

Efecto del liderazgo intercambio – Líder miembro de la organización

Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración.

Profesor Patrocinante: Sr. Horacio Sanhueza B.

Macarena I. Dippel Proboste - María Fernanda Toledo Badilla
Valdivia Chile 2004

Contenido

Profesores Informantes . .	1
RESUMEN .	3
I. INTRODUCCION . .	5
II. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO .	7
1. ESTUDIOS REALIZADOS. .	7
2. REVISION DE LA TEORIA. . .	9
2.1. Liderazgo. . .	9
2.2. Teoría del Intercambio líder-miembro. .	11
2.3. Los Comportamientos Ciudadanos en la Organización (CCO). .	13
2.4. Influencia del Intercambio Líder-Miembro en el Desarrollo de Comportamientos Ciudadanos. .	14
III. MATERIAL Y METODOLOGIA DE ANALISIS . .	17
1. MATERIAL. .	17
2. METODO. .	19
IV. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS .	23
V. CONCLUSIONES .	33
BIBLIOGRAFIA .	35
ANEXOS .	37
ANEXO 1. Carta a los encuestados. . .	37
ANEXO 2. Cuestionario utilizado para medir comportamientos ciudadanos. . .	38
ANEXO 3. Cuestionario utilizado para medir liderazgo y otras variables. .	40
ANEXO 4. Matriz de Factores Rotados. Empresa Sector Industrial. .	45
ANEXO 5. Matriz de Factores Rotados. Empresa Sector de Distribución. . .	47
ANEXO 6. Medias, desviaciones estándar, coeficientes de fiabilidad y correlaciones de Pearson para las variables de estudio. Empresa Sector Industrial. .	49
ANEXO 7. Medias, desviaciones estándar, coeficientes de fiabilidad y correlaciones de Pearson para las variables de estudio. Empresa Sector de Distribución. .	51

Profesores Informantes

Sra. Mónica Raddatz T. Sr. Horacio Sanhueza B. Sr. Osvaldo Rojas Q.

RESUMEN

Es muy importante para una organización que sus líderes mantengan buenas relaciones con sus seguidores que estimulen un desempeño superior por parte de éstos, así como también que permitan la existencia de un conjunto de comportamientos eficaces y voluntarios más allá de los adscritos formalmente a los roles.

En investigaciones anteriores se ha podido concluir que la existencia de comportamientos ciudadanos no sólo es influenciada por el tipo de liderazgo adoptado sino también por factores relacionados a la organización como los valores, tamaño de ésta, definiciones del cargo, características de personalidad, entre otras (Salgado et al 2002).

A través del presente estudio se pretende examinar la relación descrita en la literatura entre el liderazgo de la Teoría de Intercambio Líder-Miembro y los comportamientos ciudadanos en la organización, así como el desempeño de los seguidores percibido ante la existencia de este tipo de liderazgo.

A través de cuestionarios para jefes y seguidores, se encuestará sobre variables relacionadas tanto al liderazgo como a los comportamientos de los jefes y subalternos y el desempeño percibido de parte de los últimos.

Los resultados obtenidos en este estudio realizado en dos empresas de distintos sectores (sector industrial y de distribución), muestran una estructura factorial de los comportamientos ciudadanos distinta a la detectada por Salgado et al.(2002). Esta incluye 5 factores para cada una de las organizaciones, los cuales son muy similares

entre ambas pero, ligeramente diferentes a los encontrados en Colombia (Salgado et al.). Por otra parte, se demuestra que la calidad de la relación entre el líder y su colaborador afecta a la satisfacción del último, su confianza y la percepción de justicia. Para ninguna de las organizaciones se encontraron correlaciones significativas entre la teoría del intercambio líder - miembro y alguno de los comportamientos ciudadanos. Por este y otros motivos, la conjetura de esta investigación es rechazada completamente para el caso de la organización del sector de distribución, y es su mayoría para la empresa del sector industrial.

I. INTRODUCCION

Debido a los permanentes cambios a los que se enfrentan las organizaciones actuales, es cada vez más importante y necesario para las empresas contar con líderes que establezcan buenas relaciones con sus seguidores para generar una mayor satisfacción en ellos, lo cual podría resultar en un mayor desempeño.

En la literatura se establece que la relación o el tipo de liderazgo que el directivo ejerza es determinante en el desempeño y conductas del colaborador, pero ¿es así?, ¿estará realmente el desempeño ligado a la conducta del directivo?, o está éste relacionado con otras variables como características personales o valores organizacionales, entre otros.

El presente estudio apunta a resolver, en parte, estas preguntas; buscando alguna relación entre el liderazgo ejercido por el jefe o superior y el desempeño percibido en el colaborador así como también la existencia de ciertos comportamientos voluntarios tendientes a cooperar con otros o con la organización en busca de sus beneficios, conocidos como comportamientos ciudadanos organizacionales (CCO).

Las conclusiones derivadas de este estudio, si se logran los resultados esperados, advertirían a los jefes de las organizaciones investigadas la importancia de establecer relaciones de alta calidad con sus subalternos por cuanto afectarían a la efectividad organizacional en conjunto.

Esta investigación es una réplica de un estudio realizado por Elvira Salgado, Profesora Asociada de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en

Colombia. Se basa en una investigación empírica llevada a cabo en una institución educativa colombiana, radicada en Bogotá. En éste se busca estudiar relaciones ya sustentadas en el medio norteamericano entre los procesos de liderazgo y ciertos resultados en la organización, ejecutando lo anterior incluyendo variables relevantes para el desempeño organizacional e individual. (Salgado et al. 2002)

Se busca como objetivo general establecer si existe relación entre el intercambio líder miembro y el desempeño percibido y satisfacción con el jefe por parte del seguidor y la existencia de comportamientos ciudadanos en la organización. Dentro de este objetivo se persigue: analizar los comportamientos ciudadanos observados y evaluar las relaciones entre el tipo de liderazgo que asumen las jefaturas y las demás variables, comparar los resultados obtenidos en este estudio y los obtenidos en Colombia así como también entre las dos empresas analizadas.

Para el logro de estos objetivos se llevó a cabo un estudio de corte transversal, siendo válido para los meses de Abril y Mayo del presente año, tomando un muestreo por conveniencia de los jefes y sus respectivos subordinados en dos empresas, una del sector industrial de la décima región y otra del sector de distribución de la región metropolitana.

De acuerdo al logro de los objetivos descritos anteriormente, a través de este estudio se probará si:

- Existe una relación positiva entre el liderazgo de la teoría Intercambio Líder-Miembro (ILM) y el desempeño percibido y satisfacción con el jefe. Así, también, que el ILM influye en la existencia de CCO.

Finalmente el trabajo está organizado de la siguiente manera: en un primer apartado se incluye la presente introducción, en un segundo apartado se desarrolla el marco referencial teórico del estudio, donde se incluyen los estudios e investigaciones en empresas nacionales e internacionales en relación al tema del liderazgo y comportamientos organizacionales. En el tercer apartado se explica la metodología empleada para realizar la investigación, ésta incluye las fuentes de información, el catastro del cual se obtuvieron los datos y el tipo de análisis que se aplicó a la información obtenida. En el cuarto apartado se presentan los resultados obtenidos y su discusión de acuerdo a la hipótesis y objetivos planteados. En el quinto apartado se presentan las conclusiones del estudio. En los últimos dos apartados se entrega la bibliografía utilizada para el desarrollo de la investigación y los anexos que complementan el análisis del estudio.

II. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

Dentro de la revisión de literatura se distinguen dos vertientes: los estudios e investigaciones en empresas chilenas y la literatura sobre la teoría.

1. ESTUDIOS REALIZADOS.

El principal estudio en el cual se basa este trabajo es el realizado en Colombia por Salgado et al. (2002) quien desarrolla una investigación acerca de la relación propuesta en la literatura entre el liderazgo de la teoría intercambio líder-miembro (ILM) y los comportamientos ciudadanos de la organización, 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 obtenidos demuestran que el liderazgo ILM está asociado con la satisfacción con el jefe, la confianza en el jefe y la percepción de justicia de parte de los subalternos. Por otro lado este liderazgo explicaría en forma limitada los CCO, pues éstos podrían verse más afectados, en el marco del estudio, por la situación, teniendo en cuenta factores como la personalidad, la tarea desempeñada en la organización, la cultura imperante en esta última y sus valores, entre otros.

Referente al liderazgo, Javier Muñoz Acuña (2004), afirma que, el directivo, en su papel de Líder, debe orientar su gestión hacia una visión compartida que permita dirigir los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos organizacionales, dándoles también el estímulo necesario para que pueda existir un comportamiento o clima organizacional favorable.

Por esto, que en su estudio, Muñoz pretende que sea reconocida la contribución del liderazgo como una importante función en el éxito de las organizaciones. Para esto realizó un análisis de prácticas de liderazgo en empresas afiliadas a ASIMCA (Asociación Gremial de Industriales de Malleco y Cautín), con el propósito de detectar la existencia de las habilidades del liderazgo en sus directivos.

Al finalizar la investigación se obtuvo como resultado, que sí es posible encontrar habilidades de liderazgo en los directivos encuestados, pero en un grado de cumplimiento mínimo.

Existen además estudios hechos en empresas chilenas que, aunque no sea el liderazgo su tema principal, abordan éste como un ámbito dentro de las habilidades, consideradas centrales y necesarias para el desempeño laboral en cargos ejecutivos.

En un estudio realizado por Rainieri (1998), realiza una investigación de la percepción que tienen los superiores de una muestra de administradores chilenos sobre el grado de dominio que poseen de un conjunto de habilidades categorizadas en 4 áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Dentro de éstas, el liderazgo se enmarca en las habilidades interpersonales, definiendo éstas como aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Los resultados obtenidos muestran que las habilidades interpersonales están presentes en menor grado en los ejecutivos, jefaturas y profesionales que las de motivación y valores y las analíticas, siendo las habilidades emocionales las que presentan menor presencia.

El autor expresa que ésta es una de las principales complicaciones a la hora de entablar la relación líder-miembro.

Campomanes y Larraín (2002), realizaron una replica del estudio anteriormente descrito, en una muestra de directivos de hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia. Por medio de su investigación, comprobaron los resultados del estudio de Rainieri, ya que obtuvieron resultados similares.

Una posible explicación para los resultados encontrados en este estudio puede yacer en el tipo de cultura y sociedad en que se desenvuelven los directivos. En algunas economías de mercado como, en el caso de Chile, predomina la competencia, el individualismo y la eficiencia que lleva a procesos educacionales y modelos y estilos de vida que fomentan y preparan a las personas para actuar en forma técnica y racional. Por lo que es razonable que las personas privilegien en el desarrollo de sus carreras la adquisición y consolidación de habilidades analíticas, descuidando una preparación integral que incluya el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales.

2.REVISION DE LA TEORIA.

2.1.Liderazgo.

Koontz y Weihrich (1998), definen el liderazgo como el proceso en el que se influye a las personas para que mediante un esfuerzo voluntario y entusiasta cumplan metas grupales. Lo ideal, recalcan, no es sólo la disposición a trabajar, sino a hacerlo con ahínco, es decir, con pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; y seguridad en sí mismo, siendo ésta el reflejo de experiencia y capacidad técnica.

Un líder se colocará frente a un grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

Reconocen, además, la existencia de cuatro componentes en el liderazgo (Koontz y Weihrich 1998, 533):

1. La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
2. La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones. Esta se basa en el conocimiento de los individuos, especialmente la naturaleza e intensidad de las necesidades y así, puede definir y diseñar de mejor manera medios para satisfacer estas necesidades y administrarlas de manera que se obtengan las respuestas deseadas.
3. La capacidad para inspirar a los demás. Para que sus seguidores utilicen intensamente sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Esto no apunta a la satisfacción de necesidades sino más bien a que la gente ofrezca su apoyo desinteresado al guía que han elegido.
4. La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta, ante las motivaciones y surgimiento de éstas. Esta tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera. Las opiniones de quienes han abordado el liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales, apuntan a que las principales tareas de los administradores son el diseño y mantenimiento de condiciones favorables al desempeño.

Concluyen estos autores en un principio del liderazgo considerado como fundamental: “Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes” (Koontz y Weihrich 1998, 534).

Por su parte Davis y Newstrom (1988) definen el liderazgo como el proceso de motivar y prestar ayuda para trabajar con entusiasmo hacia el logro de los objetivos.

Además, estos autores afirman que una organización sin liderazgo es un conjunto confuso de personas y máquinas; por esto es considerado como el principal factor humano que une al grupo y lo motiva a lograr sus objetivos.

Davis y Newstrom (1998) reconocen tres tipos de habilidades interrelacionadas que, a pesar de ser diferentes entre sí, deben estar presentes en un líder eficaz.

1. Habilidades Técnicas. Apuntan a los conocimientos y aptitudes del individuo sobre cualquier tipo de métodos, procedimientos y técnicas. Estas se encuentran en mayor grado en los supervisores y por el contrario es poco significativa en la alta gerencia.

2. Habilidades Humanas. Capacidad para trabajar con individuos eficientemente y formar un equipo de trabajo, así como la creación de condiciones en las que las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones. Estas se encuentran en igual magnitud tanto en los supervisores como en la alta gerencia.

3. Habilidades Conceptuales. Se refiere a la capacidad de poder ver el panorama general y distinguir en éste los elementos más significativos, así como comprender las relaciones entre ellos. Poseen mayor significancia en la alta gerencia y están presentes en menor grado en los supervisores.

Juan Pérez López (1996) reconoce, por su parte, que el liderazgo busca que las personas actúen motivados por razones trascendentes. Se preocupa principalmente de desarrollar el sentido de responsabilidad en los subordinados y que el que éstos actúen por el sentido del deber u otros motivos similares. En conclusión, intenta enseñar a quienes se dirige a valorar sus acciones ya que éstas afectan a otras personas. Aunque un subordinado cumpla al pie de la letra las instrucciones, e incluso obtenga los resultados que se le hayan pedido, un líder no se encontrará satisfecho si estas acciones han sido impulsadas por el temor o la espera de alguna recompensa, o por cualquier otra razón que no sea el valor real de lo que se le pedía.

En el enfoque de contingencias del liderazgo de Fiedler, citado por Koontz y Weihrich (1998), se reconoce las relaciones líder-miembro como la más importante, desde el punto de vista del líder, de las tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que ayudan a establecer el estilo más eficaz; estas son:

1. Poder otorgado por el puesto. Grado en que este poder permite a un líder que sus seguidores sigan instrucciones, en un administrador este poder proviene de la autoridad organizacional.

2. Estructura de las tareas. Grado en que se pueden establecer claramente las tareas y hacer de ellas responsables a los individuos. Con tareas claras es más fácil controlar el desempeño y responsabilizar de él a los miembros del grupo.

3. Relaciones líder-miembros. Parte de la suposición que probablemente el poder otorgado por el puesto y la estructura de la tarea, estarán mayormente bajo el control de la organización.

Esta dimensión se refiere principalmente al grado en que los seguidores se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

En el estudio del enfoque de contingencias se establece dos tipos de liderazgo, uno

orientado básicamente a las tareas, en el cual el líder obtiene satisfacción al ver realizadas éstas; el otro está orientado al establecimiento de buenas relaciones interpersonales y a lograr una posición de distinción personal. Define también a una situación favorable a aquella en la cual el líder puede ejercer influencia en el grupo.

Se intenta medir los estilos de liderazgo y establecer si un líder se orienta principalmente a las tareas.

A través de su investigación, Fiedler, citado por Koontz y Weihrich (1998), deduce que las personas que describen en forma favorable a sus compañeros de trabajo menos preferidos (CTMP), obtendrían mayor satisfacción de relaciones interpersonales exitosas; por el contrario quienes calificaban en términos desfavorables a sus CTMP se podría presumir que logran su mayor satisfacción de la ejecución de las tareas.

Así, cuando existe una situación desfavorable, líder en puesto con poco poder, estructura de tareas poco clara y relaciones líder-miembro deficientes, el líder más eficaz sería el orientado a las tareas. En el otro extremo, en una situación favorable, en el que el puesto del líder le otorga un fuerte poder, clara estructura de las tareas y buenas relaciones líder-miembro, también es el líder orientado a las tareas quien sería más eficaz.

Finalmente si la situación es apenas favorable o desfavorable, el estilo de liderazgo más eficaz será el orientado a las relaciones humanas.

2.2. Teoría del Intercambio líder-miembro.

Concepto.

Según Lussier y Achua (2002) la Teoría del Intercambio entre Líder y Miembro (Teoría ILM) busca entender la calidad de cada relación diádica ¹ y los efectos que ésta tiene en los resultados organizacionales en el transcurso del tiempo.

Los líderes desarrollan relaciones con cada miembro del grupo que conducen. La teoría ILM explica cómo las relaciones se diferencian unas de otras.

La teoría ILM describe los diferentes tipos de relaciones que se pueden desarrollar entre un líder y un seguidor. Esta teoría propone que la diada líder-seguidor desarrolla una relación única que surge de la interacción entre éstos. (Lussier y Achua 2002).

Teóricamente, la relación entre un líder y cada uno de sus subordinados se forma de manera individual. Ambos, líder y seguidor, invierten, por ejemplo, conocimiento, capacidades, confianza o el contrato. Esto quiere decir que el líder establece distintos tipos de liderazgos con sus distintos subordinados. (Paul et al. 2001).

La teoría sugiere dos tipos generales de relaciones que se desarrolla entre el líder y su seguidor. En algunas diadas el líder desarrolla una relación especial con sus subordinados, caracterizada por: la confianza, la responsabilidad y el compromiso mutuo. En esta diada el subordinado ayuda al líder, el líder ayuda al subordinado y cada uno ejerce una influencia importante sobre el otro. El líder comparte mucho tiempo con el

¹ **Diádico:** término que alude a la relación entre un líder y cada seguidor de una unidad de trabajo (Lussier y Achua 2002)

subordinado, a quien le otorga libertad de juicio en temas relacionados con el trabajo. A cambio, el subordinado tiende a estar satisfecho y a desempeñarse a un alto nivel. Los subordinados que desarrollan este tipo especial de relación con sus líderes se encuentran en lo que se llama el *in-group* o grupo interno. (Kewalramani y Mani 2003).

Otros subordinados desarrollan relaciones más tradicionales con sus líderes. En estas díadas, el líder confía en su autoridad o posición formal en la organización para influir en sus subordinados y espera que el subordinado se desempeñe en su trabajo de manera aceptable y que siga las reglas y directrices del líder. El subordinado tiene considerablemente menos influencia sobre el líder, y el líder le otorga menos libertad al subordinado al momento de tomar decisiones propias. Estas díadas están caracterizadas por una relación impersonal, distante y fría entre el líder y el subordinado. Los subordinados que desarrollan este tipo de relación con sus líderes se encuentran en lo que se denomina *out-group* o grupo externo. (Kewalramani y Mani 2003).

Se reconocen así dos tipos de relaciones, las asignadas al *in-group*, reflejan un alto intercambio entre el líder y el seguidor, y el *out-group*, un intercambio bajo. Estas relaciones afectan especialmente el comportamiento de apoyo de los líderes hacia sus seguidores y se correlacionan a la satisfacción, a los resultados, a la promoción o al desempeño de los seguidores. (Paul et al. 2001).

Proceso de Intercambio.

La teoría ILM propone que la relación líder miembro puede tener tres posibles fases.

En la fase inicial de prueba, el líder y el subordinado evalúan qué pueden brindar cada uno a la relación de intercambio. Esta primera fase es de naturaleza transaccional. (Field 2003)

El primer paso es, generalmente, dado por el líder y seguido por el corresponsal. (Salgado et al. 2002)

Si un intercambio por parte de uno de los miembros de la díada es recibido en forma positiva y el líder de la misma se satisface con la respuesta obtenida, dicho intercambio continúa. Así, se alcanza la segunda fase que está marcada por la confianza mutua, la lealtad y el respeto entre el líder y el seguidor. (Field 2003)

A partir de este punto, cada una de las dos partes debe percibir en la otra un esfuerzo para que este intercambio sea continuo (Salgado et al 2002)

De lo contrario las oportunidades de desarrollar una relación de alta calidad se ven limitadas

En la tercera etapa el intercambio basado en el interés propio se transforma en un compromiso mutuo a la misión y los objetivos de la unidad de trabajo. La tercera fase es transformacional por naturaleza. (Field 2003)

Dimensiones del Intercambio Líder-Miembro.

Salgado et al. (2002) establece que existen 4 dimensiones de Liderazgo en la Teoría ILM, éstas son:

- Afecto: sociabilidad e inclinación al establecimiento de relaciones.

- Lealtad: expresión de apoyo público hacia las metas y el carácter personal del otro miembro de la diada.
- Contribución: percepción de la cantidad y calidad de las actividades orientadas al trabajo de acuerdo con la descripción del mismo.
- Respeto Profesional: percepción del grado en el que cada miembro es visto por la capacidad de sobresalir en su trabajo.

2.3. Los Comportamientos Ciudadanos en la Organización (CCO).

El concepto de CCO fue introducido por Thomas S. Bateman y Dennis W. Organ y representa el tipo de comportamiento individual que es indirecta o explícitamente reconocido por el sistema de recompensas formal, y que en conjunto promueve el efectivo desempeño de la organización. (Lagomarsino y Cardona 2003)

Así mismo, los CCO han sido relacionados con un gran número de resultados beneficiosos tanto grupales como organizacionales.

Los CCO pudiesen contribuir al éxito organizacional: mejorando la productividad gerencial y de los compañeros de trabajo, liberando recursos que pueden ser usados para propósitos más productivos, ayudando a coordinar actividades en y entre los grupos, fortaleciendo la habilidad de la organización de atraer y retener a los mejores empleados, aumentando la estabilidad del desempeño organizacional, y permitiendo a la organización adaptarse más efectivamente a los cambios del entorno (Lagomarsino y Cardona 2003).

Salgado et al. (2002, 31) define el concepto de CCO como “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 consecuencia de una intención libre de colaborar con otros o con la organización en busca de su beneficio”.

Se han identificado tres tipos de comportamientos básicos importantes para el desempeño de la organización:

1. Los empleados deben ser inducidos a entrar y permanecer en la organización;
2. Estos deben cumplir con los requerimientos de su rol o tarea, con tendencia a ser controlados; y
3. Deben mantener una actitud innovadora y espontánea que vaya más allá de lo adscrito al rol. (Salgado et al 2002)

Otros autores integraron el concepto de comportamiento ciudadano con el desempeño contextual y los comportamientos no relacionados con el rol, estableciendo que los CCO son lo mismo que el desempeño contextual, las actividades que apoyan el entorno psicológico, social y organizacional. Este desempeño comprende comportamientos como: desarrollar voluntariamente tareas que no se especifican en el cargo formal; persistir más allá de lo obligatorio, completando las propias tareas exitosamente; cooperar con los compañeros de trabajo; seguir las reglas y procedimientos de la organización aún si generan inconvenientes; respaldar, defender o

trabajar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Salgado et al 2002)

A partir de lo anterior se clasificó en tres categorías los comportamientos ciudadanos:

1. Desempeño ciudadano interpersonal, en el que se incluyen el altruismo y el comportamiento de ayuda;
2. Desempeño ciudadano organizacional, expresado, entre otros, en la lealtad, el cumplimiento generalizado, la aprobación de los objetivos organizacionales, conciencia, virtud cívica y seguimiento de las reglas; y
3. Desempeño ciudadano de trabajo o tarea, que se refiere principalmente a los esfuerzos adicionales a los establecidos en los roles formales. (Salgado et al 2002)

Así, se destaca que los comportamientos ciudadanos son relevantes por cuanto generan un clima organizacional agradable y positivo para elevar el desempeño organizacional, y que en forma conjunta elevan la efectividad organizacional.

2.4.Influencia del Intercambio Líder-Miembro en el Desarrollo de Comportamientos Ciudadanos.

El factor más importante que influye en el comportamiento del empleado es el intercambio entre un empleado y su superior directo (Salgado et al. 2002). La influencia depende de la interacción entre seguidor y líder que puede ser de dos tipos:

a) Liderazgo transaccional. Puede definirse como “una forma de liderazgo que busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores”. (Lussier y Achua 2002, 365)

Los líderes y sus seguidores actúan como agentes negociadores en un proceso de intercambio por el cual son administrados recompensas y castigos. El intercambio es el concepto principal tras las relaciones de los líderes transaccionales con sus seguidores. Los líderes quieren algo que sus seguidores tienen, y a cambio de esto le darán a sus seguidores algo que éstos necesiten. Ambas partes se ajustan a una relación de mutua dependencia en la cual cada uno recibe algo de valor para satisfacer su interés propio. (Lagomarsino y Cardona 2003)

En resumen, Koontz y Weihrich (1998) definen al líder transaccional como aquel que identifica lo que deben hacer los subordinados tendientes al logro de los objetivos, establecen los roles y las tareas organizacionales, precisan una estructura organizacional, retribuyen el desempeño y se interesan en las necesidades sociales de sus seguidores.

b) Liderazgo transformacional. Lussier y Achua (2002, 364) lo definen como “la forma del liderazgo que sirve para cambiar el status quo, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores”

Es definido en términos del efecto que el líder tiene en sus seguidores. Esta relación es vista como intensamente emocional, en la que los subordinados ponen una importante

cuota de confianza y seguridad en sus líderes. Los líderes transformacionales influyen en sus seguidores ensanchando y elevando sus metas, inspirándolos con confianza para desempeñarse más allá de sus expectativas especificadas en el acuerdo de intercambio implícito y explícito. (Lagomarsino y Cardona 2003)

Estos líderes crean una visión e inspiran a sus seguidores. A su vez son capaces de motivar, moldear la cultura organizacional y generar un ambiente que beneficia el cambio organizacional. (Koontz y Weihrich 1998)

Se argumenta así que la percepción que un líder y su seguidor tengan de la relación de intercambio social (el que va más allá de lo adscrito a los roles) motivan el desarrollo de comportamientos ciudadanos en los empleados. Para que esto ocurra es necesario que este intercambio se caracterice por la calidad de las relaciones entre un líder y su seguidor.

III. MATERIAL Y METODOLOGIA DE ANALISIS

1.MATERIAL.

Los datos de este estudio se obtuvieron de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes Primarias.

Este estudio basó su investigación en la aplicación de un cuestionario para medir comportamientos ciudadanos y evaluar el liderazgo de los jefes en una organización usado por Salgado et al. (2002) en una investigación realizada en una institución colombiana.

Este instrumento proporcionó la información necesaria para medir las variables operacionalizadas posteriormente.

Este cuestionario posee 7 dimensiones que proporcionaron 102 indicadores.

Estas dimensiones son las siguientes: Intercambio líder miembro, comportamientos ciudadanos, desempeño, justicia distributiva, justicia procesal, satisfacción con el jefe o supervisor, y confianza con el jefe o supervisor.

Además, se preguntó tanto a líderes como a subalternos una serie de datos

demográficos.

Los indicadores, se refieren a preguntas en escala de Lickert de 5 o 7 alternativas.

Para evaluar los comportamientos ciudadanos de todos los subalternos, los jefes debieron completar un cuestionario que mide su percepción sobre los comportamientos y desempeños de sus subalternos.

Por otro lado, los subalternos respondieron un cuestionario sobre la percepción que tienen del jefe con respecto a tres tipos de liderazgo, satisfacción, confianza y justicia.

Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias utilizadas para la obtención de datos se compusieron de varios trabajos de investigación, entre ellos el más importante realizado por Salgado et al. (2002), quien realizó un estudio sobre la relación entre el liderazgo líder-miembro y los CCO. Es importante destacar que los cuestionarios utilizados, fueron proporcionados directamente por Salgado et al. (2002) y recorregidos por los profesores Horacio Sanhueza y Juan Carlos Miranda, para efectos de adaptación al lenguaje. Ver Anexos 2 y 3.

Se aplicaron dos tipos de cuestionarios.

Un cuestionario que mide Comportamientos Ciudadanos en la Organización (CCO) (A) y otro el liderazgo (B).

Cuestionario A contiene dos ítem:

a) Mide los CCO y desempeño, y posee 35 afirmaciones que deben ser evaluadas por los jefes con una escala de Lickert de 7 puntos (desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo).

b) Mide variables demográficas de la persona que responde el cuestionario, tales como sexo, edad, educación, años de trabajo, etc.

Cuestionario B contiene 7 ítems, los cuales miden:

1. Intercambio Líder-Miembro. Con ocho preguntas con respuestas de 7 alternativas en escala de Lickert (desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo).

2. Evaluación Liderazgo Transformacional y Transaccional. Contiene diez preguntas con respuestas de 5 alternativas en escala de Lickert (desde siempre hasta nunca).

3. Justicia Distributiva. Está dividido en dos partes. La primera posee tres preguntas con 5 alternativas de respuesta en escala de Lickert (desde muy injusto hasta muy justo).

La segunda parte posee una pregunta con 5 alternativas de respuesta en escala de Lickert (desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho).

4. Justicia Procesal. Contiene ocho preguntas con respuestas de 5 alternativas en escala de Lickert (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo).

5. Satisfacción con el Jefe (a) o Superior. Con 18 preguntas con respuestas de 7 alternativas en escala de Lickert (desde nunca hasta siempre).

6. Confianza con el Jefe (a) o Supervisor. Posee cuatro partes. Las tres primeras tienen una pregunta con respuesta de 7 alternativas en escala de Lickert, (desde muy

cauteloso hasta completamente libre, desde no confío hasta confío absolutamente y desde poca confianza hasta plena confianza, respectivamente).

La cuarta parte posee once afirmaciones con respuestas de 7 alternativas en escala de Lickert (desde en fuerte desacuerdo hasta fuertemente de acuerdo).

7. Variables Demográficas. Correspondientes a las personas que responden el cuestionario. Posee 6 preguntas relacionadas al sexo, edad, años de trabajo, años de estudio, tipo de contrato.

2.METODO.

En este estudio se encuestó dos empresas. Una perteneciente al sector industrial de la décima región y otra de distribución ubicada en Santiago.

Los jefes de RRHH de cada empresa enviaron respectivas listas de los empleados para ser evaluados y la selección de las muestras fue voluntaria.

La distribución de las muestras, según los niveles organizacionales se muestran en la tabla 1.

TABLA 1. Distribución de la muestra según los niveles organizacionales respectivos.

Empresa	Niveles		
	Superior	Medio	Operario
Industrial	6	28	177
Distribución	4	28	180

Fuente: Elaboración propia.

El tipo de investigación que se lleva a cabo es:

Documental, ya que se analiza información escrita sobre el liderazgo, para así poder establecer relaciones dentro de este tema.

Descriptivo, se analiza las principales características presentes en las relaciones líder-miembro en la organización.

Correlacional, se quiere conocer la relación entre el intercambio que los líderes mantienen con sus seguidores y la percepción del desempeño y satisfacción con el jefe; además, de los comportamientos ciudadanos presentes en la organización.

Explicativo, una vez establecidas las relaciones descritas en el punto anterior, se intenta determinar porqué el intercambio que establecen los líderes, trae como consecuencia la existencia de comportamientos ciudadanos y la percepción del desempeño y satisfacción con el jefe. (Bernal 2000)

En cuanto al diseño, este fue **no experimental** ya que este estudio se realizó sin manipular deliberadamente las variables, observando los fenómenos en estudio tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos; y **transversal**, ya que se

realiza en un momento de tiempo determinado.

Para evaluar el liderazgo en los jefes de la organización así como la satisfacción y la confianza, la percepción sobre justicia distributiva y procesal, se utiliza un cuestionario que fue entregado a todos los subalternos directos. En éste se evaluaron los siguientes conceptos:

Intercambio Líder-Miembro. Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.

Se mide por la aceptación de las personas, por la confianza que se les tenga y por lo cálida y amistosa de la relación entre líder y subordinados.

Satisfacción con el Jefe o Superior. Mide el actuar del jefe, comportamiento y actitud, desde el punto de vista del subordinado.

También, el subordinado evaluó el desempeño y capacitación del supervisor en su trabajo.

Las variables anteriormente analizadas están relacionadas con la motivación con que el subordinado desempeña su trabajo y por ende la satisfacción que obtenga del mismo.

Confianza con el Jefe o Supervisor. Esta mide, la libertad que percibe el subordinado para comunicar sus sentimientos hacia él, así también sus pensamientos acerca de las decisiones que se están tomando en relación a la empresa y su funcionamiento.

Estas variables están vinculadas, a la fluidez y confiabilidad de la comunicación líder-subordinado.

Justicia Distributiva. Mide los procedimientos, respuesta y recompensa, que el jefe utiliza y brinda a los subordinados. Analiza si son justas o injustas (desde el punto de vista del subordinado).

Esta variable se relaciona también con la satisfacción, confiabilidad y comodidad que un subordinado siente en su trabajo.

Justicia Procesal. Esta se relaciona, al trato, preocupación y honestidad con que el jefe se vincula con sus subordinados.

Además, de la información que recauda y los procedimientos que utiliza a la hora de tomar las decisiones en la organización.

Estas variables ayudan a que el subordinado se sienta parte de la empresa y por ende entregue mayor tiempo y calidad al desempeño de su trabajo.

Comportamientos Ciudadanos en las Organizaciones. Este mide la iniciativa del empleado para obtener un desempeño cada vez más eficiente al exigido por la empresa; además de la motivación que posea para colaborar con sus compañeros de trabajo, tanto en su desempeño, como en la solución de problemas que éstos tengan.

Esta variable se vincula, con la motivación que posea el individuo, en su realización personal, así también la disponibilidad de éste, para colaborar con el trabajo de otros.

Desempeño Percibido. Evalúa si el subordinado desempeña su trabajo bajo las reglas exigidas por la empresa y si la actitud que éste presenta frente a nuevas tareas

que la organización le imponga, así también la capacidad para mantener relaciones eficientes con sus jefes y sus compañeros de trabajo.

El desempeño se relaciona básicamente con los valores y ética profesional que el subordinado posea en la realización de su trabajo.

Variables Demográficas. Esta mide las características de la fuerza laboral que emplea la empresa, así también, el período de permanencia del subordinado en la organización y especifica el tipo de contrato que éste posee.

Procedimientos Estadísticos.

Se utilizó análisis factorial, para el análisis de los comportamientos ciudadanos, el cual tuvo como objetivo resumir la información de una serie de variables originales en una más pequeña, de nuevas dimensiones compuestas (factores), es decir, buscar y definir las construcciones fundamentales o dimensiones que se supone sirven de base para las variables originales (Hair et al. 1999). El análisis factorial puede identificar la estructura de las relaciones entre las variables mediante la correlación entre éstas, que en este caso son preguntas para detectar la existencia de ciertos grupos de comportamientos ciudadanos.

En este estudio, el análisis factorial se usó para identificar, las dimensiones que están latentes dentro de un grupo de preguntas, tomadas como variables. Así, se crearon una serie de variables completamente nuevas, mucho más pequeña en número, para reemplazar parcial o completamente la serie original para su uso en técnicas posteriores.

Para este análisis se usó el software estadístico SPSS v10.0.

Se utilizó análisis de correlación para detectar la existencia de relaciones entre el liderazgo de la teoría intercambio líder-miembro, el desempeño percibido por los jefes y la satisfacción de los colaboradores, además de las otras variables medidas en los cuestionarios

Este ultimo análisis permitió observar la fuerza de asociación entre dos variables; específicamente el coeficiente r de Pearson, este índice, cuyo valor varía entre -1,0 y 1,0, reflejó el grado de dependencia lineal entre dos conjuntos de datos.

Para el análisis de los datos obtenidos de la encuesta B, se tabulan los datos en planillas Excel. En las preguntas que se hicieron en forma indirecta, tanto para al cuestionario A como para la encuesta de CCO, se recodifican las respuestas, de manera inversa.

Como las variables se componen de varias preguntas, se calcula la media, sacando un valor por cada variable en cada caso.

Luego, se utilizó el software SPSS v10.0 para el cálculo de correlaciones, entre las variables del cuestionario B, además de los factores obtenidos en el análisis de los CCO.

También se obtienen los coeficientes alfa de confiabilidad para comprobar la coherencia interna de las variables. Esto también se hizo con el software estadístico SPSS v10.0

IV. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

Se repartieron un total de 482 y 424 encuestas en las dos empresas analizadas en este estudio, una del sector industrial (S.I.), y otra perteneciente al sector de distribución (S.D.), respectivamente.

De éstas se recogieron un total de 291 en la empresa S.I. y 280 en la empresa S.D. Lo que equivale a un porcentaje de respuesta de un 60,58% y un 66,04% respectivamente.

TABLA 2. Distribución de la muestra por sexo. Empresa Sector Industrial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sin información	71	25,4	25,4
Masculino	186	66,4	91,8
Femenino	23	8,2	100,0
Total	280	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados y procesados por software estadístico SPSS v10.0.

TABLA 3. Distribución de la muestra por sexo. Empresa Sector de Distribución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sin información	10	3,4	3,4
Masculino	221	75,9	79,4
Femenino	60	20,6	100,0
Total	291	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados y procesados por software estadístico SPSS v10.0.

Se observó la presencia mayoritaria de personas de sexo masculino en las dos empresas con un 66,4% y un 75,9% respectivamente.

En relación a la educación se hizo diferencias en los cuestionarios para líderes y para sus colaboradores.

TABLA 4. Niveles de estudio. Empresa Sector Industrial. Líderes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sin información	66	42,0	42,0
Básica / primaria	18	11,5	53,5
Media común	30	19,1	72,6
Media comercial	4	2,5	75,2
Normal	12	7,6	82,8
Instituto profesional	14	8,9	91,7
Universitaria	13	8,3	100,0
Total	157	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados y procesados por software estadístico SPSS v10.0.

TABLA 5. Niveles de estudio. Empresa Sector de Distribución. Líderes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sin información	20	11,4	11,4
Media común	9	5,1	16,5
Media comercial	42	23,9	40,3
Media industrial	2	1,1	41,5
Centro de formación técnica	14	8,0	49,4
Instituto profesional	21	11,9	61,4
Universitaria	68	38,6	100,0
Total	176	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados y procesados por software estadístico SPSS v10.0.

Con respecto a los líderes aunque se observó un alto número de abstinencia en la respuesta a este ítem, se pudo identificar una alta frecuencia en la educación media en ambas empresas.

Las mayores diferencias se dieron en la educación universitaria. La empresa S.D. tiene el mayor porcentaje en este ítem, posiblemente debido a ser ésta una empresa de servicios que requiere de personal con mayor preparación a diferencia de la empresa S.I., que requiere personal primariamente con habilidades técnicas. Esto también se respalda por el hecho de que en la empresa S.I. el segundo porcentaje mayor fue en educación básica. Por lo que se pudo concluir que esta empresa no requiere de personal con alta preparación académica.

Por el lado de los colaboradores, se obtuvo una media de 10,03 años de educación formal, con una varianza de 10,24 en el caso de la empresa S.I. con un máximo de 18 años y un mínimo de 2. En la empresa S.D. se obtuvo una media de 12,05 años con una varianza de 20,58. Estos resultados respaldan a los descritos en el caso de los líderes, habiendo una clara distinción entre las empresas debido al rubro al que pertenecen.

Con respecto a la edad se observó que en la empresa S.I. un promedio de 37,9 años con un mínimo de 19 y un máximo de 78 años.

En la empresa S.D., por su parte, las edades fluctúan entre los 20 y 61 años con una media de 38,6.

En relación con lo anterior, se puede concluir que las organizaciones presentan promedios de edades similares.

El análisis factorial realizado con los datos obtenidos de la encuesta de CCO, utilizó como método de extracción la factorización del eje principal y normalización Varimax con Kaiser como método de rotación.

Para determinar la aplicabilidad de este tipo de análisis para estas variables se realizaron 2 test cuyos resultados se presentan en las tablas 6 y 7.

El Test de esfericidad de Bartlett, proporcionó la probabilidad estadística de que la matriz de correlaciones de las variables sea una matriz identidad, en ese caso el análisis factorial no sería viable por cuanto debe existir correlación entre las variables. (Hair et al. 1999)

Por otro lado, el Test Kaiser Meyer Olkin (KMO) midió la adecuación de la muestra.

TABLA 6. KMO y prueba de Bartlett. Empresa Sector Industrial.

Medida de adecuación maestra de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,881
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	3318,61
	Gl	496
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados y procesados por software estadístico SPSS v10.0.

En el caso de la empresa S.I. ambas pruebas proporcionaron evidencia de la factibilidad del análisis factorial. La medida de adecuación muestral KMO indicó una alta adecuación, 0,881; y la prueba de Bartlett resultó significativa, rechazando la hipótesis de que la matriz sea una matriz identidad, con una probabilidad de cometer error tipo uno $p=0,000$.

TABLA 7. KMO y prueba de Bartlett. Empresa Sector de Distribución.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,807
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2134,50
	Gl	496
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados y procesados por software estadístico SPSS v10.0.

En la empresa del sector de distribución (S.D.) se obtuvo un alto índice de adecuación de la muestra (0,807) y un $p=0,000$ en el test de Bartlett.

En un primer análisis se obtuvieron 7 factores, por cuanto todos ellos registraron un autovalor mayor a 1, es decir, cada uno de ellos explica al menos una variable. Estos factores representaron un 70,22%, en el caso de la empresa del sector industrial, y un 73,23% de la varianza total, en el caso de la empresa S.D., lo que es satisfactorio en estudios del área de las Ciencias Sociales que establece, según Hair et al. (1999), un umbral del 60%.

En tablas 8 y 9 se resumieron los autovalores y varianza explicada por cada uno de los siete factores en la empresa S.I. y en la empresa S.D. respectivamente.

Luego, para efectos de la replica y su comparación, especificamos la obtención de sólo 5 factores. Estos explicaron, un 63,26% y un 66,43% de la varianza total en la empresa S.I. y S.D. respectivamente.

TABLA 8. Varianza Total Explicada. Empresa Sector Industrial.

	Autovalores iniciales		
Factor	Total	% de la varianza	% acumulado
1	12,21	38,15	38,15
2	2,91	9,09	47,24
3	2,07	6,46	53,70
4	1,64	5,12	58,82
5	1,42	4,44	63,26
6	1,19	3,71	66,97
7	1,04	3,25	70,22

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados y procesados por software estadístico SPSS v10.0.

TABLA 9. Varianza Total Explicada. Empresa Sector de Distribución.

	Autovalores iniciales		
Factor	Total	% de la varianza	% acumulado
1	11,66	36,44	36,44
2	3,92	12,24	48,69
3	2,54	7,95	56,63
4	1,91	5,96	62,59
5	1,23	3,84	66,43
6	1,14	3,56	70,00
7	1,04	3,24	73,23

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados y procesados por software estadístico SPSS v10.0.

Para la interpretación de los factores obtenidos se consideraron aquellos con cargas factoriales superiores a 0,45, logrando un nivel de potencia del 80%, un nivel de significación del 0,05, para un tamaño de entre 150 y 200 (Hair et al. 1999).

TABLA 10. Varianza explicada por cada factor y número de variables que los integran. Empresa Sector Industrial.

Factor	Varianza explicada	Nº de Variables (Ver anexo 4)
1	38,15%	14
2	9,09%	7
3	6,46%	5
4	5,12%	4
5	4,44%	5

Fuente: Elaboración propia.

El primer factor observado en la empresa S.I. se relacionó, principalmente, a la

responsabilidad del colaborador tomando en cuentas variables como puntualidad, iniciativa, orden, asistencia, entre otras.

El segundo factor, a la capacidad del colaborador de actuar pensando en la repercusión que esta acción pudiese provocar tanto en sus compañeros de trabajo como en la empresa. Algunas de las variables agrupadas fueron: cuidado a la hora de realizar alguna acción, informar antes de emprender éstas, trata de evitar provocarles problemas a otros, etcétera.

Las variables que integraron el tercer factor, mostraron la disposición del colaborador hacia los lineamientos y la imagen de la empresa, ya que agrupó variables como: se preocupa de la imagen de la empresa, participa en reuniones de la empresa, sugiere mejoras para la empresa, entre otras.

El cuarto factor incluyó variable que indicaron, principalmente, el compañerismo, entre estas variables se encontraron: compañerismo en caso de ausencia, ayuda hacia sus pares en caso de exceso de trabajo, asiste a sus nuevos compañeros.

Finalmente, en el quinto factor se observaron variables relacionadas con la disposición del colaborador a aceptar condiciones y cambios en la organización sin reaccionar negativamente ante éstos. Algunas de las variables agrupadas en este factor fueron: siempre encuentra aspectos negativos, expresa resentimiento, se queja mucho, entre otras.

TABLA 11. Varianza explicada por cada factor y número de variables que los integran. Empresa Sector de Distribución.

Factor	Varianza explicada	Nº de Variables (Ver anexo 5)
1	36,44%	13
2	12,24%	11
3	7,95%	4
4	5,96%	4
5	3,84%	3

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la organización S.D., el primer factor se compuso de variables similares al primer factor observado en el caso del sector industrial, lo que nos indica que el aspecto de mayor relevancia para ambas empresa dice relación a la responsabilidad en el cumplimiento de la tarea.

El factor número dos se relacionó al compañerismo hacia los pares. Por ejemplo: comparte sus objetos personales, ayuda a la productividad de sus compañeros. Encontrándose así, relacionado con el cuarto factor encontrado en la empresa S.I.

El tercer factor correspondió al quinto factor descrito en la empresa S.I., lo que nos indica diferencias a la hora de definir la estructura de los CCO, así en la empresa S.I. este factor se consideró con menor incidencia, explicando una menor varianza de los CCO.

En el cuarto factor, las variables indicaron aspectos relacionados con el buen actuar del colaborador. Estas fueron: avisa de faltas, cumple reglas, considera los efectos de sus acciones sobre sus compañeros y trata de evitar provocarle problemas a otros.

Finalmente, el quinto factor se relacionó con el factor tres de la empresa S.I., el cual mostró el interés hacia la imagen de la organización.

En el estudio de Salgado et al. (2002) los 5 factores encontrados fueron etiquetados como:

- Altruismo, refiriéndose a que el seguidor asume comportamientos de ayuda hacia sus compañeros de trabajo.
- Cortesía, el trato con respeto hacia las personas con las que se trabaja.
- Cumplimiento generalizado, el subordinado lleva a cabo las tareas teniendo en cuenta los lineamientos de la organización, con un cumplimiento más allá de lo esperado.
- Ser deportivo, es decir, el empleado muestra buena voluntad para tolerar circunstancias que no son ideales, sin quejarse.
- Ser concienzudo, se refiere al desempeño ciudadano en la tarea.

Debido a algunas diferencias entre los factores obtenidos por las empresas y el estudio realizado por Salgado et al. (2002), resultó difícil etiquetarlos de la misma manera que ésta lo hace en su estudio; por esta razón y para la viabilidad del presente estudio se decidió, que los factores que fueron obtenidos, se clasificaran según las tres categorías de los comportamientos ciudadanos descritos con anterioridad: desempeño ciudadano interpersonal, organizacional y desempeño ciudadano de trabajo o tarea.

TABLA 12. Factores según desempeños ciudadanos interpersonal, organizacional y de la tarea.

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Empresa S.I.	Organizacional	Organizacional	Organizacional	Interpersonal	Organizacional
Empresa S.D.	Organizacional	Interpersonal	Organizacional	Organizacional	Organizacional
Estudio Salgado et al.	Organizacional	Interpersonal	Organizacional	Organizacional	De la tarea

Fuente: elaboración propia.

Se observa la presencia mayoritaria de desempeños ciudadanos organizacionales en las dos empresas del presente estudio, y menor presencia de desempeños de la tarea en los factores como conjunto, aunque existe presencia de éstos en forma asilada en algunos factores.

Para el análisis de correlación, se extraen las variables más representativas del factor, debido a que, algunas carecen de importancia en el conjunto, a la hora de conformar los factores como variables a relacionar con las obtenidas en el cuestionario

para los colaboradores.

Además, se realiza un análisis de fiabilidad. La consistencia interna se midió con el coeficiente alfa de confiabilidad de Cronbach. El rango de alfa varía entre 0 y 1. Los valores próximos a la unidad indican un alto grado de consistencia interna. Aunque no existe un punto de corte para este índice, Salgado et al. (2002) sugiere un valor mínimo de 0,70 como un buen indicador de esta medida.

TABLA 13. Composición de los factores para el análisis de correlación y sus coeficientes alfa de confiabilidad. Empresa Sector Industrial.

Factor	α	Variables
1	0,92	<i>Primer grupo:</i> Puntualidad, Orden, Cumple plazos, Buena asistencia, Avisa de ausencias, Cumple reglas, Cuidadosos con las propiedades de la empresa. <i>Segundo grupo:</i> Iniciativa, Busca más trabajo, No se queja, Trata de hacer lo mejor.
2	0,74	Es cuidadoso a la hora de realizar alguna acción, Informa antes de emprender alguna acción importante, Trata de evitar provocarle problemas a otros.
3	0,86	Ayuda a la productividad de sus compañeros, Se preocupa de la imagen de la empresa, Participa en reuniones de la empresa, Se mantiene informado de los cambios de la empresa, Sugiere mejoras para la empresa.
4	0,74	Compañerismo en caso de ausencia, Ayuda a compañeros nuevos, Comparte sus objetos personales.
5	0,78	Siempre encuentra aspectos negativos a lo que se está haciendo en la empresa, Se queja mucho, Expresa resentimiento ante cambios.

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, el factor uno de la empresa S.I. quedó conformado por dos subgrupos. El primero relacionado con la responsabilidad, y el segundo representó la manera en que desempeña su trabajo.

El segundo factor se relacionó a que el colaborador piensa en las consecuencias de su actuar.

El tercer factor incluyó todas las variables descritas en el primer análisis, las cuales se refieren a la preocupación del acontecer de la empresa y su imagen.

El cuarto factor se refirió al compañerismo.

El último factor hizo referencia a lidiar con condiciones y cambios sin tener reacciones negativas ante éstos.

TABLA 14. Composición de los factores para el análisis de correlación y sus coeficientes alfa de confiabilidad. Empresa Sector de Distribución.

Factor	α	Variables
1	0,88	Puntualidad, Orden, Cumple plazos, Buena asistencia, Avisa de ausencias, Cumple reglas, Cuidadosos con las propiedades de la empresa.
2	0,87	Compañerismo en caso de ausencia, Compañerismo en caso de exceso de trabajo, Ayuda a compañeros nuevos, Comparte sus objetos personales, Ayuda a la productividad de sus compañeros.
3	0,71	Siempre encuentra aspectos negativos a lo que se está haciendo en la empresa, Expresa resentimiento ante cambios, Sólo se preocupa de sus problemas de trabajo.
4	0,92	Considera los efectos de sus acciones sobre sus compañeros, Trata de evitar provocarle problemas a otros.
5	0,84	Se mantiene informado de los cambios de la empresa, Sugiere mejoras para la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la empresa S.D. el primer factor quedó conformado por las variables referentes a responsabilidad, ya que las otras, aunque con cargas muy importantes están en menor número y no se puede establecer una relación más directa con el factor.

El segundo factor se compuso de variables relacionadas con el compañerismo.

El tercer factor agrupó variables relacionadas que el colaborador enfrenta los problemas y cambios en la empresa sin generar en él reacciones negativas.

En el cuarto factor, se distinguió un grupo de variables que refleja la preocupación que las acciones que emprenda el colaborador no afecten a sus compañeros.

Finalmente el quinto factor quedó conformado de variables relacionadas con la evolución de la empresa.

Para establecer si existe relación entre el liderazgo de la teoría intercambio líder-miembro y el desempeño percibido del colaborador, la satisfacción con el jefe. Así como su relación con la existencia de CCO se realizó un análisis de correlación. Ver anexos 6 y 7.

En concordancia con la conjetura de nuestro análisis, la cual hizo referencia a las relaciones positivas entre ILM y desempeño percibido y satisfacción con el jefe, se pudo apreciar que para el caso de la empresa S.D, esta conjetura no se cumplió, ya que el factor de correlación no muestra ninguna significancia estadística entre éstas, es más, con respecto al desempeño, esta relación es negativa (-0,01). Ver anexo 7.

Para el caso de la empresa S.I, se rechazó la conjetura, ya que la relación entre ILM y desempeño percibido, a pesar de ser positiva (0,06), no tuvo significancia alguna. Sin embargo, la variable satisfacción con el jefe sí posee relevancia, debido a que el factor obtenido (0,43), posee significancia estadística. Ver anexo 6.

Comparando estos resultados, con el estudio de Salgado et al. (2002) observamos que la empresa S.I, posee resultados de mayor similitud a los alcanzados por la empresa S.D, ya que, tanto en esta última como en la empresa colombiana, a pesar de no

cumplirse la conjetura, presentan una relación positiva entre ILM y el desempeño y la satisfacción, observándose sólo significancia estadística en la relación con la segunda.

Por el contrario, para el caso de la organización del sector distribución, se detecta una falencia en la capacidad del líder para influenciar en el desempeño de sus colaboradores. Cabe destacar que en el transcurso de esta investigación, se ha hecho énfasis a que un buen jefe lleva a su subalterno a que haga mas de lo que la tarea requiere. Este desenlace puede deberse a las características de este tipo de organización, en la cual, los jefes directos no poseen una relación de alta calidad con sus empleados, ya que muchas veces ocurre que inclusive no se encuentran en la misma localidad. Es por esto, que el desempeño en la tarea puede no estar directamente relacionada con el trato del jefe, con lo cual, el desempeño de las tareas se encuentra intrínseco a las capacidades personales.

Por otra parte, al analizar si el liderazgo tiene relación con la existencia de comportamientos ciudadanos en la organización, se obtuvo que en la empresa S.I obtuvo en su mayoría factores positivos, (a excepción del factor 5 que presenta un valor de -0.03), pero sin significancia alguna, lo cual se repite para la organización S.D, la cual presenta solo valores negativos en los factores 1 (-0.12) y 2 (-0.09). A su vez esto ocurre en el artículo realizado por Salgado et al. (2002)

En el caso de la empresa S.D, estos resultados se pueden justificar por el planteamiento anteriormente descrito. Por su parte, la organización del sector industrial puede justificar estos resultados debido a la cultura de la organización, edad promedio de los colaboradores, educación, etc. Sin embargo, el líder debería motivar a su empleado para que realizara sus tareas de la mejor manera posible. Ahora bien, es importante mencionar que la situación en que se encuentre puede influir de manera relevante la determinación de los comportamientos ciudadanos.

Al igual que en el artículo realizado por Salgado et al. (2002), la organización S.I, obtuvo altas relaciones entre la teoría del intercambio líder-miembro y la confianza, satisfacción, justicia procesal y justicia distributiva. Por su parte la empresa S.D, también obtiene relaciones significativas con estas variables a excepción de la satisfacción.

V. CONCLUSIONES

Si bien es cierto se deduce a priori que la relación que un líder pueda establecer con sus colaboradores afectará el desempeño de estos últimos así como la generación de comportamientos positivos hacia la organización, sus pares y su trabajo, a la luz de los resultados obtenidos tanto en este estudio como en de Salgado et al. (2002), podríamos concluir que esta afirmación no es tan evidente y puede verse afectada por variables externas a los participantes de esta relación líder-miembro.

Así, la presencia de ciertos comportamientos podría estar determinada también por la cultura organizacional, características y valores personales, y factores generados externa e independiente del tipo de relación líder-miembro establecida. Sobre todo en culturas como la nuestra en la que esta relación, se entiende como jefe-subordinado donde la dimensión crítica de la situación de liderazgo más preponderante es el poder otorgado por el puesto. (Koontz y Weihrich 1998)

Se observa, entonces, la presencia preferente de un liderazgo de tipo transaccional en las dos empresas en estudio, lo cual es concordante a la noción que se tiene de las empresas chilenas con estructuras jerárquicas muy rígidas y estratificaciones basadas en el poder que aumenta en forma ascendente. Organizaciones donde las relaciones se establecen en términos del contrato y del intercambio que éste origina basado en castigos y recompensas.

En relación a los comportamientos ciudadanos organizacionales se observa una marcada existencia de aquellos relacionados con el desempeño organizacional, lo que también podría vincularse con la percepción que existe del trabajo en términos de

intercambio económico más que de una instancia de realización y socialización.

Es importante recordar que las conclusiones obtenidas en este estudio no son representativas de todo el espectro nacional por cuanto se tomaron dos empresas en forma aislada, de distintos sectores económicos sólo en un momento del tiempo; por lo que las conclusiones a las que se pudiese llegar, de acuerdo a este análisis, son sólo aplicables a estas dos empresas y a la estudiada por Salgado et al. (2002) pero sólo para efectos de comparación.

BIBLIOGRAFIA

- Bernal, C. 2000. Metodología de la Investigación. Para administración y economía. Santa Fe de Bogotá. Prentice Hall.
- Campomanes, C. y P. Larraín. 2002. Habilidades Gerenciales: Análisis de una Muestra de Directivos de la Industria Hotelera de Cuatro y Cinco Estrellas de la Ciudad de Valdivia. Tesina. Universidad Austral de Chile. Valdivia.
- Davis, K. y J. W. Newstrom. 1988. El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. México, D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana de México, S.A.
- Field, R. 2003. Homepage. < <http://www.bus.ualberta.ca/rfield/leadership.htm> >
Accesado 2003 Julio 2.
- Hair, J., R. Anderson, R. Tatham y W. Black. 1999. Análisis Multivariante. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Kewalramani, P. y R.S.S. Mani. 2003. Successfulmanagers.com 78 (Julio).
<http://www.successfulmanagers.com/37issue/concepts2_37issue.asp?name=>
Accesado 2003 Julio 2.
- Koontz, H. y H. Weihrich. 1998. Administración. Una perspectiva global. México, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Lagomarsino, R. y P. Cardona. 2003. Relationships Among Leadership, Organizational Commitment and OCB In Uruguayan Health Institutions. Working Paper, University of

- Navarra. Disponible en Internet: < <http://ebslgwp.hhs.se/iesewp/> > Accesado 2003 Julio 3.
- Lussier, R. N., y C. F. Achua. 2002. Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México, D.F.: Thomson Learning, Inc.
- Muñoz, J. 2004. Análisis y Evaluación de Prácticas de Liderazgo en Empresas Afiliadas a la Asociación de Industriales de Malleco y Cautín. Magíster en Administración de Empresas. Universidad Austral de Chile. Valdivia.
- Paul, T., B. Schyns, G. Mohr, y T Rigotti. 2001. What does the Leader-Member Exchange Scale measure? [abstract]. Universität Leipzig.
<http://www.uni-leipzig.de/~apsycho/rigotti/abstract3_prag2.html> Accesado 2003 Julio 2.
- Pérez, J. 1996. Dirección y Liderazgo. Situación (BBV) 3: 209-228.
- Rainieri, A . 1998. Habilidades Gerenciales: Análisis De Una Muestra De Administradores En Chile. Abante 1 (Octubre) : 213-233.
- Salgado, E., C. Molina, R. Orjuela y C. Pérez. 2002. ¿Tiene algún efecto “la rosca”? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización. Revista Latinoamericana de Administración 28: 27-51.

ANEXOS

ANEXO 1. Carta a los encuestados.

El cuestionario que procederá a responder corresponde a una encuesta que tiene como objetivo la medición del liderazgo por parte de los Jefes (as) y el efecto que este liderazgo tiene en las personas bajo su supervisión. Por lo tanto, tanto jefes como empleados a su cargo deben responder los cuestionarios que se le entregan (distintos los unos y otros) por lo que le pedimos que responda con la mayor sinceridad, en orden a obtener resultados fidedignos y significativos.

La información entregada en esta encuesta es anónima y de absoluta confidencialidad. Los resultados se analizarán en forma global.

Le pedimos seguir las instrucciones conforme se van explicando y una vez terminado, asegúrese que el sobre en el que debe devolver este documento esté bien sellado.

Le agradecemos encarecidamente su colaboración ya que su participación es de vital importancia para el mejoramiento de las relaciones dentro de la organización.

ANEXO 2. Cuestionario utilizado para medir comportamientos ciudadanos.

A. INSTRUCCIONES. (Evaluación de comportamientos ciudadanos)

A continuación se presenta una escala que describe el grado en que el empleado hace más de lo que su puesto requiere para trabajar eficiente y efectivamente en la Empresa. Piense en el empleado cuyo nombre aparece en la etiqueta y califíquelo de acuerdo con la frecuencia que, en promedio exhibe el comportamiento descrito, de acuerdo a la siguiente escala.

1 Muy en desacuerdo	2 Moderadamente en desacuerdo
3 Un poco en desacuerdo	4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5 Un poco de acuerdo	6 Moderadamente de acuerdo

- _____ Siempre hace mas de lo que su puesto requiere.
- _____ Siempre es puntual.
- _____ Mantiene su área de trabajo en orden.
- _____ Siempre termina su trabajo a tiempo.
- _____ Busca mas trabajo cuando termina con el asignado.
- _____ Su asistencia al trabajo es superior al promedio.
- _____ En mi opinión este empleado hace su trabajo efectivamente.
- _____ Avisa con anticipación si va a faltar al trabajo.
- _____ Siempre sigue las reglas de la Empresa.
- _____ Nunca abusa de sus derechos o de sus privilegios.
- _____ Siempre trata con cuidado las cosas que son propiedad de la empresa.
- _____ Ayuda a otros cuando han estado ausentes.
- _____ Ayuda a otros cuando tienen mucho trabajo.
- _____ Ayuda a orientar a nuevos compañeros de trabajo, aunque no se le pida hacerlo.
- _____ Comparte objetos personales con otros si es necesario para ayudarles en su trabajo.
- _____ Ayuda a que otros trabajadores sean productivos.
- _____ No se queja del trabajo que se le encarga.
- _____ Siempre encuentra aspectos negativos a lo que sé esta haciendo en la Empresa.

-
- ☐ Trata de hacer lo mejor aunque haya problemas.
- ☐ Se queja mucho sobre cosas sin importancia.
- ☐ Expresa resentimiento por cualquier cambio que haga la gerencia.
- ☐ Es capaz de tolerar inconvenientes ocasionales cuando estos se presentan.
- ☐ Me comenta a mí o a la gente que podría verse afectada por sus acciones, antes de llevarlas a cavo.
- ☐ Me informa antes de emprender cualquier acción importante.
- ☐ Respeta los derechos y privilegios de los demás.
- ☐ Considera los efectos de sus acciones sobre sus compañeros de trabajo.
- ☐ Trata de evitar provocar problemas a otros.
- ☐ El nivel general de desempeño de este empleado es alto.
- ☐ Solo piensa en sus problemas de trabajo y no en el de los otros.
- ☐ Muestra preocupación por la imagen de la Empresa.
- ☐ Asiste y participa en las reuniones de la Empresa.
- ☐ Se mantiene informado sobre cambios en la Empresa.
- ☐ Ofrece sugerencias de cómo mejorar el funcionamiento de la Empresa.
- ☐ No pone atención a anuncios, mensajes, o material escrito que proporcionan información sobre la Empresa.
- ☐ Teniendo en cuenta todos los aspectos, este empleado es muy competente.

B. INSTRUCCIONES. (Variables demográficas)

Por favor conteste las siguientes preguntas. Recuerde que sus respuestas son **confidenciales**.

Sexo: (1) ☐ Masculino. (2) ☐ Femenino.

Edad: años cumplidos.

¿Cuál es el último nivel y curso que aprobó en la enseñanza formal?

1. ☐ Básica/Primaria.
2. ☐ Media Común.
3. ☐ Humanidades.
4. ☐ Media Comercial.
5. ☐ Media Industrial.
6. ☐ Media Agrícola.
7. ☐ Media Marítima.
8. ☐ Normal.
9. ☐ Técnica Femenina.

10. ____ Centro de Formación Técnica.

11. ____ Instituto Profesional.

12. ____ Universitaria.

Curso/Año (encierre en un círculo):

1° 2° 3° 4° 5° 6° 7° 8°

¿Cuánto tiempo ha trabajado usted en esta empresa? _____

¿Cuántos años tiene usted de experiencia laboral? _____

Su contrato de trabajo es: (1) ____ A plazo indefinido (2) ____ A plazo fijo

(3) ____ A honorarios (4) ____ Otro.

ANEXO 3. Cuestionario utilizado para medir liderazgo y otras variables.

A. INSTRUCCIONES. (Intercambio Líder Miembro)

Piense en la persona que es actualmente su supervisor inmediato. Utilice la siguiente escala para describir las características de la relación al interior de la empresa con su Jefe.

1 muy en desacuerdo	2 moderadamente en desacuerdo
3 un poco en desacuerdo	4 ni de acuerdo ni en desacuerdo
5 un poco de acuerdo	6 moderadamente de acuerdo

1. ____ Usualmente sé cual es el estado de mi relación con mi Jefe (a).

2. ____ Mi Jefe (a) tiene suficiente confianza en mí como para defender y justificar mis decisiones si yo no estoy presente para hacerlo.

3. ____ Mi relación de trabajo con mi Jefe (a) es efectiva.

4. ____ Mi Jefe (a) entiende mis problemas y necesidades.

5. ____ Yo puedo contar con mi Jefe (a) para salir de un apuro, inclusive a su propio costo, cuando realmente yo lo necesite.

6. ____ Mi Jefe (a) reconoce mi potencial. Sin importar cuanto poder mi Jefe(a) ha logrado en su posición, mi Jefe(a) puede estar personalmente inclinado a usar su poder para ayudarme para resolver problemas en mi trabajo.

7. ____ A menudo mi Jefe(a) me ha asignado proyectos que me han capacitado para desarrollar y fortalecer habilidades.

8. ____ Además de entrenamiento formal y oportunidades de desarrollo, mi Jefe(a) me ha asignado trabajos retadores que me han ayudado a mejorar mis capacidades.

B. INSTRUCCIONES. (Evaluación Liderazgo Transformacional y Transaccional)

Las siguientes afirmaciones son referentes a su supervisor inmediato. Por favor anote en el espacio el número que mejor describa el grado en que usted crea que describe el comportamiento de su Jefe (a). Utilice la siguiente escala.

4. Siempre	3. Frecuentemente	2. A veces	1. No del todo	0. Nunca
------------	-------------------	------------	----------------	----------

1. ____ Cuando realizo un buen trabajo, mi Jefe (a) lo reconoce.
2. ____ Mi Jefe (a) estimula a otros a hacer por encima y más allá de lo exigido por el deber y hace sacrificios personales.
3. ____ Mi Jefe (a) me trata a mí y a cada uno de los subalternos en forma personalizada.
4. ____ Mi Jefe (a) tiene imaginación y visión sobre el futuro.
5. ____ Mi Jefe (a) estimula a otros a pensar y a usar mentes; desafía creencias, estereotipos y actitudes de otros.
6. ____ Mi Jefe (a) es renuente o incapaz de abandonar los procedimientos ya implantados en la organización para realizar las tareas.
7. ____ Mi Jefe (a) no cree que todas las personas son iguales.
8. ____ Las ideas de mi Jefe (a) me han forzado a replantear algunas de mis propias ideas que nunca antes me había cuestionado.
9. ____ Tiene una manera predeterminada de hacer siempre las cosas.
10. ____ Mi Jefe (a) me transmite un sentido de misión que él tiene.

C. INSTRUCCIONES. (Justicia distributiva)

Las siguientes preguntas son referentes a su Jefe (a) actual. La palabra Jefe (a) se refiere a la persona a la cual usted se reporta directamente sin tomar en cuenta el nombre del puesto.

Por favor anote en el espacio el número que mejor describa su opinión a cada pregunta, según la escala que se presenta antes de cada grupo de preguntas.

Tenga en cuenta que los números tienen diferente significado para cada grupo.

1. Muy injusto	2. Algo injusto	3. Ni justo, ni injusto
4. Algo justo	5. Muy justo	

1. ____ En general, ¿qué tan justos son los procedimientos que su jefe utiliza para solucionar sus problemas (los de usted)?
2. ____ En general, ¿qué tan justa es la respuesta que recibe su jefe con respecto a sus problemas?
3. ____ Comparado con lo que usted espera recibir, ¿son justas las recompensas?

1. Muy insatisfecho	2. Algo insatisfecho	3. Ni insatisfecho, ni satisfecho
4. Algo satisfecho	5. Muy satisfecho	

1. ____ En general, ¿está satisfecho con los procedimientos que su jefe usa para solucionar sus problemas (los de usted)?

D. INSTRUCCIONES. (justicia procesal)

Prosiga según lo indicado en la letra C de acuerdo a la siguiente escala.

1. totalmente en desacuerdo	2. Ligeramente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. Ligeramente de acuerdo
5 Totalmente de acuerdo	

1. ____ Mi Jefe (a) me trata amablemente.
2. ____ Mi Jefe (a) muestra preocupación por mis derechos.
3. ____ Mi Jefe (a) obtiene la información necesaria para tomar buenas decisiones.
4. ____ Mi Jefe (a) presenta abiertamente los problemas para solucionarlos.
5. ____ Mi Jefe (a) es honesto cuando habla conmigo.
6. ____ Mi Jefe (a) me permite expresar mis puntos de vista.
7. ____ Mi Jefe (a) le da mucha importancia a mi opinión cuando tiene que tomar una decisión.
8. ____ Mi Jefe (a) me da cierto control sobre las decisiones que me afectan.

E. INSTRUCCIONES. (satisfacción con el Jefe (a) o superior)

Piense en la persona que actualmente es su Jefe (a) inmediato. Utilice la siguiente escala para describir las características de la supervisión que recibe.

Nunca			La mayor parte del tiempo			Siempre
1	2	3	4	5	6	7

____ Pide mi consejo.	____ Inteligente.
____ Tiene favoritas (os).	____ Descortés.
____ Reconoce el buen trabajo.	____ Presente cuando es requerida (o).
____ Siempre está al día.	____ Difícil de complacer.
____ Poco planeada (o).	____ Irritante.
____ Terca (o).	____ Conoce bien el trabajo.
____ Tiene tacto.	____ Floja (o).
____ Deficiente.	____ Insuficiente.
____ Convincente.	____ Me dice cómo voy.

F. INSTRUCCIONES. (Confianza en el jefe o supervisor)

Imagine una típica semana de trabajo y el contacto que tiene con su Jefe (a).

Por favor lea con atención cada una de las respuestas, ya que cambian con cada pregunta, y marque con un círculo el número que más se acerque a su opinión, según las escalas descritas.

1. ¿Qué tan libre o cauteloso se siente de poder hablar con su Jefe (a) de problemas y dificultades que tiene en su trabajo, sin arriesgar su trabajo o el que se enoje con usted?.

Muy cauteloso			Ni muy cauteloso ni completamente libre.			Completamente libre.
1	2	3	4	5	6	7

2. En ocasiones, los Jefes (a) inmediatos tienen que tomar decisiones que parecen ir en contra de los intereses y necesidades de sus subordinados. Cuando esto le sucede a usted como subordinado ¿qué tanta confianza tiene en su Jefe(a), como para pensar que en su decisión tuvo presente sus necesidades e intereses y estuvo justificada por otras consideraciones?

No confío			Ni desconfiado, ni confiado absolutamente			Confío absolutamente.
1	2	3	4	5	6	7

3. ¿En qué grado confía y cree en la imparcialidad y sentido de justicia de su Jefe(a) inmediato?

Poca confianza			Ni poca confianza, no plena confianza.			Plena confianza
1	2	3	4	5	6	7

4. Por favor marque con una X el número a la derecha de cada afirmación que mejor describa la opinión de los miembros de su organización de acuerdo a la siguiente escala.

En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	En leve desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1. Pensamos que las personas en la Empresa dicen la verdad durante procesos de negociación.	1	2	3	4	5	6	7
2. Pensamos que la Empresa cumple con las obligaciones contraídas con nuestro departamento.	1	2	3	4	5	6	7
3. En nuestra opinión la Empresa es confiable.	1	2	3	4	5	6	7
4. Pensamos que las personas en la Empresa logran éxito pisoteando a otros.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sentimos que la Empresa intenta mantener el control y el dominio.	1	2	3	4	5	6	7
6. Creemos que la Empresa se aprovecha de nuestros problemas.	1	2	3	4	5	6	7
7. Sentimos que la Empresa negocia honestamente con nosotros.	1	2	3	4	5	6	7
8. Sentimos que la Empresa cumple su palabra.	1	2	3	4	5	6	7
9. Creemos que la Empresa no nos engaña.	1	2	3	4	5	6	7
10. Sentimos que la Empresa se aprovecha de las personas más vulnerables.	1	2	3	4	5	6	7

G. INSTRUCCIONES. (Variables demográficas)

Por favor conteste las siguientes preguntas. Recuerde que sus respuestas son **confidenciales**.

7. Sexo: (1)____ Masculino. (2)____ Femenino.

8. Edad ____ años cumplidos.

9. Contando desde el primer año de la escuela primaria, ¿cuántos años de educación formal aprobada ha recibido? ____ años.

10. ¿Cuánto tiempo ha trabajado usted en esta empresa?

11. ¿Cuántos años tiene usted de experiencia laboral? _____

12. Su contrato de trabajo es: (1)____ A plazo indefinido (2)____ A plazo fijo

(3)____ A honorarios (4)____ Otro.

ANEXO 4. Matriz de Factores Rotados. Empresa

Sector Industrial.

Efecto del liderazgo intercambio – Líder miembro de la organización

	Factor				
	1	2	3	4	5
Iniciativa	<u>0,64</u>	0,25	0,14	0,25	0,03
Puntualidad	<u>0,68</u>	0,04	0,26	0,17	-0,03
Orden	<u>0,53</u>	0,29	0,21	0,23	-0,06
Cumple plazos	<u>0,49</u>	0,33	0,33	0,38	0,04
Busca mas trabajo	<u>0,58</u>	0,06	0,24	0,48	0,02
Buena asistencia	<u>0,60</u>	0,15	-0,01	0,12	-0,07
Avisa de ausencias	<u>0,54</u>	0,14	0,08	0,31	0,09
Cumple reglas	0,54	0,15	0,35	0,22	0,10
No abusa de sus privilegios	0,66	0,22	0,14	0,22	0,13
Cuidadoso con las propiedades de la empresa	<u>0,53</u>	0,42	0,29	0,12	0,09
Compañerismo en caso de ausencia	0,31	0,17	0,15	<u>0,61</u>	0,11
Compañerismo en caso de exceso de trabajo	0,28	0,05	-0,09	<u>0,75</u>	0,06
Ayuda a compañeros nuevos	0,22	0,28	0,23	<u>0,78</u>	0,08
Comparte sus objetos personales	0,24	0,53	0,16	0,34	0,12
Ayuda a la productividad de sus compañeros	0,43	0,13	<u>0,48</u>	0,44	0,01
No se queja	<u>0,45</u>	0,41	0,24	0,35	0,04
Siempre encuentra aspectos negativos	0,06	0,06	-0,14	-0,06	<u>0,71</u>
Trata de hacer lo mejor	<u>0,58</u>	0,46	0,35	0,13	0,06
Se queja mucho	-0,09	0,22	-0,14	0,13	<u>0,67</u>
Expresa resentimiento	0,06	0,04	0,11	0,03	<u>0,80</u>
Tolerancia ante inconvenientes	0,37	0,53	0,20	0,14	0,14
Es cuidadoso a la hora de realizar alguna acción	0,15	<u>0,63</u>	0,26	0,36	0,07
Informa antes de emprender una acción importante	0,43	<u>0,57</u>	0,30	0,16	0,08
Respeto ante sus compañeros	0,56	0,55	0,17	0,00	0,11
Considera los efectos de sus acciones sobre sus compañeros	0,18	0,42	0,21	0,03	0,16
Trata de evitar provocar problemas a otros	0,55	<u>0,49</u>	0,08	-0,01	0,12
Solo se preocupa de sus problemas de trabajo	0,24	-0,17	0,23	0,17	0,73
Se preocupa de la imagen de la empresa	0,12	0,35	<u>0,50</u>	0,18	-0,01
Participa en reuniones de la empresa	0,18	0,30	<u>0,75</u>	0,18	0,10
se mantiene informado de los cambios de la empresa	0,28	0,13	<u>0,85</u>	-0,08	0,02
Sugiere mejoras para la empresa	0,22	0,32	<u>0,59</u>	0,17	0,07
No pone atención ante información publicada de la empresa	-0,09	0,22	0,22	0,03	0,59

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados y procesados por software estadístico SPSS v10.0.

Método de extracción: Factorización del eje principal.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
La rotación ha convergido en 11 iteraciones.
Las cargas destacadas son las mayores a 0,45 representativas del factor. Las subrayadas son las usadas en la conformación del factor.

ANEXO 5. Matriz de Factores Rotados. Empresa Sector de Distribución.

Efecto del liderazgo intercambio – Líder miembro de la organización

	Factor				
	1	2	3	4	5
Iniciativa	0,65	0,38	0,17	0,27	0,22
Puntualidad	<u>0,58</u>	0,02	-0,12	0,40	0,06
Orden	<u>0,66</u>	0,05	0,02	0,08	0,00
Cumple plazos	<u>0,53</u>	0,23	-0,12	0,24	0,17
Busca mas trabajo	0,70	0,36	0,20	0,00	0,13
Buena asistencia	<u>0,74</u>	0,22	0,26	0,21	0,11
Avisa de ausencias	<u>0,50</u>	0,28	0,21	0,58	0,09
Cumple reglas	<u>0,53</u>	0,14	0,08	0,50	0,25
No abusa de sus privilegios	0,63	0,21	0,23	0,29	0,10
Cuidadoso con las propiedades de la empresa	<u>0,59</u>	0,45	-0,06	0,12	-0,26
Compañerismo en caso de ausencia	0,21	<u>0,78</u>	-0,19	0,02	0,01
Compañerismo en caso de exceso de trabajo	0,12	<u>0,74</u>	-0,27	-0,11	0,11
Ayuda a compañeros nuevos	0,19	<u>0,75</u>	0,10	0,19	0,06
Comparte sus objetos personales	0,27	<u>0,65</u>	-0,11	0,06	0,35
Ayuda a la productividad de sus compañeros	0,17	<u>0,67</u>	-0,06	0,25	0,14
No se queja	0,34	0,51	0,18	0,12	0,08
Siempre encuentra aspectos negativos	0,24	0,06	<u>0,78</u>	0,11	0,01
Trata de hacer lo mejor	0,25	0,54	0,15	0,34	0,18
Se queja mucho	0,13	-0,18	0,42	-0,10	0,03
Expresa resentimiento	0,27	-0,10	<u>0,72</u>	0,15	-0,13
Tolerancia ante inconvenientes	0,34	0,22	-0,53	0,26	-0,23
Es cuidadoso a la hora de realizar alguna acción	0,79	0,18	0,02	0,10	0,42
Informa antes de emprender una acción importante	0,45	0,20	0,04	0,26	0,59
Respeto ante sus compañeros	0,53	0,37	0,03	0,32	0,41
Considera los efectos de sus acciones sobre sus compañeros	0,32	0,10	0,10	<u>0,68</u>	0,30
Trata de evitar provocar problemas a otros	0,38	0,21	0,09	<u>0,68</u>	0,32
Solo se preocupa de sus problemas de trabajo	-0,09	0,12	<u>0,76</u>	0,01	-0,07
Se preocupa de la imagen de la empresa	0,44	0,50	0,12	0,13	-0,03
Participa en reuniones de la empresa	0,02	0,71	0,06	0,03	0,20
Se mantiene informado de los cambios de la empresa	0,05	0,46	-0,08	0,26	<u>0,55</u>
Sugiere mejoras para la empresa	0,13	0,19	-0,09	0,19	<u>0,64</u>
No pone atención ante información publicada de la empresa	-0,01	0,05	0,76	0,17	-0,03

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados y procesados por software estadístico SPSS v10.0.

Método de extracción: Factorización del eje principal.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
La rotación ha convergido en 9 iteraciones.
Las cargas destacadas son las mayores a 0,45 representativas del factor. Las subrayadas son las usadas en la conformación del factor.

ANEXO 6. Medias, desviaciones estándar, coeficientes de fiabilidad y correlaciones de Pearson para las variables de estudio. Empresa Sector Industrial.

Efecto del liderazgo intercambio – Líder miembro de la organización

	Media	Desviación Estándar		ILM	justicia distr	justicia proces	satisfacción	confianza	desempeño	factor 1	factor 2
ILM *	2,34	0,66	Correlación	(0,73)							
justicia distr **	3,85	0,93	Correlación	<u>0,41</u>	(0,84)						
			Sig. bilateral)	0,00							
justicia proces **	3,97	0,97	Correlación	<u>0,54</u>	<u>0,75</u>	(0,92)					
			Sig. bilateral)	0,00	0,00						
satisfacción	5,09	1,31	Correlación	<u>0,43</u>	<u>0,52</u>	<u>0,66</u>	(0,87)				
			Sig. bilateral)	0,00	0,00	0,00					
confianza	4,79	1,24	Correlación	<u>0,34</u>	<u>0,51</u>	<u>0,48</u>	<u>0,58</u>	(0,84)			
			Sig. bilateral)	0,00	0,00	0,00	0,00				
desempeño	5,92	1,12	Correlación	<u>0,06</u>	0,11	0,09	0,01	0,03	(0,70)		
			Sig. bilateral)	0,53	0,22	0,34	0,87	0,71			
factor 1	5,85	1,15	Correlación	<u>0,01</u>	0,00	0,02	-0,01	0,03	<u>0,77</u>	(0,92)	
			Sig. bilateral)	0,88	0,99	0,86	0,93	0,71	0,00		
factor 2	5,76	1,27	Correlación	<u>0,15</u>	0,04	0,11	0,04	0,03	<u>0,66</u>	<u>0,74</u>	(0,7)
			Sig. bilateral)	0,11	0,64	0,23	0,63	0,78	0,00	0,00	
factor 3	5,54	1,28	Correlación	<u>0,03</u>	0,06	0,12	0,03	-0,01	<u>0,53</u>	<u>0,74</u>	<u>0,7</u>
			Sig. bilateral)	0,78	0,50	0,18	0,74	0,91	0,00	0,00	0,00
factor 4	5,68	1,19	Correlación	<u>0,02</u>	0,05	0,14	0,06	0,04	<u>0,58</u>	<u>0,70</u>	<u>0,6</u>
			Sig. bilateral)	0,79	0,55	0,13	0,53	0,64	0,00	0,00	0,00
factor 5	4,45	1,62	Correlación	<u>0,03</u>	0,02	0,01	0,11	0,14	-0,07	0,07	0,1
			Sig. bilateral)	0,77	0,82	0,93	0,23	0,11	0,43	0,47	0,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados y procesados por software estadístico SPSS v10.0.

Todas las variables se midieron de 1 a 7 excepto por * y **. La primera se midió en una escala de 0 (nunca) a 4 (siempre). Las segundas se expresaron en una escala de 1 a 5.

Los coeficientes de fiabilidad aparecen entre paréntesis en la diagonal.

Los coeficientes con subrayado simple indican correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ANEXO 7. Medias, desviaciones estándar, coeficientes de fiabilidad y correlaciones de Pearson para las variables de estudio. Empresa Sector de Distribución.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados y procesados por software estadístico SPSS v10.0.