations. En M. D. Dunnette (Ed.)”. *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 1201-1245. Chicago: Rand McNally.
- GRAEN, G. B., y UHL-BIEN, M. (1995). “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leader over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective”. *Leadership Quarterly*, pp. 6, 219-247.
- GRAEN, G. B., y CASHMAN, J. (1975). “A role-making model of leadership in organizations. A development approach. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.)”. *Leadership frontiers*. pp. 143-165. Kent, OH: Kent State University.
- GRAEN, G. B., NOVAK, M. A., y SOMMERKAMP, P. (1982). “The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model”. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 30, 109-131.

- GRAEN, G. B., 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*, pp. 6, 219-247.
- GRAHAM, J. (1986). "Organizational citizenship informed by political theory". *Documento presentado en la reunión del Academy of Management, Chicago, IL.*
- GREENBERG, J. y BARON, R. A. (1999). *Behavior in Organizations. Understanding and managing the human side of work*. Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.
- HOWELL, J. M. y AVOLIO, B. J. (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance". *Journal of Applied Psychology*, pp. 78, 891-902.
- KONOVSKY, M. A. y FOLGER, R. (1991). "The effects of procedural and distributive justice on organizational citizenship behavior". Artículo presentado en la reunión del Academy of Management, Miami, FL.
- KONOVSKY, M. A. y ORGAN, D. W. (1996). "Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Organization Behavior*, pp. 17, 253- 267.
- KONOVSKY, M. A., y PUGH, S. D. (1994). "Citizenship behavior and social exchange". *Academy of Management Journal*, pp. 37, 656-669.
- KONOVSKY, M. A., ELLIOT, J., y PUGH, S. D. (1995). "The dispositional and contextual predictors of citizenship behavior in México". *Working papers, A. B. Freeman School of Business, Tulane University.*
- KOYS, D. J. (2001). "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal Study". *Personnel Psychology*, pp. 54, 101-115.
- LIDEN, R., y MASLYN, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development". *Journal of Management*, pp. 24, 43-73.
- LIDEN, R. C., SPARROWE, R. T., y WAYNE, S. J. (1997). "Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. En G. Ferris (Ed.)". *Research in personnel and human resource management*, (Vol 15, pp. 47-119). Greenwich, CT: JAI Press.
- LIVINGSTONE, J. S. (1969). "Pigmalión en la gerencia. En Harvard Business Review". (1986). *Clásicos Harvard de la Administración*, (Vol. II, pp. 67-74). Bogotá: Educar Cultural Recreativa.
- MASLYN, J. y UHL-BIEN, M. (2001). "Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and others' effort in relationship quality", *Journal of Applied Psychology*, pp. 86, 697-709.
- MORRISON, E. W. (1994). "Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective". *Academy of Management Journal*, pp. 37, 1543-1567.
- MOTOWIDLO, S. J. (2000). "Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management". *Human Resource Management Review*, pp. 10, 115-127.

¿TIENE ALGÚN EFECTO “LA ROSCA”? EFECTOS DEL LIDERAZGO INTERCAMBIO...

- ORGAN, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- ORGAN, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, pp. 10, 85-97.
- ORGAN, D. W., y KONOVSKY, M. A. (1989). "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior". *Journal of Applied Psychology*, pp. 74, 157-164.
- PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C. A. y WILLIAM, E. S. (1999). "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study". *Journal of Management*, pp. 25, 897-934.
- PODSAKOFF, P. M., y MACKENZIE, S. B. (1997). "Kerr and Jermier's substitutes for leadership model: Background, empirical assessment, and suggestions for future research". *Leadership Quarterly*, pp. 8, 117-133.
- PODSAKOFF, P. M., y MACKENZIE, S. B. y HUI, C. (1993). "Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. En Ferris, G. R. (Ed.)". *Research in personnel and human resources management*, Vol. 11, pp. 1-40. JAI Press Inc.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B., y BACHRACH, D. J. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, pp. 26, 513-565.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. y BOMMER, W. H. (1996). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Management*, pp. 22, 259-299.
- SALGADO, E. (2000). "Estudio exploratorio sobre comportamientos ciudadanos en una organización colombiana". Documento inédito.
- SCANDURA, T. A., y GRAEN, G. B. (1984). "Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention". *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 428-436.
- SETTON, R., BENNET, N. y LIDEN, R. (1996). "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity". *Journal of Applied Psychology*, pp. 81, 219-228.
- SMITH, C. A., ORGAN, D. W. y NEAR, J. P. (1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents". *Journal of Applied Psychology*, pp. 68, 653-663.
- WAYNE, S. J., y SHORE, L. M. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective". *Academy of Management Journal*, pp. 40, 82-112.