

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO



**LOS INTERCAMBIOS LÍDER-COLABORADOR Y EQUIPO-COLABORADOR
EN LOS GRUPOS DIRECTIVOS: SUS EFECTOS EN LA EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL**

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**TESIS PRESENTADA POR
ENRIQUE EDUARDO CÁRDENAS Y CASTILLO NÁJERA**

**ASESOR
DR. ENRIQUE BORES RANGEL**

AGOSTO 2006



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

Hacemos constar que en la Ciudad de México, el día 10 de agosto de 2006, el alumno:

Enrique Eduardo Cárdenas y Castillo Nájera

sustentó el examen oral en defensa de la Tesis titulada:

**Los intercambios líder-colaborador y equipo-colaborador en los grupos directivos:
Sus efectos en la efectividad organizacional**

Presentada como requisito final para la obtención del Grado de:

Doctor en Administración

Ante la evidencia presentada en el trabajo de tesis y en este examen, El Comité Examinador, presidido por el Dr. Cuauhtémoc Olmedo Bustillo, ha tomado la siguiente resolución:

APROBADO

Dr. Enrique Bores Rangel
Director de Tesis

Dr. Jorge Braham Velasco
Lector

Dra. María del Pilar Ester Arroyo López
Lector

Dr. Cuauhtémoc Olmedo Bustillo
*Lector y
Director del programa doctoral*

A Mayra, quién ha sido y es una luz en mi ya no tan turbulento camino.

A mis hijos Enrique, Rodrigo y Alejandro quienes a través de sus relaciones conmigo, me han enseñado a amar y a convertirse en parte de mi mismo.

A mi madre quien me enseñó el poder y las debilidades de las relaciones, un recuerdo.

A mi padre ejemplo vivo de tenacidad y de laboriosidad, un granito de arena en la playa de la historia y del conocimiento.

Dicen que uno no es uno mismo excepto en términos de las relaciones con otras personas. Si no hubiera otras personas no existiría ningún tú, porque lo que haces, que es lo que tú eres, sólo tiene significado en relación con las otras personas.

ROBERT PENN WARREN
ALL THE KING'S MEN

Ha surgido un nuevo consenso. Un consenso que considera a las organizaciones sistemas vivos en los que las relaciones y la comunicación son mucho más importantes que los procesos y las estructuras.

TONY MORGAN
NAVEGAR POR LA COMPLEJIDAD

En donde ha habido una relación, la otra persona se ha convertido en una parte de ti mismo.

LUIS DE LAS CASAS

AGRADECIMIENTOS

El camino comenzó hace doce años, allá en 1994 cuando por fin, me decidí a hacer un doctorado - camino que no conocía y que no tenía ni la más remota idea de lo que iba a representar y representa en mi vida -. Me decidí por un doctorado en la Universidad La Salle, doctorado de corte europeo y no americanizado en donde la filosofía de la ciencia regía más que la estadística y el análisis multivariado. Sin embargo no contaba con que a la vuelta de cinco años en 1999 por no haber leído las pequeñísimas letras de un contrato firmado con dicha casa de estudios, - los cinco años de su plazo perentorio no contaban a partir de 1996 cuando terminé mis estudios sino desde 1994 -; no se me permitió un plazo adicional y... ¡Bendito Dios! pues de otra forma no hubiera aprendido ni sufrido ni gozado lo que hoy veo llegar a su fin y por que no también a su nuevo comienzo: el doctorado en el Tec de Monterrey Campus Ciudad de México en asociación con la Universidad de Carnegie Mellon - esta última debido a mi especialización en comportamiento organizacional -.

Al término de ese recorrido inicial, vale la pena recordar mi primera nueva relación con el conocimiento y con el poder de asombro y sobre todo con la relación que me llevó a continuar mi educación, la relación con la Dra. Araceli Sánchez de Corral (+) Directora del Programa Doctoral en dicha Universidad. Debido a su empuje y sabiduría, ahí fue donde comenzó este camino. Posteriormente y gracias al Dr. Roberto Rueda quien con la apertura del Doctorado en Administración II me permitió en el 2000 continuar esta etapa de mi vida. Gracias nuevamente Roberto, - Dr. Roberto Rueda Ochoa Rector de la Zona Centro del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey -, por haber creído y haber confiado en mí.

Pudiera decirse que este fue tan solo el inicio de algo que ya había comenzado a germinar hace treinta y seis años cuando en mi primer trabajo formal como asistente de investigaciones de mercado en INRA con S. Rosemeberg y el apoyo de mi entonces cuñado Maestro Jean-Paul Rheault me enfrenté, traté de entender, sufrí y gocé el mundo de las organizaciones y de sus líderes ya fueran formales o informales. Hoy, primeramente quiero recordar con agradecimiento a todas aquellas personas - además de las ya mencionadas -, que me mostraron los diferentes lados - brillantes, oscuros y no tan brillantes ni tan oscuros -, del liderazgo laboral en sus dos facetas de una sola relación, la de los directivos y la de los colaboradores.

Después de esa experiencia inicial en 1970 y tratando de hacerlo de una manera cronológica, comencé mi vida laboral formal en Ciba-Geigy Mexicana (hoy Novartis) en diciembre de 1972; mi agradecimiento a los Sres. Peter Baumeler (+), Ricardo Domínguez y Marco Antonio López. Más tarde en Nacional Hotelera en 1976 a los Sres. Servando Calderón y Kemil Risk; ya en 1977 en Procter & Gamble México a los Sres. Alejandro de Gortari - buen amigo -, y Manny Pacis; en 1980 en Multibanco Comermex (hoy Inverlat/Scotia Bank) a los Sres. Felipe Polo, Mario Calvillo - gran maestro de los recovecos bancarios y de sus cuentas contables -, y Juan Brock. Posteriormente a partir de 1983 en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, a Emilio Lozoya - de especial recuerdo -, Arsenio Farrell (+) y Jorge Bastarrachea. Todavía dentro del sector laboral mexicano en FONACOT a partir de 1985 a los Sres. Luis Garza y Pedro Arias. Nuevamente en 1990 en el ISSSTE a Emilio Lozoya y a

Rodolfo Rojas. En mi ésta tal vez última etapa laboral y a partir de 1993, a Roberto Rueda, Hugo de la Rosa, Oscar Lara, Enrique Bores, Sandra Ortiz, Cuauhtémoc Olmedo, Lupita Gómez y Raymundo Tenorio. A todos ustedes muchas gracias por haberme mostrado las múltiples caras del liderazgo desde la perspectiva directiva y adicionalmente haberme interesado en profundizar en su estudio, investigación y conocimiento.

Es probable que alguien de mis antiguos jefes se me haya escapado, y no lo haya mencionado, la memoria al paso de los años ya no es tan efectiva como quisiera; una disculpa y también mi agradecimiento.

He tenido muchos en verdad muchos y muy buenos colaboradores y creo todos han sufrido de mi “liderazgo” mencionaré a los que recuerdo por sus nombres de pila, de antemano perdón por los olvidados: Irma, Sabino, Mariel, July, Luis Mario - gran amigo -, Fernando, Amalia, Gerardo, Araceli, José Luis, Armando, Marcos, Paco - hoy día mi conuño -, Norma, Leticia, Jesús, Lulú, Gustavo, Ramón, Imelda, Rossy, Mario, Toño, Ofelia, Linda, Gerardo, Cristy, Marisol, Lalo, Diego, Jorge, Carlos, Ana, Lucía, Enrique - otro Tocayo más, Enrique Cisneros -, Alejandro, Federico, Gustavo y creo, muchos muchos más; gracias a todos por haberme permitido colaborar con ustedes. En esta última etapa de mi recorrido profesional en el Departamento de Organización y Ciencias Sociales he encontrado a amigos más que a colaboradores y a ellos les agradezco más que su colaboración su amistad: Julio César, Jorge, Andrea, Fernando y Rodolfo - compañeros y acompañantes del doctorado - Pilar, Juan, Luis Gerardo, Anya, Yury, Aleksander y Lulú Gutiérrez - a quién especialmente le agradezco su aguante por mi genio y carácter de los últimos dos años -.

Realmente durante el doctorado fue muy reconfortante estar con un grupo de amigos en Pittsburgh durante los veranos del 2001 y del 2002 un recuerdo afectuoso para Cristina Nava, Flor Salaiza y para mi buen Rubén Campos - a ti Rubén un fuerte abrazo y gracias por haberme ayudado a entender de una manera diferente, menos estricta y más amable a la vida y su significado -. Aquí quiero agradecer muy especialmente a mis maestros de Carnegie Mellon, Doctores: Paul Goodman, Denise Rousseau, Linda Argote, Mark Fishman, Laurie Weingart, Don Moore, Dave Krackhardt y sus asistentes Marco y Kim, su profesionalismo y sus conocimientos hicieron de la investigación una experiencia realmente reconfortante. También aprovecho para darles las gracias a mis maestros en el Campus Ciudad de México: Macario Schettino, Tere Liedo, Alfonso Pulido, Roberto Palacios y Mario de Marchis.

A los Sres. Jorge Garcés Sr. y Jorge Garcés D., a sus colaboradores Sres. Sergio Domínguez, Gabriel Pérez e Iván Salgado así como al personal de su organización, muchas, muchas gracias.

Especialmente mi reconocimiento a Laura Miranda y Juan Alba quienes me apoyaron como excelentes biblioteconomos a conseguir los artículos de investigación que en ocasiones llegué a creer no conseguiría.

Cuando uno entra en el terreno de las emociones y de los sentimientos de amistad, de hermandad y de familia comienza uno, - cuando menos a mí me sucede -, a recordar que todo este esfuerzo nunca fue individual. Hubo, hay y habrá - así lo espero -, compañeros de camino, donde sin su apoyo, su ánimo, sus palabras de aliento y simple y llanamente su compañía esta

investigación nunca hubiera terminado y que gracias a su “estar en mí” nunca hubiera tenido la energía de seguir adelante. Es a estos amigos a quienes hoy recuerdo y agradezco. A algunos de ellos hace años no les veo a otros gracias a Dios, están presentes físicamente hoy conmigo. Ellos significan en mi presente esas relaciones interpersonales a que tanto hago mención en esta tesis: Fernando Mirabent, Arturo Elizondo, Carlos Peralta, Mario, Eutiquio, Francisco Guzmán, Pedro Hurtado, Pablo Chauvet - ¿Dónde estarás? -, Arturo González, Rafael Ramírez, Carlos Lara, Rafael Campillo (+), Antonio y Jorge Casis, Manuel Suberville, Fabricio Fusoni y Alfonso Campos.

Posteriormente ya en el ITAM a ese gran grupo de amigos a quienes siempre llevo en mi corazón: Gustavo Carmona, César Flores, José Luis Nogueira, Víctor Posada, René Alcocer, Rogelio Lemus, Cutberto Pérez, Lalo Martínez y obviamente a ti mi hermano Alejandro Ramírez (“Rata”).

Existe siempre un apartado no quisiera decir que especial pues todas las personas a quienes he mencionado significaron y significan; fueron, son y serán parte de mí y de mi vida, sin embargo existen algunos lazos de identificación muy fuertes, una química diferente, y es en este párrafo que deseo mencionar y agradecer a Alejandro Ramírez - nuevamente -, a Alberto Arzate y a Enrique Alonso - gratísimo encuentro vivencial y mi compadre -, por ser mis hermanos que sin serlo de sangre sin duda lo son aún más que si hubiéramos tenido a los mismos padres biológicos.

Muchas gracias a mi familia Cárdenas, mis tíos Arturo e Imelda (+) - mis segundos y en ocasiones primeros padres -, mi tía-Mamá María Elena, y a mis primos hermanos - hermanos Arturo, Héctor, Jorge y Alfredo; también a ti Fussy muchas gracias.

Muchas gracias a mi familia “política” (realmente son mucho más que eso), primeramente a mis suegros Manuel y Doña Chelo - quienes me han mostrado el verdadero valor de una familia -, y a mis cuñados: Martha, Manuel, Rocío, Juan, Alma y Claudia - Kbis -, y mis concuños René (+) - realmente extraño tus bailes y alegría compadre -, Pepe - otro compadre - y Hugo - el más pequeño de los tres, pero que ha ganado rápidamente un lugar en mi corazón -. Asimismo a sus hijos mis sobrinos, mi agradecimiento.

A la familia de mi Tocayo Alonso, Letty, Celeste y Enrique un abrazo por su apoyo.

Mi tesis doctoral no representa sino un granito de arena en la playa que tú has forjado durante tantos años, playa fértil formada por tantos granos de arena como libros has hecho. Gracias papá por tu ejemplo.

Aún cuando ya lo hice en las dedicatorias, no puedo dejar de pensar en el significado de Mayra mi esposa y de mis hijos Enrique, Rodrigo y Alejandro (una ERA); cuando tantas veces pensé en abandonar este proyecto y venían a mi mente y me daban la fortaleza suficiente para continuar y seguir adelante. Mi vida es suya, muchas, muchas gracias.

Por último quise dejar a dos personas vitales en la culminación de este largo proceso. A mi madre - Erma como le decían sus hermanos -; no es tan sólo tu recuerdo, sino tu alegría y tu buen humor, tu diplomacia y tu carácter - por fuera tan débil por dentro de acero templado -, y

tu compañía en tus últimos años lo que me permitieron ver el final de este esfuerzo y el deseo de comprender cada día más, al liderazgo relacional. Me da una tristeza enorme no haber sido capaz de terminarlo y que lo vieras en vida pero sé me acompañaste y me acompañarás mientras viva, gracias Mamá.

Tocayo Bores, quise terminar esta tesis agradeciéndote a ti desde lo más profundo de mi ser el que me hayas apoyado tanto, tanto. No fue tan solo el esfuerzo y la dedicación de horas y días a este proyecto lo que te agradezco, sino el haberme hecho entender mediante el ejemplo lo que significa el hacer crecer a alguien, la paciencia, el trato, el conocimiento pero sobre todo tu amistad. Hermano, muchas, muchas gracias. Valga este agradecimiento también para tu familia: Mónica, Andrea y Rodrigo por haberme permitido contar con tu tiempo y haberselos de alguna manera, limitado a ellos.

Sé he olvidado mencionar a algunos directivos, colaboradores, amigos y familiares que han tenido que ver con mi formación, nuevamente una disculpa pero valga mi agradecimiento a todos ustedes.

Enrique Cárdenas
Agosto, 2006

SÍNTESIS

El Intercambio Líder-Colaborador y el Intercambio Equipo-Colaborador en los Grupos Directivos: Sus Efectos en la Efectividad Organizacional

Por

ENRIQUE EDUARDO CÁRDENAS Y CASTILLO NÁJERA, M.A.

**DIRECTOR DE TESIS
DR. ENRIQUE BORES RANGEL**

En la teoría del comportamiento organizacional los niveles de estudio en las organizaciones definen estrictamente el ámbito de una investigación. Niveles como la persona, el grupo o equipo de trabajo y la organización en sí. Es difícil encontrar investigadores interesados en, al mismo tiempo, analizar a estos niveles en conjunto, aún cuando desde ya hace algún tiempo Goodman y Pennings (1981) y más recientemente Goodman y Whetten (1998) proponían el intentar hacerlo. A través del estudio que se presenta se mezclan y entrelazan distintos niveles de intervención: las relaciones diádicas entre líderes y colaboradores, las relaciones de los pares en sus equipos con aspectos de efectividad de la organización.

Se afirma que mejores relaciones tenderán a una mejor efectividad de las organizaciones. De esta suposición surge el problema de investigación que consistió, primeramente, en validar los instrumentos utilizados para el Intercambio Líder Colaborador y para el Intercambio Equipo Colaborador en otro entorno, en segundo término cómo conjuntar en un modelo operativo estas teorías y, por último, el determinar el efecto y la correlación de las distintas relaciones de un líder, de sus colaboradores y de su equipo de trabajo sobre la efectividad de una organización.

Como alternativa a la visión de un liderazgo promedio surge la propuesta de Graen y Cashman (1975), del Intercambio Líder - Colaborador (ILC), teoría que considera una relación diferenciada del líder con cada uno de sus colaboradores directos; asimismo, la formación de una nueva teoría acerca de la percepción que cada par tiene con sus compañeros de equipo haciendo o conformando un Intercambio Equipo - Colaborador (Seers, 1989) y por último, la conjunción de diversos enfoques y teorías acerca de cómo

medir y considerar la efectividad organizacional o cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1992) fundamentan y son la base del presente estudio

Se propone que la operacionalización del fenómeno del liderazgo entre varias personas se realiza por medio de las relaciones y la forma de poder visualizar de manera conjunta la ruta que siguieron diferentes teorías del liderazgo para llegar a un liderazgo relacional fue sintetizada y expuesta a través de su agrupamiento guiando a estos estudios desde los enfoques tradicional y unidimensional hasta la propuesta de un enfoque de liderazgo relacional.

Se entiende y define al liderazgo como un fenómeno social de relaciones entre una persona que dirige al grupo, llamado líder, y sus colaboradores, quienes responden a él y lo aceptan como tal, con la finalidad de lograr objetivos comunes tanto individual como organizacionalmente.

Los instrumentos de medición utilizados han sido validados en otras culturas, principalmente en la estadounidense. El LMX7 (Graen y Uhl-Bien, 1995), el TMX (Seers, 1989) denominados en esta investigación ILC (Intercambio Líder-Colaborador) e IEC (Intercambio Equipo-Colaborador), en esta investigación fueron validados en un ambiente latinoamericano, específicamente en México. Además fueron conjuntados y estudiados de manera que no se conoce haya sido realizada hasta la fecha, es decir, por niveles jerárquicos de la estructura de una organización.

Las interrelaciones de liderazgo y de equipo fueron correspondidas con variables de efectividad de una organización mexicana relacionados entre si por un sistema similar al del cuadro de mando integral. Todas estas variables, conformaron un modelo propuesto donde las relaciones de ILC y IEC inciden en la calidad en el servicio y esta a su vez en resultados de la organización (evaluación directiva, costo de operación y rotación de inventarios).

El levantamiento de información - 640 cuestionarios -, se realizó durante el último cuatrimestre del 2005, en un estudio de tipo transversal y con una muestra de 238 personas, donde posteriormente se rechazaron 25 individuos, dando una muestra definitiva de 213 casos.

Se realizaron las validaciones de los instrumentos en español ILC e IEC, soportando parcialmente su validez.

De las variables del modelo propuesto se corrieron las correlaciones de Pearson para las relaciones ILC - IEC y estas variables a su vez contra calidad en el servicio - compuesta por las variables de atención en piso y de atención en cajas -. La calidad en el servicio como compuesto de las variables mencionadas, más por separado las variables de atención en piso y atención en cajas, a su vez; fueron correlacionadas con variables de resultados: costo operativo, rotación de inventarios y evaluación directiva.

Los resultados en general con la excepción de la variable atención en cajas, confirman de manera satisfactoria el modelo propuesto: las relaciones líder colaborador y las relaciones equipo colaborador inciden en la calidad en el servicio - atención en piso y estas variables a su vez en los resultados de evaluación directiva y rotación de inventarios de la organización.

CONTENIDO

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN	17
Planteamiento del problema de investigación	19
Propósito y objetivos	20
Preguntas de Investigación	22
Relevancia.....	22
Capítulo 2: MARCO TEÓRICO.....	24
Clasificación de los diversos enfoques del liderazgo	24
Enfoques del liderazgo.....	27
Investigación en torno a Intercambio Líder–colaborador (ILC), Intercambio Equipo– Colaborador (IEC) y Efectividad Organizacional (EO)	59
Intercambio Líder-Colaborador (ILC).....	60
Aspectos relevantes de la teoría del liderazgo relacional pendientes por investigar	95
Modelo de liderazgo relacional.....	99
Capítulo 3: METODOLOGÍA	105
Participantes.....	105
Descripción del sector.....	105
Mercado	107
Historia de la Organización	107
Características de la Organización.....	108
Descripción de la Muestra	110
Procedimiento	111
Instrumentos.....	115
Cuestionario de Intercambio Líder - Colaborador (ILC).....	115
Cuestionario de Intercambio Equipo - Colaborador (IEC).....	123
Medición de variables organizacionales	125
Análisis	130
Hipótesis 1	130
Hipótesis 2	130
Hipótesis 3 y 4	130
Hipótesis 5	130
Capítulo 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	132
Validación de ILC e IEC	132
Análisis factorial.....	132
Resultados para Hipótesis de Intercambio.....	138
Estadística descriptiva para variables de intercambio	138
Resultados para la Hipótesis 1	140
Resultados para la Hipótesis 2.....	141
Resultados para la Hipótesis 3.....	144
Resultados para la Hipótesis 4.....	147
Resultados para Hipótesis de Efectividad.....	148
Resultados para la Hipótesis 5.....	149
Capítulo 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	160
Conclusiones.....	160
Limitaciones de la investigación - Futuras investigaciones.....	165

ANEXOS	167
ANEXO A: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA POR TEMA.....	168
ANEXO B: TABLAS PARA APOYO A RESULTADOS DE HIPÓTESIS	171
ANEXO C: CARTA DE CONFIDENCIALIDAD	175
ANEXO D. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	176
APÉNDICES	179
Apéndice A: Instrumento de Medición ILCC.....	180
Apéndice B: Instrumento de Medición ILCL.....	181
Apéndice C: Instrumento de Medición IEC	182
REFERENCIAS.....	184

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Las dimensiones del liderazgo (Graen y Uhl-Bien, 1995).	31
Tabla 2. Síntesis de los problemas de enfoque en las teorías del liderazgo.	58
Tabla 3. Criterios de medición de la efectividad organizacional (Adaptado de Campbell, 1981.)	81
Tabla 4. Población atendida (INEGI, 2000).	107
Tabla 5. Personal por sucursal - Primeros tres niveles organizacionales	111
Tabla 6. Número de cuestionarios aplicados por niveles en la estructura organizacional.	114
Tabla 7. Reactivos para las formas del LMX7 Colaborador y Líder.....	116
Tabla 8. Número de muestras, tamaño agregado de muestras y estimados de confiabilidad para todas las relaciones	118
Tabla 9. Modelos de Moderadores Categóricos para el Instrumento de Medición (adaptado y traducido de Gerstner y Day, 1997, p. 834.).....	120
Tabla 10. Reactivos del Instrumento Intercambio Líder Colaborador	124
Tabla 11. Cálculo del índice de desviación de atención en cajas.	128
Tabla 12. Matriz de correlaciones para los reactivos en los instrumentos de ILC: correlaciones del ILCC en la matriz triangular superior y de ILCL en la inferior.	132
Tabla 13. Matriz de correlaciones para los reactivos del instrumento IEC.	133
Tabla 14. Pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin y de Esfericidad de Bartlett.	133
Tabla 15. Resultados del análisis factorial por componentes principales para cada uno de los tres instrumentos (ILCC, ILCL e IEC).	134
Tabla 16. Matriz de correlaciones para los reactivos de los instrumentos ILCC, ILCE e IEC.	136
Tabla 17. Resultados del análisis factorial por componentes principales para los tres instrumentos (ILCC, ILCL e IEC) en conjunto.	137
Tabla 18. Estadística descriptiva para variables de intercambio con datos a nivel diádico	138
Tabla 19. Prueba t para muestras apareadas entre ILCL e ILCC.	140
Tabla 20. Coeficientes de correlación de Pearson y de correlación parcial para la relación por pares de reactivos equivalentes de ILCC y ILCL para muestra completa y muestra del 90% (puntajes entre ± 1.63 desviaciones estándar de la diferencia ILCL menos ILCC). ...	142
Tabla 21. Coeficientes de correlación de Pearson y de correlación parcial por niveles jerárquicos para la relación por pares de reactivos equivalentes de ILCC y ILCL para muestra completa y muestra del 90% (puntajes entre ± 1.63 desviaciones estándar de la diferencia ILCL menos ILCC).....	144
Tabla 22. Coeficientes de correlación de Pearson para la relación de IEC contra ILC a niveles de análisis por díadas y por equipos con datos individuales y agregados.	145
Tabla 23. Medias, totales y desviaciones estándar para las variables en el estudio por sucursal.	149

Tabla 24. Coeficientes de correlación de Pearson y parciales para la relación de las variables de calidad en el servicio contra ILC, IEC, Servicio a Empleados y Mantenimiento Operativo con valores agregados por sucursal y por equipo.	150
Tabla 25. Resumen de los modelos de regresión para las variables de calidad en el servicio utilizando datos a nivel díadas.	155
Tabla 26. Correlaciones de Pearson para las variables de efectividad por sucursal.	157
Tabla 27. Resultados de los Análisis de Regresión de las Variables Independientes ILCL, Servicio a Empleados, Atención en Piso y Mantenimiento Operativo con las Variables Dependientes Atención en Piso y Evaluación Gerencial.	158

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Enfoque unidimensional del liderazgo.	25
Figura 2. Mapa conceptual de los diversos enfoques del liderazgo.....	26
Figura 3. Los tres elementos presentes en el fenómeno del liderazgo.....	49
Figura 4. Análisis del linaje de las redes sociales (adaptado de Scott, 1992, p. 7.).....	57
Figura 5. Antecedentes de la teoría del Intercambio Líder-Colaborador.	61
Figura 6. “ <i>The Linking pin</i> ” o eslabón de enlace.	62
Figura 7. Modelo descriptivo de la construcción de roles.	63
Figura 8. El continuum de la reciprocidad (Adaptado de Sahlins, 1972, en Sparrowe y Liden, p. 525.).....	65
Figura 9. Desarrollo de la teoría del ILC en términos de cuatro etapas (Traducción de Graen y Uhl-Bien, 1995)	68
Figura 10. Modelo del Constructo del Intercambio Líder-Colaborador (adaptado de Robbins, 2003 y Graen, 1976).	69
Figura 11. Privilegio del papel del líder en la relación de intercambio líder - colaborador. <i>Nota:</i> L=Líder, C=Colaborador y Eq=Equipo.....	71
Figura 12. Intercambio líder colaborador.	73
Figura 14. Antecedentes del Intercambio Equipo-Colaborador (IEC). Adaptado de Seers, 1989, pp. 118-135).....	76
Figura 15. Modelo básico del comportamiento organizacional.....	84
Figura 16. Evaluando la efectividad de la organización-enfoques.	85
Figura 17. Enfoques contingentes hacia la medición de la efectividad.	86
Figura 18. Modelo espacial de los criterios de efectividad (adaptado de Quinn y Rohrbaugh, 1983).	88
Figura 19. Cuadro de Mando Integral (adaptado de Daft, 2004).....	92
Figura 20. El cuadro de mando integral como estructura o marco estratégico para la acción (adaptado de Kaplan y Norton 2002).....	94
Figura 21. Cadena de relaciones causa-efecto (adaptado de Kaplan y Norton, 2002, p. 45.)	94
Figura 22. Algunos de los factores que afectan la efectividad organizacional.....	97
Figura 23. El modelo del liderazgo de tres componentes.	98
Figura 24. Modelo de Liderazgo Relacional	103
Figura 25. Modelo de Liderazgo Relacional comprendiendo el desglose de conceptos para las hipótesis correspondientes.....	104
Figura 26. Composición de las Empresas en México por tamaño y por sector (INEGI, Censo).	106
Figura 27. Niveles jerárquicos, díadas y equipos por sucursales.....	108
Figura 28. Categorías del Sistema de Evaluación SETI (Las variables seleccionadas para el estudio se muestran en negritas).	126

Figura 29. Gráficas de eigenvalores por instrumentos ILCC, ILCL, IEC, y por los tres instrumentos.....	135
Figura 30. Gráficas para variables de intercambio ILCC, ILCL, Diferencia ILCL-ILCC e IEC.....	139

Capítulo 1:

INTRODUCCIÓN

Hace algunos años, tras analizar más de cinco mil estudios e investigaciones, Stogdill (citado en Storey, 2004, p. 12) afirmó que “cuatro décadas de investigación sobre el liderazgo han producido una sorprendente masa de descubrimientos (pero) la interminable acumulación de datos empíricos no ha producido un entendimiento integral del liderazgo”. Actualmente se ha avanzado mucho en la comprensión de este fenómeno; sin embargo, la historia del estudio del liderazgo ha sido objeto de diversas taxonomías o clasificaciones creando confusiones (Yukl, 1989a). Incluso, aunque las relaciones son el medio operacional del liderazgo, no ha habido una clasificación de sus diferentes enfoques que gire alrededor de ellas y se fundamente en éstas. Dentro del marco teórico de la presente tesis se sugiere una clasificación de los enfoques de liderazgo que incorpora desde los estudios tradicionales —basados principalmente en los rasgos y el comportamiento de un líder pasando a través de su pretendida unidimensionalidad— hasta el conjunto de teorías que comprenden el liderazgo relacional.

Generalmente, el fenómeno del liderazgo ha sido visto y analizado desde la perspectiva de una sola persona: el líder. Pero el mundo de cambios tan vertiginosos en el que vivimos y las fuertes demandas sobre la efectividad de las organizaciones provocan que sea prácticamente imposible para un solo individuo abordar todos y cada uno de los problemas que se le presentan en su labor diaria.

Hoy en día se habla de un liderazgo “disperso” (Storey, 2004), en el cual uno puede cuestionarse lo que sucede con la realidad del liderazgo cuando el poder es compartido entre el líder y sus colaboradores, cuando la identidad de uno y de otros no puede ser ya diferenciada: ¿quién sigue a quién?, ¿quién lidera? Tal vez sea el compartir ese poder por medio de sus relaciones lo que lleve a un nuevo tipo de organizaciones más humanas, más

efectivas, más motivadas e incluso pensar que los seguidores y sus relaciones son los que determinan con mayor certeza el liderazgo de una persona determinada.

El liderazgo se ejerce mediante la relación entre un líder y sus colaboradores; la creación, el mantenimiento, el fomento y el desarrollo de dicha relación implican que puedan o no cumplirse de manera más efectiva los objetivos de una organización.

El marco teórico comprende un esquema que abarca el constructo del liderazgo desde una visión, un enfoque unidimensional —visión más comúnmente comprendida, analizada y estudiada—, hasta la propuesta de un liderazgo relacional de múltiples dimensiones.

Del aislamiento de dicho fenómeno en una sola persona: el líder, se llega a la conjunción de personas mediante sus relaciones, el entendimiento de un liderazgo por convencimiento y colaboración, y no el de una dirección —que no liderazgo— impuesta por la autoridad jerárquica de una estructura organizacional.

En esta tesis doctoral se realiza la clasificación, revisión y aportación de una propuesta a los principales enfoques del liderazgo. Tipología que incluye desde los puntos de vista o estudios considerados tradicionales (características del comportamiento: conductas, rasgos y circunstancias); los análisis de tipo unidimensional que determinan la figura del líder como un héroe, examinando sus actividades, sus emociones y su posición dentro de una organización; las teorías acotadas como antecedentes de un liderazgo relacional que vislumbra lo que está más allá de una persona y le otorga importancia a sus seguidores y a la opinión de éstos en torno a su liderazgo, a la diferenciación entre un mero intercambio material o económico y el intercambio social; así como también los objetivos que definen un liderazgo y su distribución a lo largo y ancho de una organización.

Por último, el enfoque de un liderazgo relacional, en el que las distintas teorías aquí contenidas desembocan en la construcción y la operacionalización del liderazgo a través de las relaciones diádicas (uno a uno), la clasificación de las personas dentro o fuera de los grupos del líder, la relación de un colaborador con sus propios compañeros de equipo derivan en la multidimensionalidad de este complejo fenómeno del liderazgo y reafirman la propensión a relacionarse como medio de motivación, de fomento de la confianza, y de

influencia comprendido en entornos cada vez más amplios determinados por las redes sociales.

Planteamiento del problema de investigación

En las organizaciones modernas los efectos de la globalización como la competencia brutal, los cambios constantes, el avance de la tecnología, la forma de agruparse y estructurarse, etc. son variables que impactan todos los ámbitos de una economía considerada “nacional”, afectando de alguna u otra manera su efectividad.

El ser humano y su modo de relacionarse son un factor vital en la permanencia y el desempeño de estas organizaciones.

En esta forma de vincularse radica el fenómeno del liderazgo, el cual no sólo debe ser visto desde la perspectiva de la persona del líder sino desde el conjunto de sus relaciones: de sus colaboradores con éste y con su equipo de trabajo propio, ya que ellas inciden en el quehacer de una organización; es decir, la manera en que sus integrantes se relacionen delinearán su efectividad.

Se afirma que las relaciones del líder se particularizan con cada una de las personas que dependen de él al conformar relaciones duales o “diádicas”, pues éstas constituyen un referente mejor que el de un conjunto de relaciones promedio y uniformes de todos sus dependientes. Este intercambio de confianza, amistad, respeto, información y apoyo de un líder con cada uno de sus colaboradores crea roles, genera un continuo de reciprocidad y define el que se considere a un colaborador dentro o fuera del grupo de un cierto líder. Los primeros exponentes de esta teoría denominada “intercambio líder colaborador” fueron Dansereau, Graen y Haga (1975), quienes abrieron las puertas a una teoría del liderazgo fundamentada en la reciprocidad de las relaciones y los roles que una persona interpreta o tiene.

Posteriormente, Seers (1989) complementa esta teoría con la percepción de la relación que tiene cada colaborador con sus propios compañeros de equipo,¹ llamando a esta relación “Intercambio equipo-colaborador” o *Team-member exchange*.

¹ *Peers* en inglés. Pudiera también traducirse como “pares”.

Por último, la efectividad ha sido y es un constructo difícil de comprender, pero si se retoman autores como Kaplan y Norton (2002) se entiende que cada organización tiene la posibilidad de definir este constructo desde diferentes perspectivas, al balancear distintos grupos de factores para conformar y agrupar diversas variables capaces de ser medidas, y así llegar a su operacionalización.

Se supone que mejores relaciones tenderán a una mejor efectividad de las organizaciones. De esta suposición surge *el problema de investigación* que consistió, primeramente, validar los instrumentos utilizados para el Intercambio Líder Colaborador y para el Intercambio Equipo Colaborador en otro entorno, en segundo término cómo conjuntar en un modelo operativo estas teorías y, por último, el determinar el efecto y la correlación de las distintas relaciones de un líder, de sus colaboradores y de su equipo de trabajo sobre la efectividad de una organización.

Al reunir el conocimiento de estas teorías y constituir una perspectiva diferente de cómo comprender el liderazgo, se investigó su impacto en la efectividad de una organización.

Se considera que el liderazgo se operacionaliza por medio de las relaciones existentes entre el líder, sus colaboradores y sus compañeros de trabajo. La efectividad de una organización se verá afectada por el intercambio en las relaciones de liderazgo, colaboración y compañerismo, especialmente las de los primeros tres niveles de una estructura jerárquica tradicional. Las relaciones estarán dadas por los intercambios entre líder-colaborador, colaborador-líder y equipo (pares o “*peers*”)-colaborador, y sus distintas correlaciones influirán sobre la efectividad de una organización.

Propósito y objetivos

El propósito de esta investigación fue conocer el impacto, los efectos y las conexiones que tienen las relaciones existentes entre líder, colaboradores y equipo de compañeros de trabajo sobre la efectividad de una organización. A partir de dicho propósito se deducen y parten los objetivos de esta disertación.

A lo largo del estudio del comportamiento organizacional uno de sus cuestionamientos ha sido cómo hacer a las organizaciones más humanas por medio de un

arduo proceso de crecimiento que mejore a su vez, el éxito de las organizaciones (Goodman y Whetten, 1998; Goodman, 1998). En este contexto, una de las metas del presente estudio ha sido analizar de qué manera las relaciones personales entre líderes-colaboradores y compañeros de trabajo, de equipo, impactan en la efectividad organizacional.

Además, y con base en la meta anterior —conocer el impacto de las relaciones sobre la efectividad—, se pretende comprender la relación existente entre el intercambio líder-colaborador² (díadas) y el intercambio equipo-colaborador³ (grupos) en los distintos niveles jerárquicos de una estructura organizacional.

Por otra parte, comúnmente se ha tenido la noción de un liderazgo unidimensional en el que una sola persona puede influir profundamente en los resultados de una organización (Covey, 1989; Bennis y Nanus, 1985; Farkas, De Backer y Sheppard, 1995). Sin desdeñar que el liderazgo personal sea relevante, hay que definir si las relaciones del líder y sus colaboradores, y de los colaboradores y sus equipos de trabajo, actúan o no sobre la efectividad organizacional; si lo llevan a cabo conjunta o separadamente, y si su efecto es mayor de una u otra forma.

Cuando una organización crece y se desarrolla en distintos entornos geográficos y con equipos de trabajo compuestos por personas variadas es imprescindible conocer, evaluar, comparar y administrar las variables más importantes entre sus unidades organizacionales. Uno de estos factores radica en determinar a qué grado su efectividad es imputable a las relaciones de liderazgo y colaboración.

Cuando se practica la docencia y se estudian casos —aun cuando esto ha venido cambiando— es muy poco frecuente la existencia de una vasta literatura y documentación mexicana; por ello uno de los objetivos de esta investigación fue realizarla en un entorno latinoamericano, específicamente en México.

Una vez planteado el Modelo de Liderazgo Relacional y derivada de la revisión de la literatura y las brechas de investigación surgieron las siguientes:

² Término acuñado por George Graen y Fred Dansereau en los setenta. En inglés *Leader-member exchange*. Aun cuando ciertas traducciones lo denominan “intercambio líder-miembro”, en la presente tesis doctoral se traduce e interpreta como “intercambio líder-colaborador”; ya que este último concepto va más allá de una interrelación de subordinación.

³ El constructo *Team-member exchange* no ha sido traducido al castellano, lo hago con referencia al ILC como “Intercambio Equipo-Colaborador”(IEC).

Preguntas de Investigación

¿Cuál será el comportamiento y la validación de los instrumentos de medición del Intercambio Líder-Colaborador (ILC) e Intercambio Equipo-Colaborador (IEC) en un medio latinoamericano?

¿Las relaciones de Intercambio Líder-Colaborador (ILC) e Intercambio Equipo-Colaborador (IEC) tienen algún efecto sobre la efectividad de una organización?

¿Existe relación entre el Intercambio Líder-Colaborador (ILC) e Intercambio Equipo-Colaborador (IEC) sobre este efecto en la efectividad organizacional? Es decir, ¿Actúan conjunta o separadamente? ¿Cuál efecto es mayor, por sí solos el del ILC o el del IEC, o conjuntamente?

¿Las relaciones de Intercambio Líder-Colaborador (ILC) e Intercambio Equipo-Colaborador (IEC) de distintos niveles jerárquicos tienen diferentes efectos sobre la efectividad organizacional?

¿Cuáles son las variables de efectividad organizacional que se relacionan con el ILC y el IEC?

Relevancia

La importancia de los resultados de esta investigación radica en su contribución a conformar un enfoque y una metodología diferentes a las encontradas hasta hoy en día en los estudios del liderazgo, que permitan mejorar las relaciones entre personas que trabajan conjuntamente para un mismo fin. También, el corroborar si los instrumentos probados en otra cultura y ambiente laboral son validados en nuestro contexto.

Los directivos tanto de la iniciativa privada como del sector público esperan en la turbulencia económica actual que el trabajo colaborativo fomentado por una adecuada interacción entre el líder y sus colaboradores resulte en una mayor efectividad de sus organizaciones. Esta investigación pretendió elaborar y sugerir un modelo de liderazgo basado en las relaciones que impulse el trabajo colaborativo y, por consecuencia, optimice la efectividad de sus organizaciones.

Teóricamente no se han combinado hasta la fecha los constructos del Intercambio Líder-Colaborador (ILC) con el de Intercambio Equipo-Colaborador (IEC), de manera conjunta e individual, para investigar su correlación con la efectividad organizacional y entre los propios constructos ILC-IEC. Tampoco, se han validado los instrumentos del ILC y IEC en nuestro país.

Haciendo a un lado las teorías de liderazgo personal, la operacionalización del fenómeno del liderazgo entre varias personas se realiza por medio de las relaciones; por eso uno de los objetivos del presente trabajo fue proponer el agrupamiento de diversas teorías del liderazgo y guiar a estos estudios desde los enfoques tradicional y unidimensional hacia un enfoque de liderazgo relacional. Agrupación que representa un avance en la taxonomía del liderazgo desde el punto de vista relacional.

En un país como el nuestro donde la información organizacional frecuentemente está muy restringida, el contar con el apoyo de la empresa en la cual se realizó esta investigación permite coadyuvar al mejor funcionamiento y comprensión de las organizaciones mexicanas, y, a la vez, proporcionar otro tipo de herramientas del comportamiento organizacional que sean transferibles y aplicables en nuestro contexto.

Resalta el que las empresas nacionales frente las transnacionales han sido poco estudiadas y hace falta conocimiento en torno a ellas

El turbulento ambiente actual en América Latina incide en las organizaciones y en la forma de actuar de sus integrantes, por eso se consideró relevante efectuar una investigación que, hasta donde se conoce, no se ha llevado a cabo en un ambiente latinoamericano y que posibilite dar un poco de luz a la creación y mantenimiento de mayores y mejores relaciones..

Capítulo 2:

MARCO TEÓRICO

La presente investigación está basada en tres conceptos principales: el Intercambio Líder-Colaborador (ILC en castellano o *LMX, Leader-Member Exchange* en inglés), el Intercambio Equipo-Colaborador (IEC en castellano o *TMX, Team-Member Exchange* en inglés) y en la efectividad organizacional (EO). En este orden es como se revisó la literatura. En este capítulo se presenta primero una revisión de los principales enfoques de liderazgo y se sitúa al Intercambio Líder-Colaborador (ILC) y el Intercambio Equipo-Colaborador (IEC) como teorías de liderazgo. Después se revisa el estado presente de la investigación en torno a ambos enfoques y su relación con la efectividad organizacional. Finalmente se integra el marco teórico de la investigación aquí reportada y se integran las hipótesis de estudio.

Clasificación de los diversos enfoques del liderazgo

A través de la historia de la humanidad, en incontables ocasiones el liderazgo ha sido un tópico de discusión sin poder llegar a conclusiones definitivas. Ésta es probablemente una de las muchas razones por las cuales el presente tema es fascinante. La palabra liderazgo inmediatamente nos refiere al líder, lo cual hace muy difícil distinguir qué otros elementos tienen efectos sobre la transformación, la motivación y la eficiencia tanto de los individuos como de las distintas organizaciones para las cuales trabajan. El liderazgo, tradicionalmente, ha sido definido con base en los rasgos personales, los patrones de interacción, el comportamiento del líder, los roles y las percepciones de los seguidores, llegando a tener tantas definiciones como personas dedicadas a su estudio. Pese a la multiplicidad del enfoque del liderazgo, este fenómeno ha sido estudiado eminentemente

sobre una base unidimensional, al aislar un fenómeno relacional a una sola de sus partes: el líder (ver Figura 1).

Con frecuencia el liderazgo ha sido definido por el comportamiento y los rasgos del líder, al ocupar, por ejemplo, conceptos como su influencia sobre: sus seguidores, la tarea por realizar y sus metas, y la cultura de la organización. Sin embargo, cuando se utiliza un constructo como el liderazgo afloran cuestionamientos acerca de temas como: *a)* la influencia; *b)* si este liderazgo es un fenómeno distinto al proceso de influencia social o sencillamente se convierte en la especialización de un rol; *c)* el ejercicio de influir empleando la autoridad y el control o el uso de las recompensas y de los castigos; y *d)* el proponer la diferencia entre liderazgo y gerencia o dirección, la cual señala que los líderes influyen sobre el compromiso y el cambio, mientras que los gerentes tienen tareas, objetivos asignados y ejercen su autoridad por la posición que ocupan buscando estabilidad y eficiencia.

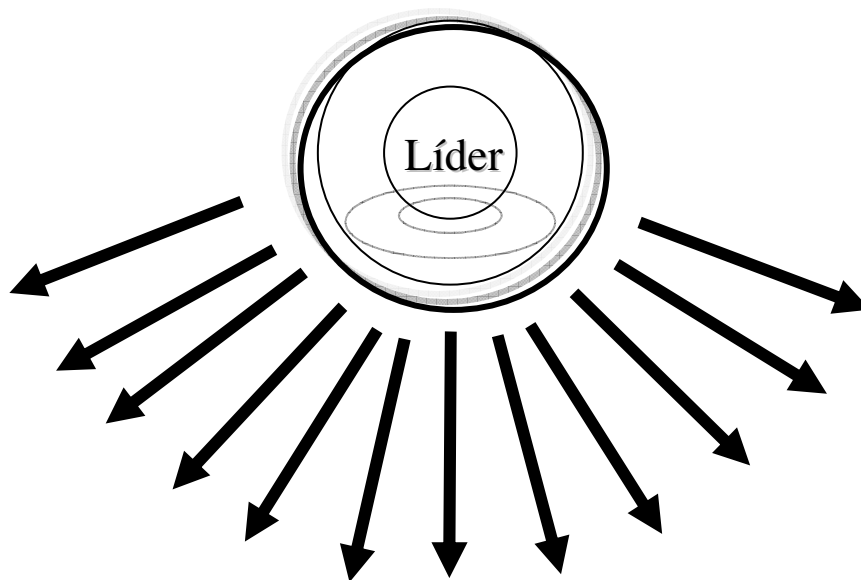


Figura 1. Enfoque unidimensional del liderazgo.

Esta diversidad de definiciones y propuestas teóricas han ocasionado controversias y dificultades en el estudio del fenómeno del liderazgo. En la siguiente sección se revisan sus diversos enfoques.

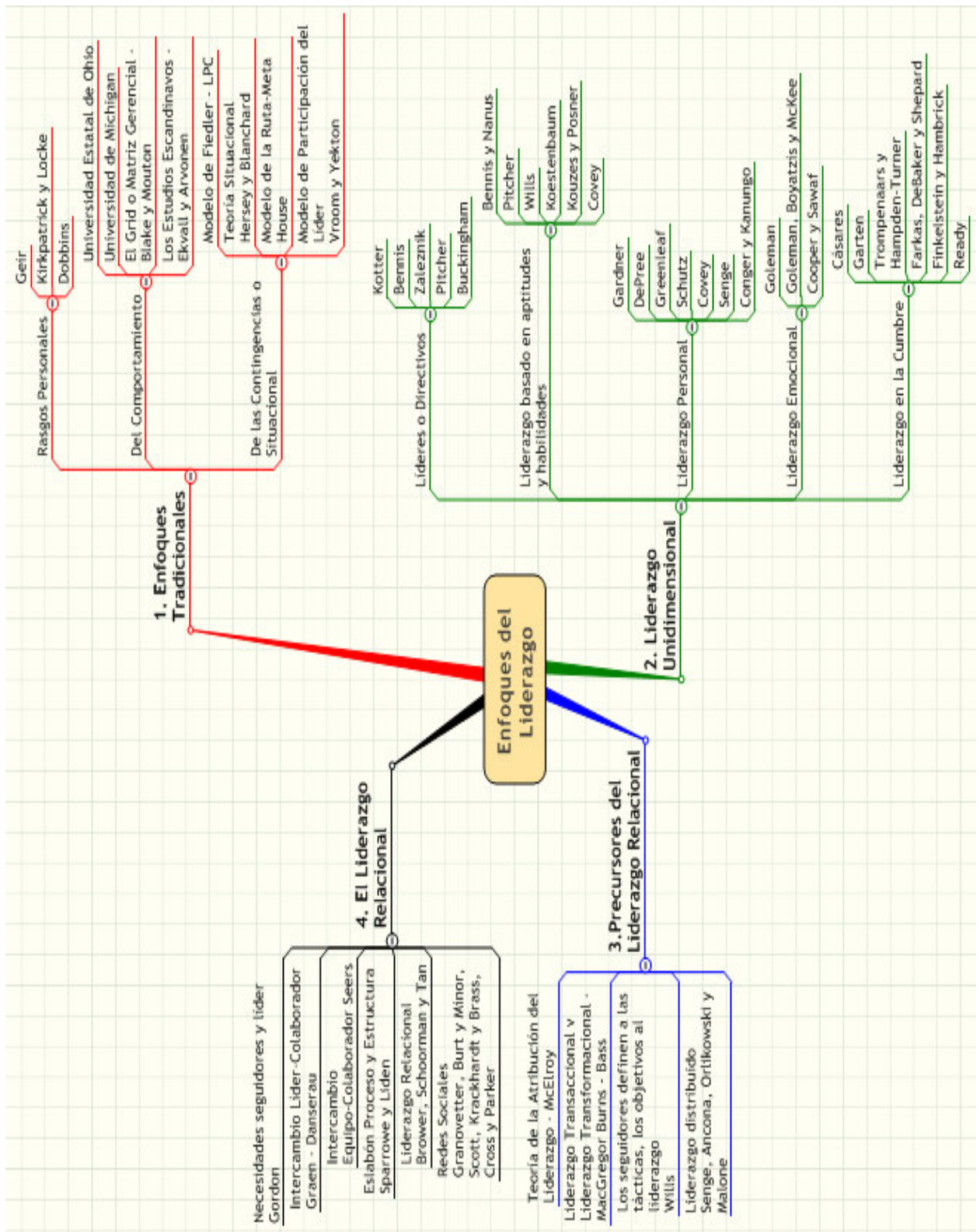


Figura 2. Mapa conceptual de los diversos enfoques del liderazgo.

Enfoques del liderazgo

Sin pretender examinar de manera exhaustiva toda la literatura del liderazgo, la Figura 2 presenta un mapa conceptual de sus diferentes enfoques considerando principalmente las revisiones que (Stogdill, 1974) y (Yukl G. 1989a) emprendieron del fenómeno del liderazgo, adaptando y adicionándole otros enfoques actuales no comprendidos por ellos en sus clasificaciones.

Este reordenamiento a modo de mapa mental —el cual debe verse de derecha a izquierda en dirección de las manecillas de un reloj— muestra cuatro grandes enfoques del liderazgo: tradicionales, del liderazgo unidimensional, de los precursores del liderazgo y del liderazgo relacional. Se realiza esta agrupación tomando en cuenta la tendencia gradual de un liderazgo personal hacia un liderazgo basado eminentemente en las relaciones. Si se razonara cual variable es sobre la que gira esta taxonomía de algunas de las teorías del liderazgo; definitivamente sería la variable de las relaciones, es decir, la operacionalización del liderazgo a través de las relaciones. Ello no significa el encasillarse en escuelas del liderazgo o del comportamiento, simplemente es contextualizar el ámbito de la investigación a las relaciones y proporcionar un diferente enfoque en la clasificación de la diversidad del pensamiento de diferentes autores con respecto al liderazgo.

El primer enfoque del liderazgo, denominado “enfoques tradicionales”, comprende los tres grupos clásicos de las teorías del liderazgo: de rasgos personales, del comportamiento y de contingencias o situacional. Esta agrupación fue elaborada a partir de la primera mitad del siglo XX.

El segundo enfoque se refiere a las teorías de liderazgo unidimensional que consideran al fenómeno desde el punto de vista de la figura del líder. Las principales teorías contenidas en el liderazgo unidimensional son: líderes o directivos, liderazgo basado en aptitudes y habilidades, liderazgo personal, liderazgo emocional y liderazgo en la cumbre. Como se aprecia en esta división, algunos autores pueden ser incluidos en varias de estas tipologías debido a sus diferentes inclinaciones respecto de ubicar a un líder en una u otra faceta de su liderazgo, ya sea como directivo, por sus aptitudes y habilidades, por su autoconocimiento, sus emociones o su posición jerárquica. De algún modo, este traslape reafirma la dificultad que existe en torno al pensamiento, estudio y teoría del liderazgo.

El tercer enfoque engloba las teorías y los modelos que han sido precursores del entendimiento del liderazgo como un fenómeno relacional, pero que aún no comprenden explícitamente la relación entre el líder y los colaboradores como un elemento operacional del liderazgo.

Finalmente, el último enfoque denominado “del liderazgo relacional” reúne las teorías que abordan, claramente, las relaciones como factor central del fenómeno del liderazgo. A continuación se explicarán con mayor detalle estos enfoques.

Enfoques tradicionales

Debido a que los enfoques comprendidos en esta clasificación abarcan las teorías tradicionales más conocidas no se presentan minuciosamente. Estos enfoques reúnen principalmente las teorías que definen al liderazgo con base en las características y patrones de comportamiento personales observados, así como en las circunstancias de un momento determinado, y sus efectos en el líder y sus conductas.

Enfoques de rasgos personales

Las teorías clasificadas dentro de esta agrupación buscan encontrar características personales universales. Geir (1967) revisó veinte estudios diferentes e identificó ochenta características de la personalidad, de las cuales únicamente cuatro o cinco de ellas fueron coincidentes en cuatro de estos estudios. Esto muestra, de algún modo, la dificultad para definir características determinantes del fenómeno del liderazgo. Kirkpatrick y Locke (1991) encontraron seis características que distinguen a los líderes de los no líderes: ambición, energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, seguridad en uno mismo, inteligencia y conocimiento relevante sobre el trabajo. Otros autores (Dobbins, Long, Dedrick, y Clemons, 1990) precisaron algunos rasgos como el de la introspección —flexibilidad para ajustar su comportamiento ante distintas situaciones—, como una probable característica para emerger como líderes de equipos de trabajo. Sin embargo, no se ha podido concluir que estos rasgos garanticen el éxito (Yukl, 2002).

Las distintas interpretaciones sobre estos rasgos conllevaron en el pasado a creer que el liderazgo estaba en función de que el individuo contara con ellos desde su

nacimiento. La poca factibilidad de que una sola persona posea todos y cada uno de esos rasgos y que, no obstante, no teniendo algunos haya sido considerado líder, echó por tierra muchas de las suposiciones iniciales. Sin embargo, se continúa analizando el perfil de los líderes y sus similitudes de diferentes maneras, como se verá más adelante en la exposición de otras teorías y enfoques —v.gr.: liderazgo basado en aptitudes y habilidades, liderazgo personal y liderazgo emocional.

Enfoques del comportamiento

El desánimo por encontrar rasgos relevantes característicos de un liderazgo eficaz llevó a diferentes investigadores a buscar su esencia observando el comportamiento de los líderes. De esta inquietud surgieron estudios como los de la universidad estatal de Ohio y los de Michigan, los de Blake y Mouton (1964) y los denominados “estudios escandinavos” (Ekvall y Arvonen, 1991). De una u otra forma estas teorías generalmente definían dos variables como fundamentales en el proceso del liderazgo: la tarea por realizar y el factor humano; señalando que los líderes centraban su interés ya sea en la producción o en la gente.

Estas teorías han tenido un éxito modesto para identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo (Robbins, 1999, p.353); lo cual condujo a que las teorías del liderazgo se enfocaran en los factores situacionales que influyen en el éxito o en el fracaso.

Enfoques de las contingencias o situacional

En la clasificación de las teorías contingentes o situacionales se incluyeron estudios como el del modelo de contingencia del líder (Fiedler, 1967), que pretende medir si una persona es orientada hacia la tarea o a las relaciones en circunstancias de control e influencia del líder. La teoría situacional de Hersey y Blanchard (1982) afirma que el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado —fundado en cuatro comportamientos: comunicar, vender, participar y delegar—, el cual está supeditado (o es contingente) al nivel de disponibilidad de los seguidores, es decir, a la aceptación o rechazo del líder. Las dos variables, estilo y disponibilidad, están en relación con dos dimensiones

fundadas en la teoría de Fiedler: el comportamiento de relación y el comportamiento de tarea.

En esta misma línea, la teoría de la ruta-meta o del camino a la meta (House, 1971; House y Mitchell, 1974) menciona que la tarea del líder es asistir a sus seguidores a la consecución de sus metas y proveerlos de la dirección y el apoyo necesarios para asegurar que sus objetivos sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización; esto es, clarifica la ruta hacia la meta. Para alcanzar resultados toma en cuenta factores contingentes del medio ambiente (estructura de la tarea, sistema de autoridad formal y el equipo de trabajo) y factores situacionales de los subordinados (tramo de control, experiencia y habilidad percibida) relacionados con comportamientos del líder (directivo, apoyador, participativo u orientado a la tarea). La teoría implica que un líder puede o no mostrar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

Por último, la teoría de la participación del líder (Vroom y Yetton, 1973) vincula el comportamiento y la participación del líder con la toma de decisiones. El modelo es de carácter normativo, proporciona un conjunto de reglas que deben seguirse para determinar la forma y el grado de participación en la toma de decisiones delimitadas por diferentes tipos de situaciones.

Las teorías agrupadas en los enfoques tradicionales han sido muy importantes, porque representan los primeros intentos por proporcionar tipologías y definir variables que se consideran explicativas del fenómeno del liderazgo desde la perspectiva de los rasgos de un líder, sus comportamientos y/o sus circunstancias. Este parte aguas da continuidad al mapa mental de la Figura 2 y lo guía hacia los siguientes enfoques.

Enfoques del liderazgo unidimensional

Los ejemplos de liderazgo con enfoque unidimensional se encuentran constantemente plasmados en la prolífica literatura contemporánea acerca del tema. Aun cuando en el estudio de la teoría moderna del liderazgo algunos autores como Graen y Uhl-Bien (1995) estudian el fenómeno del liderazgo bajo tres dimensiones: el líder, las relaciones y los seguidores (ver Tabla 1), la dimensión del líder sigue siendo central en el análisis. Por ello a este enfoque se le ha denominado “liderazgo unidimensional”.

Al líder unidimensional se le reconoce por el ejercicio de actividades distintivas, sus habilidades y aptitudes, su introspección y conocimiento de sí mismo, su percepción sobre las emociones o su alta posición jerárquica. Debido a estas características, las distintas teorías contenidas en el enfoque unidimensional le hacen suponer su condición de líder.

Tabla 1.
Las dimensiones del liderazgo (Graen y Uhl-Bien, 1995).

Dimensiones	el líder	las relaciones	los seguidores
Características			
¿Qué es el liderazgo?	El comportamiento apropiado de la persona en el rol de líder.	Confianza, respeto y la obligación mutua que generan influencia entre las partes.	La habilidad y la motivación para administrar uno mismo su propio desempeño.
¿Qué comportamientos constituyen el liderazgo?	El establecimiento y la comunicación de una visión, el que inspire e infunda orgullo, ánimo.	El construir relaciones fuertes con los seguidores, el aprendizaje y el ajuste, conveniencia mutua.	La potenciación, el apoyo, <i>coaching</i> , la facilitación, el rendir el control.
Ventajas	El líder como punto de reunión para el bien común de la organización, comprensión común de la misión y de los valores, puede iniciar la venta del cambio.	Acomoda las diferentes necesidades de los subordinados, puede obtener un trabajo superior de distintos tipos de personas.	Obtiene hasta lo último de las capacidades de los seguidores; libera a los líderes de otras responsabilidades.
Desventajas	Alta dependencia del líder, problemas si éste cambia o persigue una visión inapropiada.	Consume mucho tiempo, descansa en las relaciones de largo plazo entre ciertos líderes y miembros específicos.	Altamente dependiente de las habilidades e iniciativa de los seguidores.
¿Cuándo es conveniente?	Hay un cambio fundamental, existe un líder carismático, hay una diversidad limitada entre los seguidores.	Trabajo en equipo para mejora continua, existe una diversidad sustancial y una estabilidad entre los seguidores, para la construcción de redes de comunicación.	Seguidores altamente capaces y comprometidos con sus tareas.
¿Dónde es más efectivo?	Tareas, labores estructuradas; fuerte posición de poder del líder, aceptación del líder de parte de los miembros.	Situación que favorece al líder entre dos extremos.	Tareas y labores no estructuradas; no aceptación del líder por parte de los miembros.

Líderes o directivos

Para algunos estudiosos del tema del liderazgo siempre ha existido la inquietud por examinar qué hacen o cuáles son las actividades que diferencian a los individuos considerados líderes de aquellos que ocupan una posición directiva dentro de una estructura

organizacional jerárquica. El trasfondo del pensamiento de los autores del enfoque líder o directivo radica en realizar la separación de las personas que ocupan una posición organizacional como directivos o realmente como líderes, especificando algunas características determinadas por sus acciones, sus rasgos o sencillamente por su percepción.

Zaleznik (1977 y 1989) fue uno de los primeros autores en distinguir entre los administradores o gerentes⁴ y los líderes; los gerentes como estrategas, planeadores, con mayor atención en la forma y el proceso y los líderes vistos como visionarios, con un alto interés por la sustancia, inspiradores.

Este enfoque se refiere a los líderes luchando contra “la mística de la administración”, las funciones administrativas clásicas de planeación, organización, etc., y no como Bennis y Nanus (1985, p. 60), quienes mencionan que “los administradores o directivos son personas quienes hacen las cosas correctamente y los líderes son personas quienes hacen lo correcto, lo adecuado, lo que deben hacer”, dándole al liderazgo una perspectiva mucho más centrada en el deber ser del líder, es decir, en la identificación y en la selección de lo más importante. Incluso hay quien, como Pitcher (1997), llega a mostrar a los líderes como “los buenos” y a los administradores o directivos como “los malos”. Esta visión bipolar no tiene un fundamento razonado sólidamente; los directivos pueden ser o no líderes y los líderes pueden ser o no directivos.

Kotter (1982a y 1982b) fue más allá de las definiciones y decidió analizar las actividades de los líderes; realizó la investigación y el estudio de un día en la vida de un ejecutivo encontrando algunas funciones en común como: planear, organizar y controlar; creó una agenda y las separó de aquellas actividades que se supone mueven a las personas: establecer una dirección, alinear los objetivos de la gente, motivar e inspirar. Asimismo, constató que los directivos efectivos desarrollan una agenda mental que incluye metas a corto y largo plazos, así como estrategias para alcanzarlas.

Buckingham (2005) diferencia a los líderes de los grandes directivos en que los primeros descubren lo universal y lo capitalizan, guían a los individuos a un mejor futuro utilizando historias y celebrando a los héroes. En cambio los directivos descubren lo que es

⁴ En el idioma inglés, el término *Management/Managers* puede entenderse como: Administración /Administradores, Dirección/Directores, Gerencia/Gerentes. En este sentido amplio es como se utiliza aquí.

único en cada persona y también lo capitalizan. Este autor prácticamente opone ambas categorías e incluso afirma que la labor del directivo es inclinar, convertir el talento particular de un individuo en el desempeño adecuado.

Independientemente del análisis de estos autores sobre las diferencias entre los títulos personales de “líder” o de “directivo” y más allá del estudio de sus agendas diarias, su pensamiento se centra en la persona del líder o del directivo, confundiendo funciones y actividades, y conduciendo su análisis a considerar como difícil la posibilidad de que en una misma persona puede existir la dualidad del líder-directivo.

Liderazgo basado en las aptitudes y habilidades

Los estudios del comportamiento anteriores, como los de las universidades estatales de Ohio (1951) y de Michigan (1960) y los de Blake y Mouton (1964), toman en cuenta dos dimensiones en la labor de un líder: la preocupación por la producción o la tarea, y la preocupación por las personas. Básicamente se trata de una forma de actuar dirigida a producir contra otra dirigida a considerar a las personas. El enfoque basado en las aptitudes y habilidades es distinto a estos estudios, ya que incluye autores que relacionan al liderazgo con aquellos elementos implícitos en la persona del líder: aptitudes y habilidades que le permiten realizar la función del liderazgo. Para algunos investigadores estas cualidades pueden aprenderse, pero para otros simplemente se debe nacer con ellas. Las capacidades que se tienen o no determinan la competencia del líder y son para los siguientes estudiosos determinantes de su desempeño.

Bennis y Nanus (1985) y Bennis, (1991) señalan que los líderes competentes tienen cuatro habilidades: la gestión de la atención a su visión, la gestión del significado por medio de la comunicación, la gestión de la confianza y la gestión de sí mismo mediante el despliegue del yo y de la consideración positiva de sí mismo. El liderazgo también se muestra como un viaje hacia dentro de sí mismo para lograr primeramente un autoconocimiento y posteriormente el que otros entiendan y se comprometan con la visión del líder, compromiso logrado por sus aptitudes de comunicación y de generación de la confianza.

Mientras que Bennis (Bennis y Nanus, 1985; Bennis, 1991) cree que las habilidades del liderazgo por él propuestas se aprenden, Pitcher (1997) realizó una clasificación estricta de las características de diferentes líderes que parece conducir a que las habilidades del liderazgo no pueden enseñarse o mejorarse; de que tiene que aceptarse el hecho de que “las personas se administran tal y como nacen”: tecnócratas, artistas o artesanos. En este caso en particular, el viejo y trillado concepto de “los líderes nacen o se hacen” no aplica, nacen con ciertas características definitivas.

Wills (1994) encontró dieciséis diferentes tipos de líderes con habilidades determinadas y comprendidos en situaciones específicas. Comenta que cada situación puede determinar distintas tipologías de líderes: electorales, radicales, reformistas, diplomáticos, militares, carismáticos, ejecutivos de negocios, tradicionales, constitucionales, intelectuales, religiosos, deportistas, artísticos, retóricos, oportunistas y santos. En conjunto: individuo, rasgos y objetivos establecidos por cada situación conforman un líder. Wills hace hincapié en que cada tipo de líder tiene características especiales, las cuales, incluso, pueden traslaparse en diversas situaciones.

Por otra parte, existen estudiosos que reducen el liderazgo a unas cuantas aptitudes. Koestenbaum (1991) define al “diamante del liderazgo” por medio de cuatro aristas conformadas por la visión, el realismo, la ética y el valor o coraje del líder. A través de estas habilidades será como los líderes expresen su grandeza de pensamiento y acción. Por su parte, Kouzes y Posner (1987) encontraron cinco prácticas comunes entre los líderes exitosos: retar al proceso, inspirar una visión común, permitir actuar a otros, modelar el camino y animar el corazón. Dentro de este enfoque a través de lo que repetidamente se hace (un hábito), compuesto por o la intersección del conocimiento (qué hacer y por qué hacerlo), la aptitud (cómo hacerlo) y el deseo de hacer algo (el querer hacerlo).

Covey (1989) define el liderazgo eficaz como un conjunto de siete hábitos: ser proactivo, comenzar con un fin en la mente, hacer primero lo primero, pensar en ganar-ganar, buscar primero entender y después ser entendido, sinergizar y afilar la sierra. Este autor agrupa los tres primeros hábitos en lo que denomina “la victoria privada” a los siguientes tres hábitos como la victoria pública, y al último de ellos como un hábito de mantenimiento y crecimiento continuo. El pensamiento de Covey es más balanceado, pues conduce a la búsqueda de relaciones para lograr metas comunes. En esta perspectiva, es el

único autor en este enfoque, que comprende al líder más allá de la individualidad de sus aptitudes y lo transporta a un nivel relacional. Sin embargo, no visualiza la operacionalización de las relaciones líder-colaborador como el fundamento o la razón del liderazgo.

Las propuestas anteriores sustentan el liderazgo en las cualidades, aptitudes o habilidades de una sola persona: el líder, sin atender a los colaboradores y al fenómeno de la relación líder-colaborador.

Liderazgo personal

Diversos estudiosos entienden al liderazgo personal como el conocimiento, el aprendizaje y la dirección de uno mismo como la base para tener un liderazgo efectivo y ser reconocido por el grupo. Las visiones más representativas se revisan a continuación.

Gardner con la colaboración de Laskin (1995) como psicólogos cognitivos, estudian el liderazgo examinando “cómo las ideas (o los pensamientos, o las imágenes o las representaciones mentales) se desarrollan y cómo se almacenan, acceden, combinan, recuerdan y (muy seguido) se reconforman o distorsionan por las operaciones del aparato de la mente humana” (p. 16). Este desarrollo, elaboración y evolución de las ideas tiene el fin de conformar historias y ayudar a los líderes, por medio de su comunicación, a lograr la efectividad. Los logros extraordinarios son el resultado de tres elementos clave: la reflexión (la continua y conciente consideración de los eventos de la vida diaria tomando en cuenta aspiraciones de largo plazo), el apalancamiento (la identificación del ser único, y conseguir que éste se dé cuenta de su particularidad y de que trabaje en beneficio propio) y el encuadramiento (la capacidad de construir experiencias de forma positiva, permitiendo a las personas obtener lecciones adecuadas y con energía revitalizada para continuar con la vida propia).

El pensamiento de Gardner (Laskin, 1995) se orienta hacia la constitución de un liderazgo personal por medio de la reflexión, la conciencia de uno mismo y la elaboración intelectual de futuros, a través de aprendizajes basados en experiencias. En una elaboración posterior, Gardner (1997) agrupa estas tipologías en cuatro variedades de mentes extraordinarias: el Maestro, el Creador, el Introspector y el Influenciador, enfatizando que

una mente extraordinaria con el dominio de un campo del conocimiento humano en particular llegará a ser, con mayor facilidad, un líder en su comunidad.

A un lado del área del liderazgo cognitivo surgen propuestas muy distintas dentro del enfoque del liderazgo personal como la de De Pree (1990), quien indica que el liderazgo se ejerce en función de que el líder sea “un servidor” de sus seguidores, removiendo los obstáculos existentes para ejecutar sus tareas. En esa misma línea de pensamiento, Greenleaf (1996) afirma que un líder debe ser, primero, un servidor, comenzando con el sentimiento natural de querer servir; hacerlo a través de apuntar hacia una dirección (“no sucede gran cosa sin un sueño”), escuchar y comprender, tener aceptación y empatía, previsión, conciencia y percepción (“el líder servidor ve cualquier problema como si estuviera dentro de uno mismo, no allá afuera”).

Con base en un esquema fundamentado en valores y auto-conocimiento, Schutz (1994) asegura que existen principios detrás del elemento humano: *a)* en el corazón del funcionamiento humano está el uno mismo; *b)* las mejores soluciones para asuntos organizacionales o de liderazgo requieren como primer paso la auto-percepción; *c)* una más profunda auto-percepción lleva a la auto-aceptación y posteriormente a la autoestima; y *d)* en ese proceso los individuos, al ganar auto-aceptación y autoestima, se vuelven abiertos y honestos con sus colaboradores. Schutz —aunque centrado principalmente en la persona— es un autor que comprende el estudio de la parte interrelacional del liderazgo por medio de su tabla periódica de los elementos humanos: inclusión, control, apertura, significancia, competencia y gusto o preferencia, explicando que para incrementar la efectividad de un grupo es esencial que sus miembros entiendan y traten asuntos como el autoconcepto y la autoestima; por ello a este autor se le clasifica dentro del enfoque personal del liderazgo.

De manera similar a Greenleaf, Covey (1989) inicia el tema del liderazgo con la afirmación “de adentro hacia fuera”; primero dominarse a sí mismo, conduciendo hacia la victoria privada, para luego recorrer el camino de relacionarse con los demás. También considera que el liderazgo debe estar centrado en principios. Por cronografía y similitudes, Covey fundamenta parcialmente su teoría de los siete hábitos de la gente eficaz en el elemento humano de Schutz —de hecho, este último agrupa o comprende a la persona en

ocho elementos: el ser, el crecimiento, las personas, el equipo, el trabajo, la carrera, el cuerpo y la salud, los cuales son elementos similares a los de Covey.

En su más reciente publicación, Covey (2004) define el octavo hábito “encuentra tu voz e inspira a otros a encontrar la suya”, con enfoque de adentro hacia fuera, como la búsqueda de la significancia personal única desde el talento (las fortalezas y los dones naturales, propios), la pasión (aquello que motiva, inspira, da energía e inspira a cada quién), la necesidad (incluyendo lo que el mundo necesita suficientemente para pagar a cada uno), y la conciencia (aquella pequeña voz dentro de uno mismo que asegura lo que es correcto y empuja a hacerlo) para llegar a ser una “persona completa”.

Por otro lado, aun cuando en su “Quinta disciplina” Senge (1994) habla de las organizaciones aprendientes, de alguna manera sitúa a la persona, a su desarrollo personal y a su continuo aprendizaje como inicio de su modelo. De entre sus cinco disciplinas, maestría personal y modelos mentales son de carácter netamente individual, mientras que las otras tres, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico son tipo grupal. Senge modifica la tendencia del mundo intelectual del liderazgo hacia una comprensión holística guiando hacia las verdaderas causas y no simplemente a las formas, mira al mundo de los negocios y a las obras humanas como sistemas. En su última aportación, (Senge, Scharmer, Jaworski y Flowers, 2004, p. 192) señala que “el cultivar, convertirse en un verdadero ser humano, es realmente el tema principal del liderazgo de nuestro tiempo”.

Dentro del enfoque del liderazgo unidimensional incluido en el apartado del liderazgo personal, el carisma de una persona no debe ser excluido. Weber (1978) en la década de los años veinte, definió el término carisma como “una cierta cualidad de una personalidad individual en virtud de la cual se le considera extraordinaria y se le trata como dotada de poderes y cualidades supernaturales o sobrehumanas o al menos excepcionales” (p. 241). Derivado del antiguo término griego *cárisma* que significa “don” y apoyándose en los hombros de Max Weber, Conger (Conger y Kanungo 1988 y Conger 1989) desarrolló su teoría del liderazgo carismático utilizando un instrumento de 49 reactivos para medir la percepción de los subordinados hacia comportamientos vistos como de tipo carismático.

El modelo de Conger (1989) contiene varios componentes distintivos del comportamiento carismático a través de tres etapas del proceso del liderazgo. La primera etapa, de la evaluación del medio ambiente, conforma la percepción de los seguidores del deseo de cambio del *status quo*, del aprovechamiento de las oportunidades que brinda el medio ambiente y de las necesidades de los mismos seguidores. La segunda etapa es la de la formulación de la visión y consiste en definir y compartir un futuro común idealizado aunado a una articulación efectiva de esta visión por medio de la inspiración, la cual distingue al líder carismático de otros roles. La tercer etapa, de la implementación, es en donde actos ejemplares se interpretan como un involucramiento del líder, que incluye riesgos y sacrificios personales. Para estos enfoque el perfil del líder carismático es el de ser agente del cambio por vocación, personificando a las fuerzas del cambio, la no convencionalidad, la visión y el espíritu emprendedor.

El ser un servidor, carismático, con conocimiento de sí mismo, dominando un área del saber humano y manteniendo el aprendizaje continuo son elementos personales muy importantes para que un individuo eventualmente se convierta en un líder; sin embargo, estas teorías no dejan de enfocarse una solo aspecto del liderazgo: el líder. Las relaciones entre el líder y sus seguidores, el elemento operativo intrínseco del detonador del liderazgo continúa prácticamente ausente de su fórmula: las relaciones líder-colaboradores.

Liderazgo emocional

Fundamentada en la denominada “inteligencia múltiple” de Gardner (1983) recientemente surgió una corriente del pensamiento del liderazgo, la cual abarca las emociones que deben comprender, manejar y dominar las personas deseosas de ser o actuar como líderes. Intentan englobar a lo que anteriormente se le denominaba habilidades “suaves”: carácter, personalidad y competencia, mediante un entendimiento más preciso de esos talentos dentro de una terminología a la cual llaman “inteligencia emocional”. Este enfoque del liderazgo parte otra vez del conocimiento de sí mismo y de poner en práctica habilidades que se derivan del manejo de nuestros sentimientos.

Para Goleman (1998) la inteligencia emocional se entiende “como la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de otros, para motivarnos a nosotros mismos, y para manejar correctamente nuestras emociones tanto en nosotros mismos como en

nuestras relaciones” (p. 375). Adaptando su teoría de la inteligencia emocional con base en los estudios de Salovey y Mayer (1990) su modelo advierte cinco competencias emocionales y sociales básicas: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, mediante el manejo de las emociones. El conocimiento de éstas y su correcta traducción le conducen a afirmar que lo importante no es lo que los líderes establezcan o determinen hacer —sea la creación de una estrategia o la movilización de un equipo a la acción—, sino que su éxito depende del modo como lo hacen; es decir, llevando ese liderazgo vía la buena conducción y el encauzamiento de sus emociones.

Posteriormente, con los conceptos acuñados en la inteligencia emocional, Goleman, Boyatzis y McKee (2002) señalan que “la función emocional del líder es primal en las dos acepciones del término, es decir, como acto original y como el acto más importante del liderazgo”, debiendo conectar pensamiento con sentimiento. Concluye que si un líder carece de la capacidad para encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido. Acuña el término de “liderazgo resonante”, entendiéndolo como un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los dirige hacia una dirección emocionalmente positiva (pp. 4 y 51).

Cooper y Sawaf (1997) también han circunscrito al liderazgo dentro del marco de la inteligencia emocional, entendiéndola como la habilidad de sentir, comprender y aplicar efectivamente el poder y el acervo de las emociones como fuente de energía, información, conectividad e influencia humanas, construyendo un modelo apoyado en cuatro columnas: alfabetización, encuadre, profundidad y alquimia emocionales. Señalan que la alfabetización emocional conforma la eficacia personal y la confianza del líder (con base en la honestidad, la energía, el percibir, la retroalimentación, la intuición, la responsabilidad y la conexión); el encuadre emocional forma la autenticidad, la credibilidad y la persistencia (expandiendo el círculo de confianza y la capacidad de escuchar, administrar el conflicto y lograr lo más del descontento constructivo); la profundidad emocional explora formas de alineamiento entre la vida personal y la laboral con el potencial y el propósito personales (apoyándola en la integridad, el compromiso y la responsabilidad); y la alquimia emocional amplía la creatividad y la capacidad para que los problemas y las presiones fluyan en la búsqueda de soluciones y de oportunidades. Desde una perspectiva más pragmática,

desarrolla una metodología por medio de un cuestionario, una matriz de resultados y una guía para su interpretación para medir el Cociente Emocional (CE).

Este movimiento intelectual del liderazgo dentro de las corrientes de los años noventa constituye una renovación del pensamiento centrado en la persona, retomando el conocimiento de las emociones de uno mismo como punta de lanza para mejorar el desempeño personal y motivar a los demás.

Los autores incluidos en este enfoque fomentan un liderazgo mucho más humano derivado de la comprensión no sólo de uno mismo, sino también de cómo las emociones entendidas pueden llevarse al plano de una mejora de la interacción con otros. Los fundamentos de una teoría relacional del liderazgo son muy variados, y dicho enfoque comienza a representar la posibilidad de ser uno de ellos. No obstante, es conveniente señalar que los tipos de emotividad personal podrán lograr el liderazgo personal pero no comprenden totalmente el medio (las relaciones), para considerar específicamente a “los otros” en esta fórmula; siendo precisamente las relaciones el medio del binomio líder-seguidores.

Liderazgo en la cumbre

Desde tiempos inmemoriales se ha pensado que la figura del héroe, de la persona infalible, de la “mística de la administración” de Mintzberg (1973) y la responsabilidad de las decisiones importantes recae en una sola persona. Por otra parte, en muchas ocasiones se ha idealizado la figura del líder como aquellos individuos ocupantes de altos puestos en el contexto jerárquico de las organizaciones capaces de realizar todo en pos de una meta. El liderazgo en la cumbre comprende algunos de estos autores.

En el ámbito latinoamericano, Cásares (1994 p. 29) —único mexicano considerado en esta clasificación de los enfoques del liderazgo— ha definido al líder como “un administrador de energía y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados”. Se le ubica en esta perspectiva dado que su estudio contiene la investigación

solicitada por una institución financiera, de las características de los líderes considerados exitosos —prácticamente en todos los casos líderes de posiciones jerárquicas de primer nivel dentro del ámbito público o privado—.

Los resultados de la investigación de Cásares (1994) determinaron que las principales capacidades del liderazgo fueron, en orden de importancia: 1) tener una visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro, 2) predicar con el ejemplo: congruencia, 3) toma de decisiones, 4) tenacidad y disciplina, y 5) compromiso y riesgo. Todas ellas dentro de un grupo conformado por 30 características en total. En este mismo sentido, Garten (2001) realizó 40 entrevistas a hombres y mujeres cuyo oficio y pensamiento, señala él, afectan prácticamente todos los aspectos de nuestra vida: CEOs o Presidentes de Consejos de Administración (PCA). Estudió las oportunidades, las amenazas y las preocupaciones que tienen, tratando de penetrar su mentalidad y entender el ambiente en el que se desenvuelven. Sus objetivos fueron el recabar y recopilar el pensamiento de estos 40 PCA's y el hacerlos reflexionar sobre lo que en el mundo actual significa el papel del liderazgo, principalmente en lo que concierne a su responsabilidad. Puntualizaron que “a medida que el mundo se hace más pequeño, los ejecutivos no podrán escapar de verse mezclados en algunos de los problemas políticos, económicos y sociales de nuestro tiempo” (p. 38). Su conclusión se reduce a sugerir la posibilidad de la presencia de una nueva generación de líderes con una serie de valores e intereses por el ambiente, la pobreza o la salud, necesidades y reclamos que no podrán ni deberán hacer a un lado.

De la idea de una responsabilidad social y comunitaria algunos investigadores analizan la toma de decisiones en un contexto de información y racionalidad acotadas, adicionando la reconciliación de situaciones problemáticas e incluso de metas no coincidentes como la adición de valor como función principal de los altos ejecutivos. Así, Trompenaars y Hampden-Turner (2002) perciben a los líderes efectivos como aquellos que tratan dilemas provenientes de objetivos opuestos y que continuamente tratan de reconciliar; para ellos la resolución de dilemas es lo que significa un buen liderazgo. Proponen un modelo de solución de dilemas que también estudian en líderes de alto desempeño —generalmente los presidentes de los Consejos de Administración—, en organizaciones como Club Med, LEGO, Heineken, Virgin, Dell, etc., y cómo administran el conocimiento eficientemente reconciliando problemas: universalidad o particularidad,

individualismo o comunitarismo, neutralidad o afectividad, especificidad o difusión, logro o adscripción, control interno o control externo, y manejo del tiempo en forma secuencial o asincrónica respecto al pasado, al presente o al futuro. Como síntesis, Trompenaars y Hampden-Turner comentan que un líder no agrega valor sino que más bien debe combinar diferentes valores.

Con una visión diferente y hasta antagónica, Farkas, De Backer y Sheppard (1995) consideran al Presidente del Consejo de Administración (PCA) como el líder que tiene como función principal adicionar valor, a través de la dirección de su personal⁵ corporativo a niveles de desempeño superlativos y sostenibles. Utilizan ejemplos de PCA famosos sin semblantar las estrategias o los cómo para lograr la adición del valor —si acaso, de manera muy general—, en una investigación exhaustiva y comprensiva de los estudios hasta mediados de los noventa.

Finkelstein y Hambrick (1996) incluyen a los altos directivos con el fin de tener una teoría de la dirección estratégica más completa y se enfocan en los PCAs no tanto para glorificarlos sino para estudiarlos, precisamente por sus limitaciones (sesgos, filtros y motivos con los cuales inciden sobre sus decisiones e indecisiones). Después de un análisis acerca de la relevancia de los directivos —estudios tanto a favor como en contra—, concluyen que la poca o mucha influencia ejercida por los directivos al igual que sus limitaciones, éxitos y fracasos bien valen la pena ser examinados; por último, dentro del enfoque del liderazgo en la cumbre y con una visión diferente, Ready (2004) investiga a los altos directivos y señala que en las organizaciones no existe un entrenamiento adecuado para formar líderes que vean por toda la organización y actúen en su beneficio general, y no como comúnmente lo hacen por su unidad de negocio. También sugiere que las tareas de los líderes empresariales en la búsqueda de la alineación organizacional de objetivos deben hacerse a través de las cinco Ms, por sus siglas en inglés: el significado (Meaning), los modelos mentales (Mind-set), la movilización (Mobilization), la medición (Measurement) y los mecanismos de renovación (Mechanisms for renewal). Menciona que las tres grandes barreras para el desarrollo de este tipo de líderes son: 1) la cultura organizacional (la unidad de negocio por encima de la organización total), 2) el énfasis en un “expertise”

⁵ *Staff* en inglés.

especializado sobre líderes generalistas, y 3) los sistemas de recompensa (individuales frente a la poca o nula existencia de los grupales o de equipo).

Nuevamente, en casi todos estos autores sin importar los diferentes tipos de estudio, el éxito o el fracaso radica en una sola persona, en este caso, al más alto nivel de la estructura organizacional; en la persona del PCA, quien representa el actor principal del enfoque unidimensional del liderazgo en la cumbre.

Precusores del liderazgo relacional

A medida que la literatura e investigaciones en torno al liderazgo van teniendo una visión más comprensiva, el liderazgo heroico va perdiendo fuerza y comienzan a considerarse diferentes roles dentro de su fenómeno como también la idea del intercambio social más allá del intercambio meramente material. En esta coyuntura el liderazgo unidimensional pasa a un segundo plano, y la relevancia del liderazgo va más allá de un líder individual. La tendencia empieza a inclinarse hacia un liderazgo relacional.

Teoría de la atribución del liderazgo

Aun cuando el liderazgo transformacional comienza con James MacGregor Burns a finales de los setenta, la tipología de las teorías incluidas en el enfoque denominado “hacia un liderazgo relacional” —y en sí las teorías del liderazgo que consideran a los seguidores—, la realiza McElroy (1982) ya iniciada la década de los ochenta con la ayuda de la teoría de la atribución. Ésta tiene sus fundamentos en la psicología y se basa en la hipótesis de que los individuos tienen una necesidad inherente de explicar los eventos que ocurren alrededor de ellos (Heider, 1958). Una vez que algún evento ocurre, las personas tienden a explicarlo. Este proceso cognitivo de asignar causas a eventos se define como el proceso de atribución. Desde esta perspectiva, el liderazgo se ve como la mera atribución que la gente hace de otras personas (Calder, 1977), y no como un conjunto de rasgos o de comportamientos. Un líder, bueno o malo, lo es porque otras personas así lo dicen. La teoría de la atribución hizo ver con mayor énfasis el otro lado de la moneda: los seguidores de un líder.

Para agrupar los estudios del liderazgo, McElroy (1982) propone analizarlos desde tres puntos de vista: el primero es decidir qué es lo que se va a estudiar, es decir, conceptos-constructos: en qué consiste el liderazgo o proceso, cómo deciden los líderes qué hacer y los efectos e impacto de sus acciones sobre otras personas; el segundo, relativo a quienes las preguntas tienen que ver con el conjunto de individuos incluidos dentro del contexto de la situación del liderazgo. Esta segunda dimensión es muy importante para comprender el giro que da el enfoque unidimensional del liderazgo hacia un enfoque relacional; abarcar las relaciones de sus colaboradores directos como las relaciones con otras personas es de gran relevancia para el estudio del liderazgo y sus efectos. El tercer punto de vista es el preguntarse cuál es el propósito de la investigación y definir si ésta es únicamente descriptiva (describir y/o entender el fenómeno en cuestión) o prescriptiva (motivada por la posibilidad de predecir y de controlar, es decir, qué funciona y qué no).

Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

Una vez analizada la aportación de la teoría de la atribución, la cual permite clasificar y entender un poco más los estudios del liderazgo relacional, puede decirse que a finales de los setenta e inicio de los ochenta había un sentimiento de desilusión creciente sobre la teoría y la investigación del liderazgo. Como resultado de ello, a mitad de esa década ocurrió un cambio de paradigma con la aparición de nuevas teorías, una de ellas bajo el título de “liderazgo transformacional” (Conger y Kanungo, 1994, p. 439). El primer autor en utilizar este concepto fue MacGregor Burns (1978), quien define el liderazgo como “la inducción hecha por los líderes a los seguidores para que éstos actúen hacia ciertas metas las cuales representan los valores y las motivaciones —los deseos y las necesidades, las aspiraciones y las expectativas— de ambos: líderes y seguidores. MacGregor Burns es el creador del concepto del liderazgo transaccional-transformacional en la interacción entre líderes y seguidores.

El liderazgo transaccional se entiende como la iniciativa de una persona de entablar contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas valiosas, y el liderazgo transformacional como aquel en el que una o más personas se comprometen de tal manera con otras, que líderes y seguidores se transportan unos a otros a niveles más elevados de motivación y de moralidad. Con base en los contextos de las organizaciones, Bass (1985) es

considerado el principal proponente del liderazgo transformacional al observar este concepto incluyente del liderazgo carismático; en sus investigaciones, el carisma es la característica principal del liderazgo transformacional. Por esta última razón, Conger y Kanungo (1994) reafirman que ambos tipos de liderazgo —el carismático y el transformacional— realmente no tienen diferencias fundamentales en cuanto al comportamiento del líder o a las tácticas, sino más bien en la perspectiva desde la cual se vea el fenómeno del liderazgo. “Las teorías carismáticas y las investigaciones han medido al liderazgo desde el punto de vista del comportamiento percibido del líder mientras que las teorías transformacionales a la fecha se han interesado primordialmente por los resultados de los seguidores” (pp. 441-442).

Para Bass (1985), lo mismo que para MacGregor Burns (1978), las necesidades y motivaciones de los seguidores son colocadas en primer lugar dentro de la explicación de la denominada “experiencia del liderazgo”; lo cual permite empezar a percibir la tendencia de este enfoque hacia una visión relacional del liderazgo. En la misma línea, Kouzes y Posner (1987), aun cuando definen cualidades centradas en la persona del líder como: modelar el camino, retar el proceso, etc., mencionan aspectos relacionales como la construcción de la confianza: “la confianza en una relación generalmente se desarrolla a lo largo del tiempo en el curso de las interacciones personales”, y definen el “liderazgo como la relación entre los líderes y las personas que ellos aspiran liderar”; agregando que “el error de no entender que el liderazgo es una responsabilidad compartida ha conducido a muchos directivos a tomar un punto de vista heroico acerca del liderazgo”.

Se comienza a pensar el liderazgo como un proceso relacional y no nada más como el líder omnipotente. El liderazgo transformacional es un resultado del intercambio social que, a su vez, es un antecedente del enfoque relacional, por ello se clasifica dentro del enfoque denominado “precursores del liderazgo relacional”.

Los seguidores definen a las tácticas, los objetivos al liderazgo

Con los objetivos y las situaciones en mente, apoyando el enfoque de los precursores del liderazgo, Wills (1994) explica que los líderes necesitan comprender a los seguidores aun más allá del entendimiento que tengan sobre sí mismos; las metas son o actúan como catalizadores entre ellos. Señalan que

“los líderes no tan sólo afectan vagamente a otros. Él o Ella guían a otros hacia el objeto de su aventura conjunta. Ese objeto en cuestión define la clase de liderazgo. Los diferentes tipos de líderes deberían ser distinguidos más por sus objetivos que por la personalidad del líder” (pp. 19-20).

En primera instancia, este es el objetivo que determina el tipo de líder, pero las distintas tácticas serán definidas por los seguidores con que se cuente. Para Wills, el intercambio y el tipo de liderazgo que hay entre líder y seguidores se define por medio de los objetivos, de la situación histórica y de los mismos seguidores que existan en cierto momento. Su reflexión acerca de los seguidores lo lleva a decir que “nosotros no adolecemos de líderes. Varias trompetas están sonando siempre. Toma tu turno. Nosotros adolecemos de suficientes seguidores. Ese realmente es el problema con el liderazgo. Las llamadas siempre están cayendo en la vasta profundidad; pero, ¿qué espíritus responderán?” (p. 22).

Combinación de seguidores y de objetivos en determinadas situaciones definen las tácticas a seguir y también el tipo de liderazgo que un líder ejercerá. Wills (1994) reafirma la importancia de los seguidores cuando aún no identifica las relaciones con ese medio para operarlo; concluye que los seguidores definen las tácticas a seguir, los objetivos al liderazgo.

Liderazgo distribuido

Dentro de la clasificación propuesta de las distintas teorías del liderazgo, éstas van sufriendo una transformación gradual o a veces de manera abrupta hacia el reconocimiento de la importancia de las relaciones como medio para ejercer el liderazgo. Por ello, al profundizar en el conocimiento del liderazgo, se comienza a visualizar el significado real de compartir responsabilidades. Así, recientemente Ancona (2004) y Ancona, Malone, Orlikowski y Senge (2005) y Malone (2004) acuñaron el concepto del liderazgo distribuido, entendiéndolo como “aquel que puede ejercerse desde cualquier parte de la organización: lo más alto, lo más bajo y cualquier parte en medio de ella” (Malone, 2004, p. 163).

Para tener un liderazgo distribuido se necesitan cuatro habilidades clave: el poder imaginar una visión (imagen concreta de algún objetivo por el cual se siente un

compromiso profundo para lograrlo), el hacer sentido (cuál es la realidad actual y cuál es realmente su significado), el inventar (encontrar la forma de llegar a la visión) y, por último, el relacionarse (invertir tiempo conscientemente para construir relaciones con dos tipos de personas: con las que se tienen fuertes relaciones y con las que se tienen relaciones débiles).

Este grupo de investigadores considera el liderazgo no como una persona sino como la capacidad que poseen los individuos y los grupos. Su marco teórico contiene cuatro hipótesis fundamentales: 1) el liderazgo está distribuido: permea todos los niveles de una compañía y es el resultado de muchas personas trabajando unidas para provocar que las cosas sucedan; 2) el liderazgo es personal y siempre en desarrollo: no existe una única forma de liderar, es más importante que se entienda quién es uno y qué es mejor para uno, dependiendo de los valores, las habilidades, los gustos y la personalidad de cada quién; 3) el liderazgo es un proceso para crear cambio: es hacer que las cosas ocurran según cierto contexto. El punto clave es que el liderazgo consiste en suscitar que las cosas sucedan con un entendimiento profundo del medio en el cual el cambio ocurrirá; y 4) el liderazgo se desarrolla en el tiempo: aprendemos a liderar por medio de la práctica, la reflexión, el seguimiento de modelos de personas, la retroalimentación y la teoría, se deben tomar riesgos y practicar nuevas cosas, aprender de los fracasos y de los éxitos; de esa manera se eleva la curva de aprendizaje (Malone, 1997).

La aportación más interesante de estos investigadores sobre la agrupación de diversas teorías e investigaciones a los enfoques del liderazgo es considerar este fenómeno como una capacidad colectiva no sólo individual, y reconocer la importancia de las redes de relaciones tanto débiles como fuertes para ejercer dicho liderazgo.

Recapitulando, pudiera dividirse este enfoque denominado “precursores de un liderazgo relacional” en dos etapas: la primera soportada sobre los hombros de MacGregor Burns y su concepto de liderazgo transformacional, la cual proporciona un giro de ciento ochenta grados a la concepción del liderazgo y de su enfoque unidimensional, porque transporta el concepto de liderazgo al entorno de las relaciones y de la percepción de los seguidores hacia la persona del líder. La segunda, con autores y teorías ya prácticamente del siglo XXI, dando pie a un liderazgo compartido, distribuido no en un solo individuo sino en un conjunto de ellos.

Dentro del enfoque precursores de un liderazgo relacional, casi el único autor que propone prácticas de los “cómos” para aprender ciertas habilidades de liderazgo es Senge (1994); la mayoría de los académicos solamente comentan los resultados de sus investigaciones o realizan propuestas de tipo teórico. A partir de su quinta disciplina a mediados de los noventa es cuando comienza a tenerse un mayor interés por los enfoques sistémicos comprendiendo una realidad y un entorno causal que anteriormente no había sido expuesto, por lo menos de esa manera.

Es conveniente puntualizar que aun cuando los autores incluidos en este enfoque han mencionado el rol de los seguidores y sus percepciones como distintas de las de los líderes —que además abarcan transacciones no materiales y definen un liderazgo compartido— no se orientaron directa o específicamente sobre la relación líder-seguidor. El líder o los colaboradores por sí mismos o las cualidades y las habilidades que deben aprender o reforzar para encauzar su liderazgo siguen siendo el punto focal de sus análisis e investigaciones.

Apoyando esta reflexión y lo comentado en párrafos anteriores, se encuentra que algunas de las distintas teorías contenidas en el enfoque precursores del liderazgo relacional apoyan, de algún modo, la idea de considerar como parte fundamental del proceso del liderazgo a los seguidores de un líder, e incluso llegan a sugerir ciertas técnicas para adquirir habilidades que inciden en aspectos tales como la colaboración, el compromiso, la maestría personal y la facilitación de su aprendizaje, por citar solamente algunas de ellas (Senge, 1994; Senge, Kleiner, Ross, y Smith, 1999). Sin embargo, nuevamente y de manera específica las relaciones no son vistas como un medio y como una de las variables que conforman el fenómeno del liderazgo.

El liderazgo relacional

Pudiera ser lógico que los investigadores se centren en la persona del líder dada nuestra cultura e idiosincrasia por la facilidad de detectar tan sólo un actor principal o incluso por la posibilidad de evadir responsabilidades propias, elementos que pueden incidir en creer que existe alguien que es capaz de pensar, influir o hacerlo todo. No obstante, y también de manera razonada, el pensar en el fenómeno del liderazgo compuesto por el líder, las relaciones existentes y los colaboradores como parte fundamental del

liderazgo y como medio de que el líder haga efectivos sus ideales, visión, compromiso, dar cauce a su energía y motivación, o incluso para distribuir el liderazgo, no ha sido tan evidente como debió haberlo sido. El instrumento idóneo para que el líder, o lo que se entienda por liderazgo, lleve a cabo su obra con la ayuda de otros es las relaciones que tenga, integre y mantenga a través del tiempo. Por conducto de estas relaciones es como un líder que se precie de serlo cumplirá sus objetivos y metas, y los hará coincidir si no totalmente, sí en gran medida con los de sus colaboradores.

Cuando el líder comprenda que sus necesidades no pueden desvincularse de las necesidades de “los otros”, y que por esta percepción “los otros” realmente se vuelvan sus seguidores y, más allá de ello, se conviertan en sus “colaboradores”, en ese momento será cuando forme, fomente, enriquezca y haga mejorar y crecer sus relaciones. Las relaciones son el medio y parte del proceso y del fenómeno del liderazgo.

En este enfoque del liderazgo relacional se gesta, nace y forma el tema de esta tesis doctoral. La Figura 3 muestra este concepto en el que las relaciones integran el eslabón de enlace para que pueda darse dicho fenómeno.

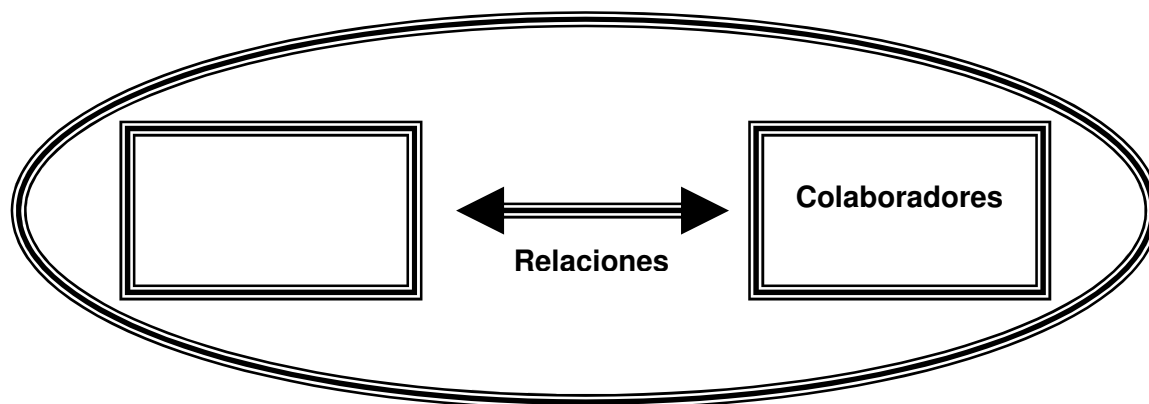


Figura 3. Los tres elementos presentes en el fenómeno del liderazgo.

Para la presente tesis doctoral se entiende y define al liderazgo como un fenómeno social de relaciones entre una persona que dirige al grupo, llamado líder, y sus colaboradores - quienes responden a él y lo aceptan como tal -, con la finalidad de lograr objetivos comunes tanto individuales como organizacionales.

Necesidades, seguidores y líder

Gordon (1988) reafirma la acción de pensar en los otros y por medio de los “mensajes tú” y los “mensajes yo” comienza el camino del entendimiento no sólo del “yo” sino del “nosotros”, de modo que el líder pueda ejercer su liderazgo o que los seguidores permitan o apoyen al líder a ejercerlo. Reafirma lo anterior al comentar:

“se logró un avance sensacional cuando los científicos sociales comenzaron a considerar al liderazgo como una interacción entre los líderes y sus seguidores. Después de todo, razonaron, es el seguidor el que en última instancia acepta o rechaza la influencia del líder” (p. 25).

Gordon (1988) de un “intercambio social equiparable”, es decir, de la importancia de satisfacer necesidades tanto del líder como de sus seguidores. También indica qué tipo de habilidades son indispensables para ejercer un liderazgo colaborativo —los abre puertas, las escuchas pasiva y activa, la asertividad, la propiedad de un problema y el método nadie pierde, por citar algunas de ellas—. No obstante, la aportación más relevante de este autor es su visión de los líderes como partícipes del grupo, al señalar que:

Los líderes efectivos deben comportarse de una manera en la que sean considerados casi como otros miembros del grupo; al mismo tiempo, deben ayudar a todos los miembros del grupo a que se sientan tan libres como el líder, para hacer contribuciones y desempeñar funciones necesarias en el grupo (Gordon, p. 51).

Posteriormente profundiza en lo que para él no debe ser un grupo —visto como la mera concentración de individuos—, sino que llegue a ser una unidad integral gobernada por sí misma dentro del área de libertad que le permita su posición en la jerarquía de la organización. Gordon (1988) es un pensador adelantado a su tiempo y pone los cimientos de un liderazgo compartido con el grupo, yendo más allá del yo y desembocando en el nosotros. Para él, las relaciones son un instrumento que se debe aprender a tocar por medio de habilidades que pueden asimilarse y ejercitarse; sin embargo, las relaciones no son consideradas parte del fenómeno del liderazgo.

Intercambio líder-colaborador (ILC)

El término Intercambio Líder-Colaborador (ILC) ha sido acuñado en esta tesis. Término proveniente de la traducción del inglés *Leader-Member Exchange*. En otras traducciones al castellano se le conoce como Intercambio Líder-Miembro. A la palabra “colaborador” se le asigna el significado de deseo volitivo y no de imposición. En la revisión de la literatura en el apartado referente a este tema se hace más explícito y se profundiza sobre este concepto. Pero es conveniente señalar que el término proviene de los años setenta (Dansereau, Cashman y Graen, 1973) y surge —como algunos autores lo indican— de las teorías del intercambio social, del eslabón de enlace, de los roles y del *continuum* de reciprocidad (ver Figura 4). Puede decirse que por medio de la relación que entablan dos personas —relación diádica de un superior jerárquico con un colaborador— se construyen los cimientos de la percepción de la competencia del colaborador y de los grados de lealtad entre ambos, confianza, equidad percibida en el intercambio de la relación, influencia mutua y de la cantidad de atracción o afecto interpersonal existente entre el líder y el colaborador (Dienesch y Liden, 1986).

La relación líder colaborador define la inclusión o la exclusión de los colaboradores en el grupo conformado por un líder (*In-group* o *Out-group*, en inglés) y hará que cada colaborador reciba o no ciertos beneficios de parte del líder. La teoría aportó en su tiempo la diferenciación entre un liderazgo medido por la valoración promedio de la percepción del líder de todo su equipo de trabajo, por la medición diferenciada de la relación líder colaborador en cada díada. La teoría del Intercambio Líder-Colaborador (ILC) se preocupa de las relaciones diádicas, sugiere que los líderes diferencian a los colaboradores a través de la creación de relaciones y describe un proceso de formación de roles que conduce al desarrollo de éstas (Dienesch y Liden, 1986), (Graen y Uhl-Bien, 1995). Asimismo, la teoría se interesa por los resultados de estas relaciones tanto para los individuos como para la organización. En síntesis, el Intercambio Líder-Colaborador (ILC) descansa en la premisa básica de que los líderes forman diferentes tipos de relaciones de intercambio con sus distintos subordinados.

Es importante reconocer que la teoría del Intercambio Líder-Colaborador (ILC) comprende las relaciones diádicas del líder con cada uno de sus colaboradores pero no

abarcó, dentro de un equipo de trabajo o unidad organizacional, las relaciones entre un colaborador y los miembros propios de su equipo, dando pie a que se buscaran nuevas interpretaciones en el enfoque del liderazgo denominado “liderazgo relacional”. La siguiente aportación a este enfoque llena este hueco en el conocimiento y la comprensión del fenómeno del liderazgo.

Intercambio Equipo-Colaborador (IEC)

En un ambiente de trabajo pleno de distintas relaciones donde las organizaciones persiguen una mayor eficiencia con equipos o unidades de personas, la colaboración va haciéndose más importante ya no únicamente entre un líder y cada uno de sus colaboradores, sino también entre los propios compañeros de equipo. En esta coyuntura, Seers (1989) propone la construcción de un nuevo concepto: el Intercambio Equipo Colaborador (IEC) o *Leader member Exchange (LMX)*, en el original en inglés.⁶ Dentro de la investigación de la literatura relativa a este término se hará un análisis más profundo de este concepto. Vale señalar que el IEC se entiende como la percepción individual de un colaborador de su relación de intercambio con el total de sus compañeros de equipo. Dicha relación es definida en el contexto de un grupo de trabajo continuo, mientras este colaborador interactúa con miembros interdependientes del conjunto de roles (Katz y Kahn, 1978 en Seers, p. 119). El reforzamiento de acciones recíprocas delimita los roles de los colaboradores en relación con el grupo y con otros colaboradores del equipo.

Considerar no solamente la relación diádica del líder y el colaborador sino al colaborador y a su equipo permite tener una visión complementaria y de conjunto de las relaciones; lo cual favorece un análisis más completo de una unidad organizacional y de su eficiencia. Es necesario apuntar que este constructo no ha sido tan ampliamente estudiado como el ILC, al cual la literatura del liderazgo le da amplia cobertura. Los constructos, la teoría y la relación ILC-IEC son fundamento del presente trabajo.

⁶ Al igual que el término LMX, el significado del concepto TMX pudiera haberse traducido Intercambio Miembro-Equipo, pero se considera más conveniente la traducción de Intercambio Equipo-Colaborador, (IEC) dada su connotación volitiva.

Eslabón proceso y estructura

Cuando se analiza la teoría del liderazgo desde los enfoques de los precursores del liderazgo relacional y de éste mismo se debe separar lo que algunos autores en este tema definen como el proceso de la estructura de las relaciones de intercambio que definen al liderazgo (Sparrowe y Liden, 1997). Se entiende por *proceso* a la creación de la relación por medio de la formación de roles dentro de un continuo de reciprocidad e intercambio social, o sea, el proceso consiste en la forma y en el medio cómo y dónde se desarrollan las relaciones diferenciadas entre líder y colaborador. La *estructura* será la conformación organizacional informal o formal en la que dichas relaciones se crean, realizan y ubican; sobre todo comprendiendo dicho intercambio relacional dentro de su propio contexto social. La aportación de Sparrowe y Liden, además de situar el intercambio de relaciones líder colaborador en un continuo de reciprocidad (Sahlins, 1972), diferente al mero intercambio social (Blau, 1964), es muy importante ya que localiza el fenómeno del liderazgo no sólo en su relación líder-colaborador directa sin o en un entorno mayor comprendido por la organización, redes sociales formales, y las redes sociales informales que estos líderes y colaboradores tienen.

El visualizar un entorno más completo le da al fenómeno relacional del liderazgo una perspectiva mucho más amplia que la que tienen los enfoques tradicional, unidimensional y el de los precursores de un liderazgo relacional, transportando a este fenómeno al mundo de las relaciones. Dentro de los investigadores del ILC, Sparrowe y Liden tienen, en este enfoque, una visión relacional no limitada; lo que Graen significó en su momento a un ILC acotado a una relación diádica.

Liderazgo relacional

Recientemente, Brower, Schoorman y Tan (2000) sugirieron un modelo basado en el ILC y la confianza interpersonal, modelo que afirma que una relación se construye con intercambios personales, en los cuales las partes involucradas en la relación evalúan la habilidad, la benevolencia y la integridad de cada uno de los participantes.

Los autores de esta teoría llevan a cabo un análisis de las diferencias que consideran fundamentales entre los estudios del liderazgo basados en el ILC y de la confianza,

haciendo énfasis en que desde un punto de vista económico la confianza se conceptualiza únicamente como un fenómeno de carácter racional e institucional, y proponen, para ser consistentes con el concepto del ILC, que es necesaria una teoría de la confianza que sea interpersonal y relevante para el contexto de las organizaciones.

Aseveran que la confianza es distinta al ILC e indican que éste afirma que la reciprocidad será mutua o balanceada. Esta afirmación no es compartida, ya que, aun cuando el ILC tiene una de sus bases teóricas en el concepto de reciprocidad balanceada, en primer lugar, en la literatura no existe una prueba fehaciente de ello (Gerstner y Day, 1997); y en segundo lugar, en el estudio de los creadores de este constructo en ningún momento se asevera que la reciprocidad debe estar siempre en balance: “la reciprocidad toma diferentes formas a lo largo de un continuo, desde la reciprocidad negativa, pasando por la balanceada hasta la de un intercambio con reciprocidad generalizada; haciendo un símil con la naturaleza continua de la calidad del Intercambio Líder-Colaborador” (Sparrowe y Liden, 1997). Es decir, el ILC adopta diversas reciprocidades dentro de un continuo.

El liderazgo relacional combina, básicamente, el liderazgo con sus múltiples dimensiones y como otra de ellas, a la confianza interpersonal. Brower et al. (2000) intentan integrar y hacer converger en un modelo a las teorías del ILC y de la confianza interpersonal dirigiendo futuros estudios hacia el rol que tiene el poder en la conformación de relaciones de confianza entre líderes y colaboradores, los efectos de las relaciones de confianza sobre la organización y el desarrollo, y la influencia sobre la propensión a relacionarse. Su investigación abre nuevos campos para el conocimiento del liderazgo y apoya de alguna manera una de las dimensiones del ILC: la confianza. Esta dimensión fue considerada, desde los inicios de la teoría del ILC hasta mediados de los años setenta y posteriormente (Graen y Uhl-Bien, 1995), parte del constructo del ILC. En otro sentido, perciben el concepto de la propensión para relacionarse como un antecedente por tomar en cuenta en los estudios relacionales del liderazgo.

Los enfoques anteriores del liderazgo relacional van guiando estas diferentes corrientes del pensamiento hacia la siguiente y última perspectiva dentro de los enfoques del liderazgo: las redes sociales. Los modelos hasta este momento están comprendidos en “el traje” del líder y sus relaciones más cercanas. A partir de la inclusión de las redes

sociales en los estudios del liderazgo, la visión de este fenómeno se vuelve mucho más amplia persiguiendo encontrar un medio ambiente para su crecimiento que va más allá del mundo interpersonal al mundo de las redes relacionales.

Redes sociales

Las redes sociales parten de dos ramas principales del conocimiento: primero, *la psicología social* a través de la teoría “gestalt” (Köhler, 1925), la cual hace énfasis en cómo se estructuran los pensamientos y las percepciones a través de patrones organizados. Dichos patrones son vistos como un todo o sistemas que tienen propiedades diferentes de las de sus partes y determinan la naturaleza de esas partes. Los objetos del mundo externo no se perciben de forma independiente a estos esquemas mentales. Posteriormente, Lewin (1936) define el “espacio social” como el campo donde existe un grupo social y que circunscribe a todo el grupo y a su medio ambiente, entendiendo a este último no sólo como algo externo y separado del grupo, sino como el medio ambiente percibido por éste. Luego, el grupo y su entorno percibido conforman elementos de un campo único o determinado de relaciones.

La otra gran rama es la *antropología estructural-funcional* y sus fundamentos se remontan a los tiempos de los estudios de Hawthorne (Mayo, 1933), en los que Mayo concluye que el factor crucial, responsable del aumento en la productividad, había sido el hecho de participar en el proyecto de investigación: los trabajadores estaban contentos de que sus administradores tuvieran interés en ellos, y sus sentimientos de involucramiento e integración en la vida de la fábrica los motivaba a realizar mayores esfuerzos. Esta conclusión apoya la participación como factor de productividad, participación fundada en relaciones entre los integrantes de un grupo de trabajo, motivo principal de toda esta tipología de los enfoques del liderazgo y del centro de esta tesis. Adicionalmente a estas ideas, los estudios de Hawthorne son significativos para el desarrollo de las redes sociales, debido a la utilización de sociogramas para el reporte de la estructura de los grupos de trabajo.

Posteriormente ha habido un sinnúmero de investigaciones pero se consideran como base de la teoría moderna de las redes sociales a los estudios emprendidos por Granovetter (1973), quien enfatiza la importancia de la fuerza de las “relaciones débiles” sobre las

“relaciones fuertes”⁷ en las redes sociales para conseguir empleo; asimismo, los distintos análisis hechos por Burt y Minor (1983) y Burt (1992), en cuanto a metodología y los denominados agujeros estructurales —discontinuidad o inequivalencias entre integrantes de una red social—, mientras que Krackhardt (1992), Krackhardt y Hanson (1993) y Krackhardt y Brass (1994) se abocaron a examinar las relaciones o ataduras fuertes, las estructuras informales dentro de las organizaciones y las redes intraorganizacionales.

Recientemente, las aportaciones de Cross, Borgatti y Parker (2002), Cross y Parker (2004); y Borgatti y Parker (2003) se han orientado para llevar a cabo aplicaciones de las redes sociales a las organizaciones, así como mejorar su comprensión y pragmatismo, proponiendo que las redes sociales comprendidas en un inicio por redes de información, de asesoría, de amistad y de confianza van más allá de estos conceptos para crear redes de “concientización”, de “accesibilidad” y de la combinación de ambas. Sugieren también alinear el contexto organizacional para apoyar las redes sociales y su formación.

Por último, Cross, Liedtka y Weiss (2005) describen una guía práctica sobre las redes sociales, en la que sugieren las siguientes etapas: entender la red social actual o real; tomar en cuenta el estado de las relaciones entre actores y los actores principales; definir procesos, objetivos, estructura formal, función, tipo de negocio y estrategias; decidir qué red social se quiere y se necesita; y, por último, fundar o reconformar una nueva red social. Sin embargo, estos autores no indican cómo consumir esta colaboración; la cual no se da, no se otorga *per se*, pues es la facultad de una persona para ayudar a otra a lograr algo común. Cross et al. dejan a la imaginación los *cómos* de esta construcción de relaciones y señalan que con la “fabricación” de una red de contactos con tres modelos diferentes (de respuesta a la medida, de respuesta modular y de respuesta rutinaria) es suficiente. La parte “oscura” de las relaciones es la que define, apoya y fomenta la colaboración, y ésta se consigue por medio de un liderazgo relacional construido y cimentado en las relaciones de los líderes y de sus colaboradores.

La teoría de las redes sociales permite y permitirá en el futuro integrar los estudios de relaciones interpersonales en un entorno estructural formal e informal, con el fin de tener un panorama completo e integrativo. Incluso el de las relaciones interorganizacionales.

⁷ Granovetter hace referencia al término *ties* en inglés, lo que también significa “ataaduras” en castellano.

El presente estudio no abarca este entorno, pretende ir paso a paso en la comprensión más profunda de las dimensiones del liderazgo, particularmente en entornos Latinoamericanos, y dejar para un futuro su inclusión y análisis (ver la Figura 10. Desarrollo de la teoría del ILC en términos de cuatro etapas).

A manera de resumen de las teorías que sustentan el análisis de las redes sociales, ver la Figura 4.

Hasta aquí se han incluido los distintos comentarios de los enfoques sobre el liderazgo, a través de un viaje a lo largo de sus diferentes visiones. De ninguna manera se pretendió abarcar todas y cada una de las teorías y los pensamientos del innumerable acervo de los estudiosos e investigadores de este tema. Sirva como un marco teórico que conduce al estudio del liderazgo desde la tradición, pasando por su unidimensionalidad y los antecedentes de un liderazgo relacional, hasta la idea de conformar intencionalmente relaciones de liderazgo colaborativo con múltiples dimensiones en un entorno organizacional.

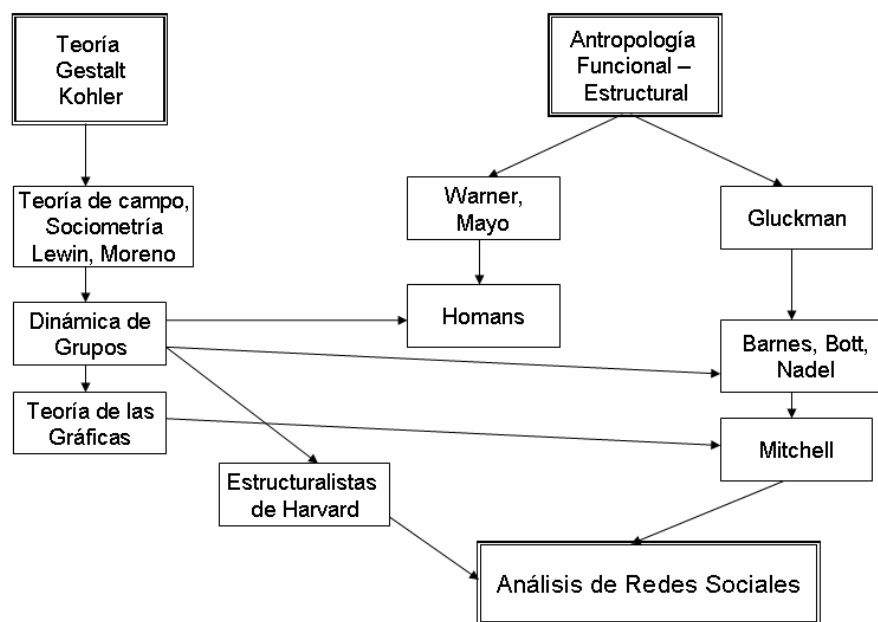


Figura 4. Análisis del linaje de las redes sociales (adaptado de Scott, 1992, p. 7.)

Con la excepción de algunas de las teorías reunidas conforme a la clasificación tradicional de Yukl (1999) o Robbins (2003) en el enfoque contingente o situacional como son: el Intercambio Líder-Miembro (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman 1975), la Interacción Líder-Medio Ambiente-Seguidor (Wooford, 1982), el Colaborador Menos Preferido (Fiedler, 1967 y 1978) y el Modelo de Relación Múltiple (Yukl, 1989a), el punto de vista del líder-héroe y su análisis unidimensional continúan siendo los enfoques teóricos más utilizados. A través del estudio del comportamiento del individuo, sus rasgos, su carisma, o su inclinación por las personas o por la tarea han sido las variables principales por analizar. El enfoque rígido en estas distintas investigaciones y su encuadre teórico inflexible han hecho del estudio del liderazgo un tema difícil de investigar y, como se ha visto en la mayoría de sus teorías, las relaciones como medio o detonador para operar al liderazgo han sido excluidas de su núcleo fundamental. El resumen de los problemas de enfoque abordados por las teorías del liderazgo se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.

Síntesis de los problemas de enfoque en las teorías del liderazgo.

1. Un enfoque unidimensional del liderazgo que reduce a este fenómeno a uno sólo de sus componentes: el líder.
 2. Los conceptos de “liderar” o “dirigir/administrar” no han sido comprendidos en uno sólo y han estado divididos. Por otra parte, los líderes han sido considerados como “los buenos” y los gerentes o directivos como “los malos”.
 3. Se ha supuesto que las habilidades de los líderes son imposibles de aprender (los líderes nacen o no nacen con éstas).
 4. Han existido muchos y muy variados enfoques en el estudio del tema: comportamientos, rasgos, poder e influencia, situaciones, metas, etcétera.
 5. El reducido punto de vista de algunos investigadores.
 6. La ausencia de teorías y modelos más amplios.
-

Sin embargo, es importante enfatizar que la aparición de teorías como el ILC y el IEC que incluyen a las relaciones como parte del fenómeno del liderazgo, complementadas con el contexto determinado por las redes sociales, depara al estudio del liderazgo nuevos caminos para comprender mejor este fenómeno definitivamente relacional.

Investigación en torno a Intercambio Líder–colaborador (ILC), Intercambio Equipo–Colaborador (IEC) y Efectividad Organizacional (EO)

La presente investigación está basada en tres conceptos principales: el Intercambio Líder-Colaborador (ILC en castellano o *LMX*, *Leader-Member Exchange* en inglés), el Intercambio Equipo-Colaborador (IEC en castellano o *TMX*, *Team-Member Exchange* en inglés) y en la efectividad organizacional (EO). En este orden es como se revisó la literatura. Primeramente, se analiza el origen del ILC a través de la teoría del eslabón de enlace (*linking-pin* en inglés), de unión, la teoría de los roles, la teoría del intercambio social y el continuo de reciprocidad.

Por otra parte, se define y se explica este constructo haciendo énfasis en la relevancia que tiene la relación diádica en las construcciones de relaciones más sanas y de largo plazo, sustentadas en la percepción de equidad de la misma relación, la confianza, la competencia del colaborador, el grado de influencia mutua, el intercambio, la atraktividad y el afecto interpersonal. En segundo lugar, se estudia la literatura del constructo denominado “Intercambio Equipo-Colaborador” al cual se le considera también como un constructo fundamentado en la teoría de la “hechura o fabricación” de roles, en la que la calidad en este intercambio se supone complementaria a la calidad del intercambio líder-colaborador. Curiosamente, aunque el IEC comprende la percepción de la relación de un colaborador o miembro con su equipo de trabajo, su estudio ha sido muy reducido, y tampoco han habido investigaciones acerca de su relación con el ILC; por lo que estas omisiones se ven como un área de oportunidad para esta investigación. Por último, en tercer lugar, se examina la literatura sobre efectividad organizacional. En este apartado se estudia una serie de procedimientos propios de una organización mexicana para determinar la eficiencia en su desempeño organizacional, fundamentados en la metodología denominada “análisis del

tablero de comando”, “cuadro de mando” o “cuadro de mando integral”⁸ (Kaplan y Norton, 1992).

Intercambio Líder-Colaborador (ILC)

El ILC surge de la necesidad de explicar la teoría del liderazgo de una manera diferente a la que tradicionalmente se venía realizando en los años anteriores a los setenta. Originalmente se le llamó teoría del “Eslabón de la Díada Vertical” (EDV) (Danserau, Cashman y Graen, 1973). La premisa básica de dicha teoría es que los líderes diferencian entre subordinados la forma en que ellos los supervisan Graen y Uhl-Bien (1995).

El ILC se distingue de otras teorías del liderazgo en que se enfoca sobre la relación diádica entre un líder y un colaborador. Las relaciones diádicas y los roles de trabajo se desarrollan o son negociados en el tiempo, mediante una serie de intercambios o “interactos” entre el líder y un colaborador. Cada miembro de la díada invierte recursos en el desarrollo de la relación (Bauer y Green, 1996).

Antecedentes

El intercambio social

Los antecedentes de la teoría del intercambio líder-colaborador (ver Figura 5) se remontan al inicio del siglo XX con los estudios de Bronislaw Malinowski, efectuados en Nueva Guinea y Melanesia del Norte, en los que se indaga sobre el “Kula”, sistema complejo de intercambio de los aborígenes de las islas Trobriand. Maestro de la etnografía o del estudio descriptivo de las costumbres y tradiciones de los pueblos, derriba el fantasma del simple intercambio económico demostrando que el cambio de objetos utilitarios que forma parte del sistema Kula, se encuentra supeditado por completo al intercambio de otros objetos sin ninguna clase de utilidad (Malinowski, 1922).

⁸ *Balanced Score Card* en inglés. La traducción “cuadro de mando integral” parece ser el término más común. Se considera más adecuado y conveniente utilizar en general y de aquí en adelante, el término “Cuadro de Mando Integral” y no “Tablero de Control” primeramente por la connotación que tiene esta última definición de dominio e inspección y en segundo lugar por que integral conlleva un significado de relación, de compartir responsabilidades.

De manera similar, aunque mucho más tarde, Mauss (1950) investiga las distintas formas de intercambio no necesariamente material, en sociedades primitivas. Por otro lado, Blau (1964) reafirma la tesis de un intercambio social diferente a un intercambio meramente económico. Intercambio social que engendra sentimientos de obligación personal, gratitud y confianza.

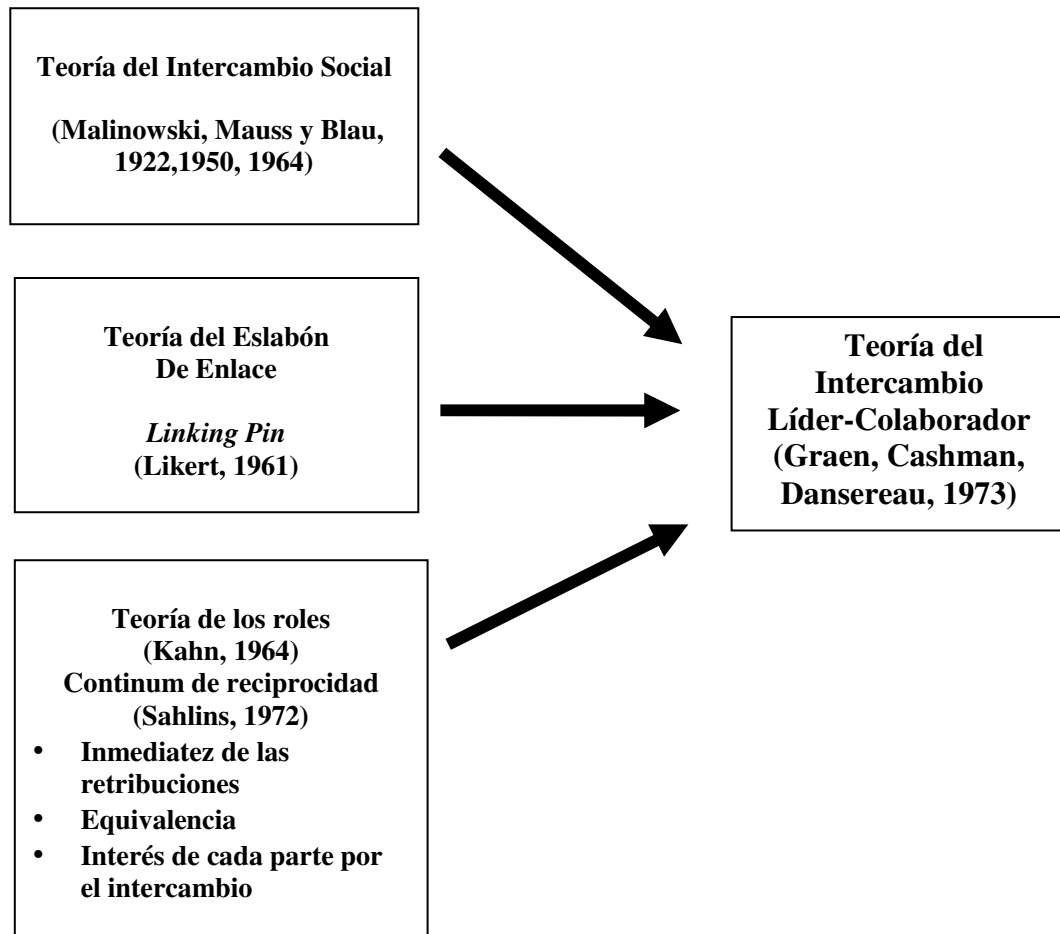


Figura 5. Antecedentes de la teoría del Intercambio Líder-Colaborador.

De alguna manera el considerar un intercambio más allá de lo material o económico significa un gran avance para las ciencias del comportamiento organizacional sobre todo porque la economía reafirmaba como relevante exclusivamente a las transacciones o intercambios materiales. La importancia de tomar en cuenta e incluir las percepciones de

confianza, de amistad, de asistencia o apoyo radica en sugerir e identificar variables más allá de una mera transacción económica y visualizar estudios del comportamiento del ser humano y su manera de interactuar, es decir, de relacionarse.

El eslabón de enlace (Linking-pin)

Danserau junto con Graen y Cashman son los primeros en usar y acuñar el concepto del LMX (Danserau, 1973) (Danserau, Graen y Haga 1975); su teoría estuvo apoyada en los trabajos de Likert (1961) referentes al concepto de la clavija o eslabón de enlace (ver Figura 6). Este investigador propuso que las posiciones que comprenden dos o más grupos, equipos o unidades de personas diferentes a las cuales denomina “eslabones de enlace” representan puestos clave dentro de las organizaciones e inciden en el comportamiento de quienes tengan esos roles, así como determinarán tanto la eficiencia relativa de las organizaciones como la calidad de la vida laboral de los participantes en niveles jerárquicos más bajos (Graen, Cashman y Ginsburg, 1977).

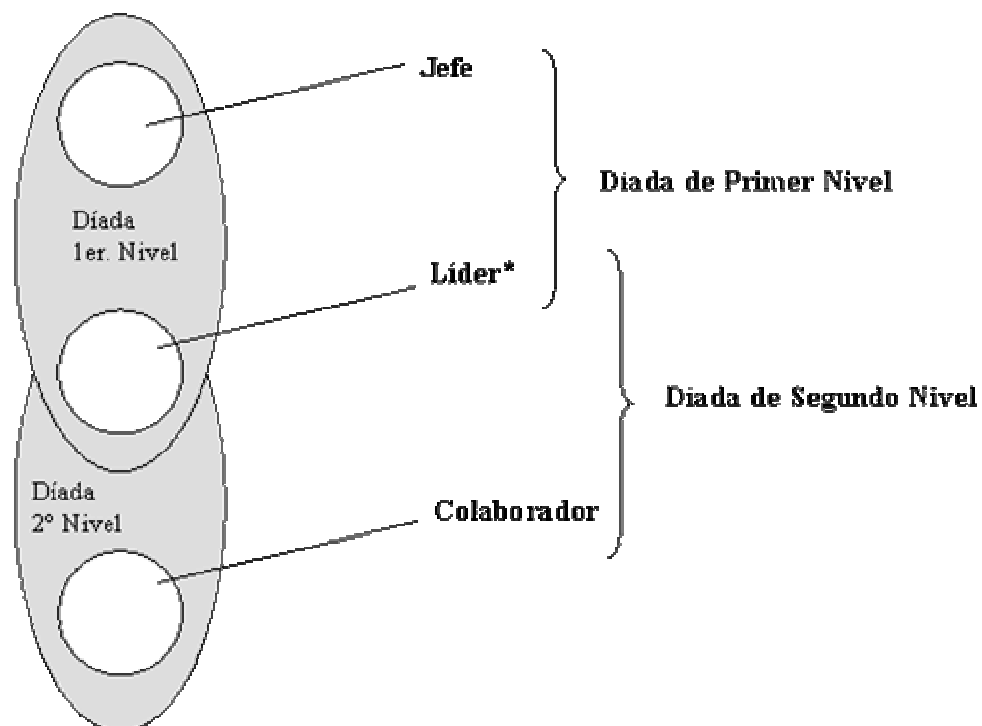


Figura 6. “*The Linking pin*” o eslabón de enlace.

La teoría de los roles o papeles es retomada por Kahn (1964a) al definir las organizaciones humanas como sistemas de papeles (o roles) y afirmar que los individuos

(por ejemplo, los líderes) tendrán un interés manifiesto en el desempeño del rol de otro individuo (por ejemplo, el subordinado), y ejercerán presión sobre éste en la forma de un episodio de expectativas del rol (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal, 1964b) (ver Figura 7).

Teoría de los roles

El proceso de creación de roles se lleva a cabo en tres etapas: 1. toma de rol, 2. desarrollo del rol y 3. compromiso. Éstas se explican a continuación.

1. *Toma de rol* implica una fase de prueba de la relación entre los dos miembros (directivo-colaborador), en la que el líder intenta descubrir motivaciones relevantes de su colaborador. Inicia con el envío de un rol deseado y su comunicación al colaborador. Dicho rol esperado es recibido por el colaborador quien, a su vez, reacciona con un comportamiento determinado y conforma la respuesta percibida por el superior.

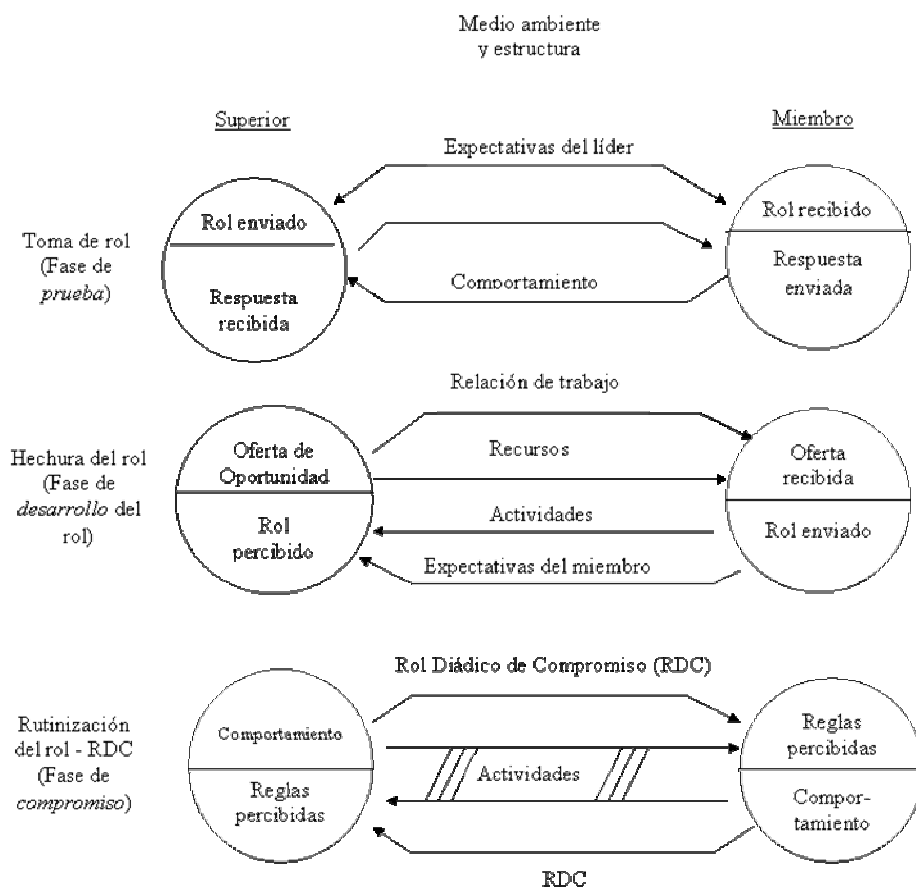


Figura 7. Modelo descriptivo de la construcción de roles.

Esta primera etapa prácticamente es de reacciones entre ambos participantes y el inicio de la socialización del colaborador en una estructura más formal. Los tiempos de duración de esta etapa varían y pueden tomar desde unas cuantas horas hasta meses dando pie a la etapa siguiente.

2. *Desarrollo del rol.* Esta fase no necesariamente es explícita para los dos participantes de la relación, se da la oferta de oportunidades y, a su vez, la percepción de éstas; también se ofrecen los recursos (información, influencia, tareas, latitud o poder de decidir, apoyo, atención y otros, incluyendo los materiales) y se responde con las actividades inherentes a dichas oportunidades si éstas son aceptadas. Asimismo, se presentan las expectativas del colaborador.

3. *Compromiso:* el rol se sigue o desempeña rutinariamente a través de una relación de interdependencia funcional que busca tener estructuras diádicas estables, con comprensión y entendimiento mutuos, es decir, de la díada en sí, ocasionando que “la relación diádica que se desarrolla alrededor de los comportamientos trabados o engranados, involucren a las dimensiones relacionales de confianza, lealtad, gusto mutuo, intimidad, apoyo, apertura y honestidad (calidad)” (Graen y Scandura, 1987, p. 184). Esta última etapa permite posteriormente institucionalizar esta relación en documentos formales como manuales y descripciones de trabajo-puesto.

Algunas de las aportaciones más importantes a la teoría del ILC por parte de la Teoría de la construcción de roles son: primeramente, proporcionar los conocimientos y expectativas iniciales para la formación de díadas con un entendimiento común; en segundo lugar, el desarrollo del rol que conlleva la percepción de oportunidades, la realización de actividades y la asignación de recursos para ambos integrantes de la díada, y finalmente, la comprensión del Rol Diádico de Compromiso (RDC), mediante la percepción de las reglas del intercambio de relaciones y comportamientos. En las distintas etapas de conformación de los roles —prueba, desarrollo y compromiso— se definen factores que inciden en el futuro del intercambio líder-colaborador y de las personas involucradas en éste, es decir, de sus relaciones. También se recalca y reafirma la búsqueda de la estabilidad en la relación con elementos como la confianza, la lealtad, el gusto mutuo, la intimidad, el apoyo, la apertura y la honestidad, factores considerados parte del constructo del intercambio líder-colaborador.

Continuum de reciprocidad

Sahlins (1972) aporta a la teoría del intercambio líder-colaborador el concepto del “continuum de la reciprocidad” (ver Figura 8). Desarrolló su modelo a partir de los trabajos del intercambio social de Malinowski (1922) y de Mauss (1950), y lo fundamentó principalmente en tres dimensiones primarias de reciprocidad: 1. Su inmediatez, o sea, los tiempos de respuesta de reciprocidad por parte del recipiente para descargar su obligación, mismos que pueden ir desde instantáneo hasta infinito. 2. La equivalencia de lo que se recibirá a cambio, que significa la igualdad en clase y cantidad entre las respuestas, y 3. El grado y la naturaleza del interés en el intercambio por cada parte involucrada en él; reflejando en este último caso, el tipo de involucramiento en el proceso de intercambio entre las partes, mismo que fluctúa del propio interés pasando por la mutualidad, hasta el interés por otros. De esta manera Sahlins establece con estas tres dimensiones, un continuo de formas de reciprocidades: la *generalizada*, que se caracteriza por obligaciones no bien definidas en términos de equidad y de inmediatez, y un cierto grado de altruismo; la *balanceada* que se tipifica por la respuesta equivalente inmediata y refleja interés mutuo en

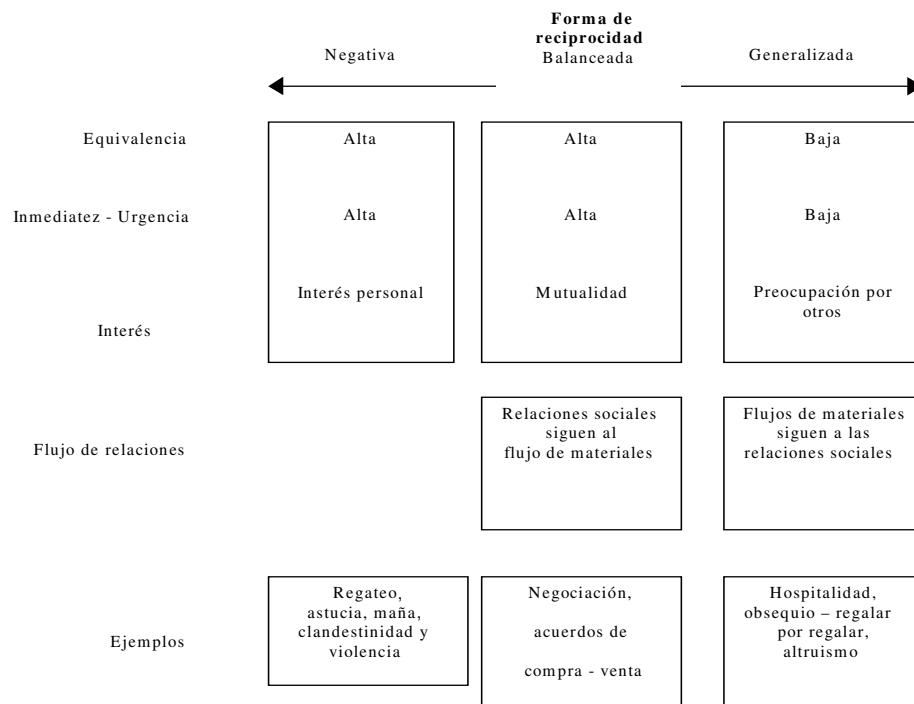


Figura 8. El continuum de la reciprocidad (Adaptado de Sahlins, 1972, en Sparrowe y Liden, p. 525.)

el intercambio, y, por último, la *negativa* como la antítesis de la reciprocidad generalizada, en la cual el dar se reemplaza por el tomar, con la respuesta equivalente e inmediata, y con un completo interés en sí mismo.

El modo simplista de la teoría de Blau (1964) de considerar una sola división dicotómica (intercambio social o intercambio económico) en los procesos de intercambio llevó al modelo del Continuo de reciprocidad de Sahlins (1972) a realizar aportaciones muy importantes a los estudios e investigaciones del ILC como:

Primeramente, la reciprocidad toma diferentes formas a lo largo de un continuo, desde la reciprocidad negativa, pasando por la balanceada hasta la de un intercambio con reciprocidad generalizada; haciendo un símil con la naturaleza continua de la calidad del Intercambio Líder – Colaborador pero con la ventaja adicional de la inclusión de un más amplio rango de intercambio de relaciones. Segundo, las dimensiones de la inmediatez del dar y recibir algo a cambio, su equivalencia y el interés de las partes, describen el carácter de los intercambios reales; mientras que la latitud de negociación es una aproximación muy cercana de los procesos de intercambio (Graen y Cashman, 1975). Tercero, estas características de intercambios reales pueden relacionarse con la calidad de la relación como lo demostró la investigación experimental de (Tognoli, 1975). (Sparrowe y Liden, 1997, p. 525)

Como se aprecia, la aportación de las teorías de intercambio social, construcción de roles y continuum de reciprocidad al estudio del ILC han sido de vital importancia, especialmente por no dejar caer todo el peso en un solo sentido, en este caso, el económico, sino comprender la parte social de las relaciones, misma que incluye *per se*, a recursos intangibles como la lealtad, la información, la confianza, el apoyo sentimental y el respeto.

El Intercambio Líder-Colaborador (ILC)

Aun cuando las raíces de la perspectiva diádica de la organización proviene de los años treinta, Barnard (1938), quien insistía en que las organizaciones son por su propia naturaleza sistemas negociados y que la cooperación era la esencia de la organización,

realmente es hasta los años setenta que a esta teoría se le denominó ya como Intercambio Líder-Colaborador (ILC) Dansereau, Graen y Haga (1975). Graen (1976), con base en el llamado Modelo del Enlace de la Díada Vertical (VDL, *Vertical Dyad Linkage Model*), propone que los líderes muestran distintos patrones de comportamiento hacia diferentes miembros de sus grupos de trabajo, y se fundamenta principalmente en la teoría de los roles. Partiendo del concepto de un “rol negociado o desarrollado”, pudiera pensarse que el modelo del ILC es la operacionalización de la conformación de roles: el desarrollo de los papeles o roles de una persona resultarán en roles diferenciados y, por ende, en intercambios líder-colaborador de distinta calidad.

En un principio se consideró que este intercambio se realizaba a través de una relación unidimensional, sin embargo apoyándose en la literatura acerca de los roles, se comprende la multidimensionalidad de este concepto, en el que “los roles se definen como patrones de comportamiento estandarizados requeridos de todas las personas quienes jueguen una parte dada en una relación funcional determinada” (Katz y Kahn, 1978).

Dentro de esta multidimensionalidad es necesario identificar algunos de los elementos más importantes estudiados por el ILC como: grado de confianza entre el líder y su colaborador y competencia del subordinado (Liden y Graen, 1980), grado de lealtad entre el líder y el colaborador (Dansereau, Graen y Haga, 1975), grado de equidad del intercambio en la relación, percibido por ambos: líder y colaborador (Jacobs, 1970; Hollander, 1978), grado de influencia mutua (Yukl, 1981), productividad (Graen, Novak Sommerkamp, 1982), retiro y rotación de personal (Graen, Liden y Roel, 1982), y grado de atracción interpersonal (o afecto) entre el líder y el colaborador (Graen y Cashman, 1975; Dienesch y Liden, 1986; Graen y Uhl-Bien, 1995).

En estudios y publicaciones más recientes (Sparrowe y Liden, 1997; Burt, 1992; Ibarra, 1992; Sparrowe, 1998) se adiciona como apoyo o complemento al escrutinio del ILC y su teoría, el análisis de las redes sociales. En la presente tesis no se pretende incorporar información agregada a este respecto, debido a que el enfoque principal que se ha tomado del ILC es sobre la calidad de la relación líder-colaborador o díada, su relación con el IEC y sus posibles efectos sobre la efectividad organizacional. Valga decir que el análisis de las redes sociales se dirige, sobre todo, a la estructura de las relaciones dentro de las organizaciones más que a su calidad.

No obstante, lo que comenzó como una alternativa al estilo promedio de liderazgo se ha convertido en una forma de generación de un liderazgo eficaz, por medio del desarrollo y el mantenimiento de relaciones maduras de liderazgo. A lo largo del tiempo esta teoría ha pasado por varias etapas (ver Figura 9).

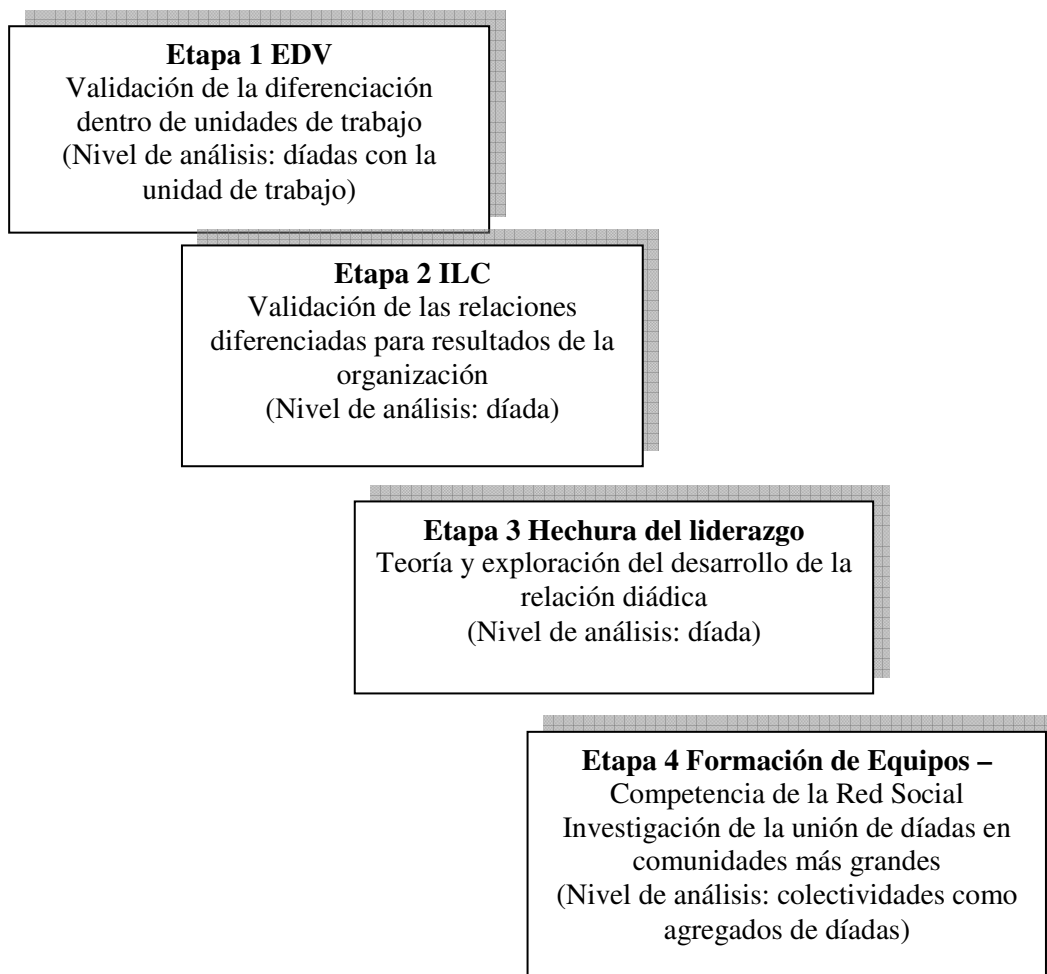


Figura 9. Desarrollo de la teoría del ILC en términos de cuatro etapas
(Traducción de Graen y Uhl-Bien, 1995)

Esta evolución en el pensamiento y filosofía de la teoría del ILC impacta directamente en lo que este modelo tiene que ofrecer y en los distintos niveles de análisis a donde se ha enfocado, o deberá enfocarse en el futuro. En su primera etapa, (Dansereau, Graen y Haga, 1975) identifican y documentan que los líderes no utilizan un estilo promedio de liderazgo, sino más bien desarrollan relaciones diferenciadas con quienes les

reportan directamente (díadas dentro de unidades de trabajo); en la segunda etapa, las diferentes investigaciones estudiaron la naturaleza de las relaciones diferenciadas y sus implicaciones organizacionales; durante la tercera etapa, se reconoce la conveniencia de tener un mayor número de díadas de relaciones de alta calidad, y se describe y analiza el proceso para lograrlo a través de la construcción de socios diádicos. Por último, en la cuarta etapa, actualmente las investigaciones están enfocándose en estudiar cómo las díadas de relaciones diferenciadas se encapsulan o agregan a colectividades mucho más amplias (redes sociales). La presente investigación se inserta en las etapas 2 y 3 del desarrollo de esta teoría.

A manera de síntesis de este concepto, la Figura 10 muestra el modelo del ILC.

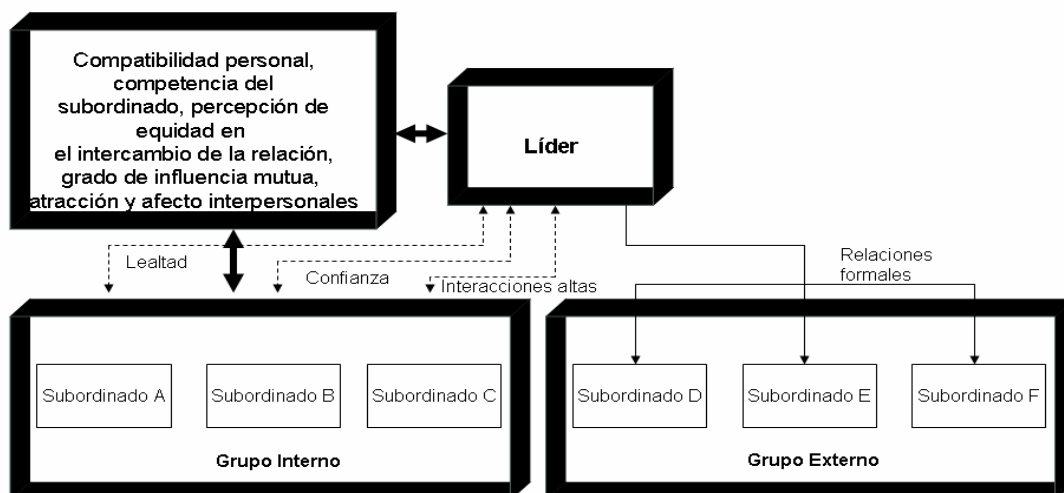


Figura 10. Modelo del Constructo del Intercambio Líder-Colaborador (adaptado de Robbins, 2003 y Graen, 1976).

Otro de los principales aspectos a destacar en este modelo es la formación de grupos “internos” y grupos “externos”, determinados por el tipo y la calidad de intercambio en la relación líder-colaborador. Al existir estos diferentes grupos —creados inconsciente o concientemente por el líder y sus relaciones—, la intención de utilizar además del constructo del ILC el del intercambio equipo-colaborador fue la de comprender su interacción y su influencia hacia la efectividad de una organización.

En prácticamente treinta años de estudios acerca del ILC se han considerado más de 35 subdimensiones o subaspectos del ILC, lo cual hizo que a lo largo de su evolución hubiera algunas lagunas desde el punto de vista de su contenido teórico y su dimensionalidad (Schriesheim, Castro y Cogliser, 1999).

Más recientemente, Graen y Uhl-Bien (1995) reiteran las tres dimensiones de la conceptualización de la calidad del ILC: respeto, confianza y obligación. Factores investigados y definidos con anterioridad por Graen y Wakabayashi (1992). De manera que “una oferta no se hará ni será aceptada sin 1) el respeto mutuo por las capacidades del otro, 2) la anticipación de una confianza profunda y recíproca con el otro y 3) la expectativa en el tiempo, del crecimiento de una obligación interactiva de forma tal que se desarrollen intercambios sociales convirtiéndose en una asociación” (Graen y Uhl-Bien, 1995, p. 237).

Sin llegar completamente a un acuerdo común pero al ser los elementos más utilizados, el constructo del intercambio líder-colaborador comprende los grados de confianza, influencia mutua y lealtad entre el líder y el colaborador, la competencia del colaborador, la justicia o equidad percibida por ambas partes en la relación y la cantidad de atracción personal o afecto entre ellos (ver Figura 10).

Una mayoría de estudios coincide en que la naturaleza del fenómeno del ILC es la calidad del intercambio de la relación entre el líder y el colaborador, y que este fenómeno puede definirse como: *a)* sistema de componentes y sus relaciones, *b)* comprendiendo ambos miembros de una díada, *c)* involucrando patrones de comportamiento interdependientes, *d)* compartiendo resultados de instrumentalidades mutuas, y *e)* produciendo conceptualizaciones de medio ambientes, mapas causales y valor (Scandura, Graen y Novak, 1986, p. 580). Definición que denota una comprensión amplia de diversos conceptos en los que —como se verá más adelante sobre el constructo de la efectividad— el ILC a lo largo de su historia y conformación ha tenido un amplio camino que recorrer, incluso hoy en día no existe un consenso total o definitivo en sus dimensiones y metodología de medición; ello hace aún más interesante su investigación.

Es importante hacer notar que los últimos razonamientos han sido en el sentido de enfatizar como principal interés y mayor enfoque en la teoría del ILC a la relación y no a los miembros en sí mismos —líder y colaborador— de una unidad de trabajo (Graen y Uhl-

Bien 1995; Liden, Sparrowe y Wayne, 1997, Sparrowe y Liden, 1997 y Liden, Wayne, y Sparrowe, 2000); sin embargo, la mayoría de los estudios centran su evaluación en las mediciones hechas por los colaboradores (Gerstner y Day, 1997) pero, sin dejar de reconocer la importancia de la evaluación de cada parte - Líder y Colaborador -, en su relación diádica. Esta dirección de pensamiento ha sido considerada en la presente disertación.

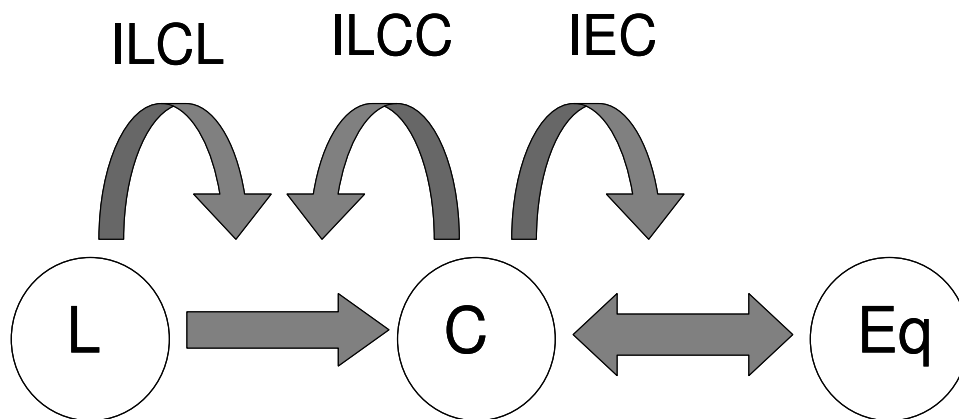


Figura 11. Privilegio del papel del líder en la relación de intercambio líder - colaborador. *Nota:* L=Líder, C=Colaborador y Eq=Equipo.

La teoría y la metodología del ILC han privilegiado el papel del líder en la relación entre ambos (ver Figura 11). Fundamentalmente se ha medido la relación que el líder tiene con sus colaboradores, bajo la percepción que por un lado el líder tiene de esta relación y por otro lado la que los colaboradores tienen de la misma. Específicamente en correlaciones del ILC con el desempeño, la correlación es mayor cuando la evaluación es hecha por los líderes (ILCL) que en la hecha por los colaboradores (ILCC) (Gerstner y Day, 1997, p. 832). Incluso estos mismos autores en su meta análisis afirman que sus resultados sugieren que la evaluación del LMX/ILC es más confiable cuando se realiza desde la perspectiva de los colaboradores que la de los líderes.

Es de esperar que los líderes tiendan a tener una mejor opinión de la relación que mantienen con sus colaboradores que la percepción que los colaboradores tienen de la relación que el líder tiene con ellos. Es así que se plantea la Hipótesis 1.

Hipótesis 1: El intercambio líder colaborador es percibido más favorablemente cuando lo evalúa el líder que cuando lo hace el colaborador.

Aunque se espera que en promedio la percepción del líder de la relación sea mejor que la percepción que el colaborador tiene de la misma es previsible que alguna proporción de esas relaciones sea en sentido contrario (el colaborador ve la relación mejor que el líder).

La Hipótesis 2 surge como crítica y área de oportunidad en la validación del instrumento del ILC. Las investigaciones o encuentran una correlación muy baja o nula (Gerstner y Day, 1997). Adicionalmente, no ha habido una suficiente atención hacia el desarrollo y la validación de metodologías dentro del dominio del liderazgo (Schriesheim, Castro y Cogliser, 1999; Barge y Schlueter, 1991 y Schriesheim, 1977); de ello surge la Hipótesis 2.

Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre el ILC evaluado por el líder (ILCL) y el ILC evaluado por el colaborador (ILCC).

En la teoría del ILC y en su metodología de medición es necesario explicar por que las relaciones entre las percepciones de la relación del líder y del colaborador son tan bajas o nulas. Por ello es necesario hacer un análisis segmentado de la relación por variables tales como: nivel organizacional de la díada (Graen, Cashman, Ginsburg y Schiemann, 1977; Vecchio y Godbel, 1984, Graen y Uhl-Bien, 1995; y Schriesheim, Neider y Scandura, 1998) y variables demográficas (Tsui, y O'Reilly, 1989; Tsui, Egan y O'Reilly, 1992; Tsui, Xin y Egan, 1995; Green, Anderson y Shivers, 1996; Epitropaki y Martin, 1999). De particular interés resulta el segmentar el análisis por diferencias de opinión del líder y del colaborador respecto de la relación (Gerstner y Day, 1997). De hecho la baja correlación entre el intercambio del líder y del colaborador es consistente con investigaciones meta-analíticas acerca de acuerdos sobre las auto evaluaciones del desempeño de supervisores, las cuales han demostrado relativamente poco acuerdo ($r = .35$ corregida; Harris y Schaubroeck, 1988).

Adicionalmente Graen y Uhl-Bien (1995) han sugerido que el grado de acuerdo entre líder y colaborador puede ser utilizado como un índice de la calidad de los datos. Además como afirman Liden, Wayne y Stidwell (1993, p. 663), “en síntesis, la teoría y la

investigación sobre expectativas, sugieren que las expectativas de uno y de otro, tanto del colaborador como del líder, pueden influir significativamente en el desarrollo del ILC”. A efecto de facilitar la comprensión de este constructo a continuación se muestra un modelo gráfico del ILC en la Figura 12.

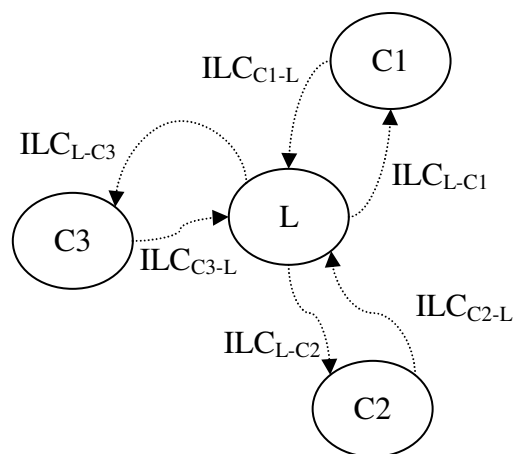


Figura 12. Intercambio líder colaborador.

El Intercambio Equipo-Colaborador (IEC)

Este constructo ha tenido una historia mucho más reducida y reciente que la del concepto del cual proviene: el Intercambio Líder-Colaborador (ILC). El término *Team-Member Exchange* fue acuñado por Seers en 1989, al adaptarlo del constructo del ILC desarrollado por Graen y sus colegas (Graen, Cashman, Ginsburg y Schiemann, 1977; Graen y Uhl-Bien, 1995). Se propone como una forma de evaluar la reciprocidad existente en la relación entre un miembro y sus compañeros de equipo o de unidad organizacional de trabajo, y no en contraste con el ILC, la calidad de la relación entre el líder y el colaborador.

El IEC deberá medir la percepción del miembro del grupo en torno a: ayuda o colaboración, compartir ideas y retroalimentación, para a cambio recibir información, asistencia y reconocimiento de parte de los otros compañeros de equipo. La calidad del intercambio de la relación colaborador-equipo indicará la efectividad de la relación de

trabajo de éste con sus colegas;⁹ es decir, la percepción del rol que se tiene dentro del grupo. Un modelo gráfico del IEC se muestra en la Figura 13.

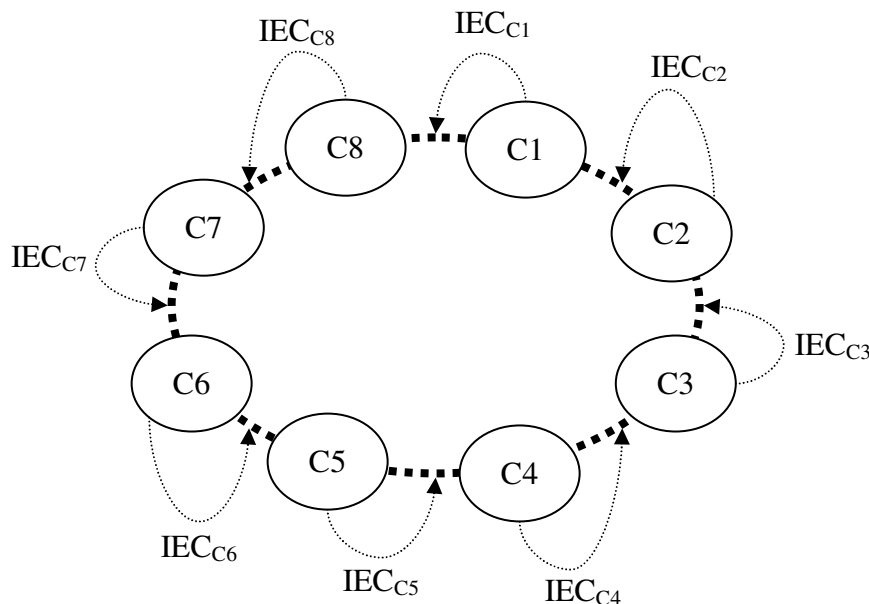


Figura 13. Intercambio equipo colaborador.

Sus fundamentos y raíces teóricas son también similares a las bases del ILC. Es interesante recalcar que la teoría del intercambio social (Malinowski, 1922) (Mauss, 1950) (Blau, 1964) apoya la idea de que el proceso de la formación o hechura de roles necesita del intercambio recíproco de reforzamientos, y hace énfasis en que el grupo actúa como un mecanismo mediático de los reforzamientos de los compañeros (Jacobs, 1970).

Un primer contraste entre el IEC y el ILC es que el primero no es diádico porque involucra la relación del empleado con su grupo de compañeros, equipo con el que se identifica como miembro. Un segundo contraste radica en que este constructo (la calidad del intercambio equipo-colaborador) se conceptualiza teniendo una variable de distribución normal, continua. Por el contrario, diferentes estudios del ILC han tenido o utilizado,

⁹ Aquí el término “colegas” se utiliza por la palabra *peers* en inglés. También puede significar par, igual, uno de la misma clase o compañero.

indistintamente, respuestas a las escalas de la calidad del intercambio en la forma de una variable continua (Graen, Novak y Sommerkamp, 1982), dicotomizada en categorías dentro o fuera del grupo (Graen, Cashman, Ginsburg y Schiemann, 1977) y tricotomizada en las categorías: dentro, en medio, y fuera del grupo (Graen y Cashman, 1975). Estas clasificaciones pudieran oscurecer la variación significativa entre categorías, lo que en el mejor de los casos pudiera perder alguna información útil y, en el peor de ellos, sustituir una simplificación de un pequeño conjunto de estilos promedio de relaciones de trabajo por la simplificación de un estilo promedio de relación de trabajo (Seers, 1989).

La literatura acerca de este constructo —comparativamente contra la del ILC— no ha sido tan prolífica. El razonamiento principal detrás de su teoría radica en conocer la relación de un equipo o unidad de trabajo con uno de sus miembros. Es posible que este intercambio incida en los buenos resultados de dicha unidad de trabajo, de hecho investigaciones realizadas sugieren la existencia de una relación entre el IEC y el desempeño previsto de obreros (Seers, 1989), incrementos en la eficiencia de la producción departamental (Seers, Petty y Cashman 1995) y en el trabajo (Liden, Wayne y Sparrowe, 2000). Los antecedentes de este constructo se muestran en la Figura 14.

Las relaciones de intercambio entre los equipos y sus colaboradores han sido poco estudiadas bajo este esquema conceptual (IEC) y la mayoría de estos estudios han sido en grupos autodirigidos comparados contra grupos administrados tradicionalmente sin considerar niveles en estructuras formales (Jordan, Feild, y Armenakis, 2002), grupos de trabajo bien diferenciados y a los que se les otorgo cierto grado de autonomía en departamentos de una división de un gran productor industrial (Seers, Petty, y Cashman 1995) o en equipos de obreros en unidades funcionales de un gran productor de automóviles (Seers, 1989) . Resta por estudiar los intercambios equipo colaborador comparando niveles jerárquicos y las relaciones entre el ILC y el IEC (Hipótesis 3 a 8).

Cuando se llevan a cabo análisis de las organizaciones generalmente se piensa en la estructura formal de ellas, la forma en que se agrupan sus integrantes, sus funciones y sus niveles de autoridad. Sin embargo, es importante notar que “la discusión de la estructura de la organización se complica cuando analizamos la organización desde la perspectiva de sistemas de interacción, de poder y de conocimiento ya que la *elección* de una estructura puede responder a aspectos éticos, económicos o culturales” (Olmedo, 2003). En la

presente investigación son los sistemas de interacción los que marcan la pauta de ésta; sin embargo dentro del contexto de las estructuras organizacionales formales es prácticamente imposible no caer en estructuras enmarcadas por niveles de autoridad.

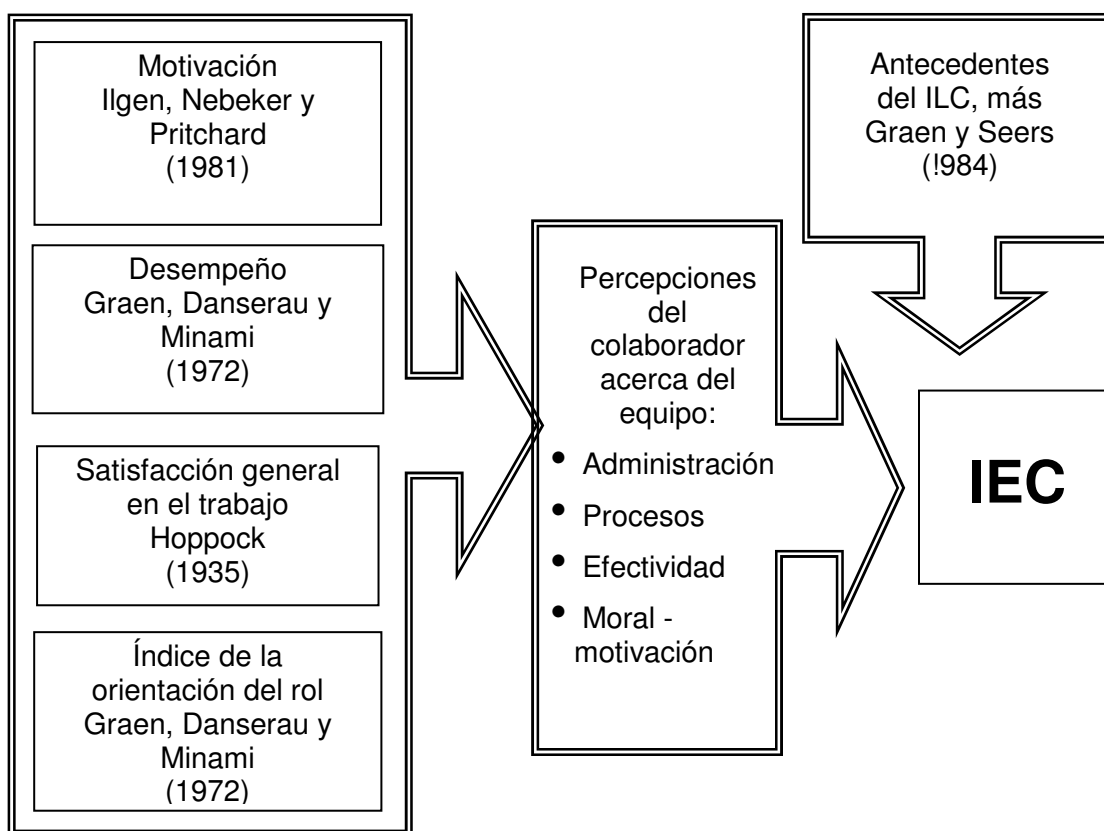


Figura 14. Antecedentes del Intercambio Equipo-Colaborador (IEC).
Adaptado de Seers, 1989, pp. 118-135).

Para Child (1984) los tres componentes en la definición de *estructura organizacional* son: 1) La estructura organizacional designa las relaciones formales de reporte, incluyendo el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de directivos y supervisores, 2) La estructura organizacional identifica a la agrupación de individuos en departamentos y de los departamentos dentro del total de la organización y 3) La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre departamentos. Siendo los primeros dos puntos lo que se conoce comúnmente como jerarquía vertical la cual por lo general se representa con un organigrama. De hecho lo que se conoce como organigrama o gráfica de

la organización - que muestra que posiciones existen, como se agrupan y quién o quienes reportan a quién, ha existido por siglos (Ostroff, 1999).

Sin pretender ahondar demasiado en la teoría organizacional de la conformación de las organizaciones se mencionan diferentes autores que pueden servir como marco de referencia y apoyo para los siguientes supuestos o hipótesis de la presente investigación.

Para Mintzberg (1979) la estructura de una organización se define como la suma del total de maneras en que dicha organización divide el trabajo en distintas tareas y logra la coordinación de ellas, para Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) es un patrón formal que muestra como se agrupan las personas y los puestos dentro de la organización y se suele representar por medio de un organigrama. La discusión de la necesidad de este tipo de visualización gráfica ha existido desde su mismo inicio dado que la principal argumentación en contra se apoya en que este tipo de “dibujos” no muestran las relaciones importantes entre individuos y unidades, no muestran los canales informales de comunicación e influencia. Es por ello que el presente estudio intenta definir una nueva forma de apreciar las relaciones vertical y horizontalmente pero, desde un punto de vista práctico y de facto, utilizando la estructura jerárquica existente para la demostración o no de sus hipótesis.

Independientemente de que en el mundo contemporáneo altamente globalizado el enfoque hacia la descentralización, las estructuras más horizontales y el incremento de las redes sociales inter e intraorganizacionales, la norma sigue, continúa siendo dentro de las organizaciones la de una estructura de jerarquía tradicional, es decir por niveles de autoridad. Desde hace ya casi más de veinte años Goodman (1986) refiere la importancia de estudiar a los grupos dentro del contexto organizacional, Brett y Rognes (1986) afirman que el enfoque del estudio de los grupos en las organizaciones debe ser integrativo y que aún cuando la importancia de las relaciones laterales ha aumentado no habrá que descuidar el análisis de las relaciones formales (verticales). Levine y Moreland (1990) afirman que el estudio del funcionamiento de los grupos de trabajo ha venido transitando de la psicología social a la psicología organizacional y que ello es un reconocimiento de la importancia de la organización como el contexto para la interactividad grupal.

Asimismo las relaciones interpersonales entre el líder y sus colaboradores se relacionarán con las relaciones equipo colaborador. Kinicki y Kreitner (2003) mencionan que desde los fundamentos de la teoría del ILC se desprende la relevancia de la formación de relaciones unívocas singulares con cada uno de los subordinados directos y que si este modelo es correcto debe existir una relación significativa entre el tipo de ese intercambio y los resultados relacionados con el trabajo. Cogliser y Schriesheim (2000), Gómez y Rosen (2001) y Schriesheim, Castro y Yammarino (2000) encuentran relación positiva del ILC con aspectos como satisfacción en el trabajo, rendimiento laboral, compromiso con objetivos, confianza entre administradores y empleados, ambiente laboral y satisfacción con el liderazgo.

Por otra parte la teoría del comportamiento organizacional enfrenta el interesante reto de que conoce relativamente poco acerca de los enlaces o eslabones entre diferentes niveles de análisis siendo una opción el que se estudien a los grupos dentro de las organizaciones y, el comenzar a darle seguimiento a dichos enlaces entre los cambios en los grupos y el desempeño organizacional (Goodman y Whetten, 1998).

El estudio de esos grupos dentro de las organizaciones conlleva a idear diferentes formas de análisis, Seers (1989) contrasta al Intercambio Equipo - Colaborador (IEC) con el Intercambio Líder - Colaborador (ILC) afirmando que el IEC no es diádico por que incluye e involucra la relación del colaborador con su grupo de pares con los cuales se identifica como miembro del equipo.

Por lo expuesto anteriormente, se considera y propone respecto de las relaciones entre intercambio equipo colaborador y el intercambio líder colaborador:

Hipótesis 3: Existe una percepción positiva entre el Intercambio Líder Colaborador y el Intercambio Equipo Colaborador.

Adicionalmente a lo ya comentado para la Hipótesis 3, claramente el sólo hecho de pertenecer a un grupo tiene un impacto significativo en como las personas se ven, se sienten y actúan en un grupo (Bettenhausen, 1991) asimismo el que los hombres y las mujeres esencialmente son criaturas sociales es un tema central de la investigación sociológica (Durkheim, 1938). Sin embargo a lo largo de esta tendencia natural de

encontrar confort dentro de la conformidad con las expectativas del grupo, las personas tienen una necesidad igualmente poderosa de mantener un sentido de identidad individual (Bettenhausen, 1991) por ello las diferencias en las percepciones de las diferentes relaciones que tienen líderes y colaboradores se consideran relevantes para con las relaciones en su equipo.

La diferencia de opinión respecto al intercambio en el liderazgo que reflejan el líder y sus colaboradores será una manifestación de las relaciones del equipo. La diferencia de opinión alta implicaría que sus colaboradores tienen una visión más crítica acerca de su relación de liderazgo impactando en el equipo. Derivado de lo anterior se propone la Hipótesis 4:

Hipótesis 4: Las diferencias de opinión entre el líder y el colaborador respecto a su Intercambio Líder - Colaborador tienen una relación negativa con el Intercambio Equipo - Colaborador.

Desempeño y efectividad organizacional

De manera similar al enfoque tradicional unidimensional del liderazgo, el criterio comúnmente dado al desempeño de los individuos y de las organizaciones en el mundo empresarial es el de que gran porcentaje de sus resultados son producto prácticamente de sólo un líder o de una sola persona. En muchas ocasiones se considera congruente con este tipo de pensamiento el que la efectividad en el desempeño tanto de los individuos como de sus organizaciones dependa solamente de un individuo: su líder. Sin embargo, dentro de este proyecto se intenta demostrar cómo las relaciones entre los individuos, sus compañeros y su líder inciden en ese desempeño organizacional, y que el líder por sí mismo, aislado, hubiera podido difícilmente lograr.

El estudio del desempeño organizacional entendido literalmente como cumplimiento de lo que debe y tiene que hacerse no ha transitado por un camino fácil o sencillo. Simplemente el razonamiento de qué tiene o debe hacerse por una organización ha sido objeto de controversias teóricas y prácticas.

Las dificultades de las investigaciones acerca de la efectividad han sido muchas, hace ya más de dos décadas Goodman y Pennings (1981) mencionaron seis aspectos

críticos acerca del estudio de este constructo: 1) la *naturaleza de la organización*, entendida como sistemas de entradas o insumos, procesos de transformación y salidas o productos; 2) *definición*, dependiendo del enfoque que se tome, la efectividad organizacional presenta diversas definiciones, estos investigadores sugieren reconciliar estas perspectivas (haciendo énfasis sobre los enfoques de objetivos y de sistemas), así como incluir diferentes dimensiones; 3) los *dominios de la efectividad*, es decir, la independencia de los criterios así como su posible interrelación o una definición multidimensional o unidimensional; 4) *grupos de interés* (constituyentes), esto es, desde la perspectiva con la cual se analice la efectividad organizacional: clientes, accionistas, empleados, directivos o sociedad, la eficacia organizacional pudiera tener diferentes significados para los distintos grupos de interés; 5) *determinantes*, debe desarrollarse un marco teórico que acote ciertos factores que fijen la efectividad organizacional; y 6) las *estrategias de investigación*, referentes a niveles de estudio: varias organizaciones o solamente una, la organización en general o áreas específicas así como los procesos relevantes y la universalidad de criterios de efectividad para todas las organizaciones.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, ha sido tan complejo acordar criterios comunes y uniformes en la medición de la efectividad de las organizaciones. No obstante, invariablemente inserto profundamente en la literatura acerca del comportamiento de las organizaciones se encuentra el constructo de eficacia¹⁰ (Quinn y Rohrbaugh, 1983).

Para enmarcar teórica y prácticamente la efectividad, a partir de los sesenta se identificó y discutió la naturaleza abstracta de su significado, llevando a autores como Seashore y Yuchtman (1967), Mahoney y Weitzel (1969), Pennings y Goodman (1977), Quinn y Rohrbaugh (1983), Mintzberg (1979), Goodman y Pennings (1981) y Schneider (1983), por citar solamente a algunos de ellos, a diferenciar a la efectividad de un simple concepto a un constructo¹¹ difícil de definir en cuanto a sus componentes y a su medición.

¹⁰ Se utilizará indistintamente el término “eficacia” o “efectividad” (como el logro de objetivos por una organización); no así “eficiencia” (cantidad de recursos utilizados para producir una unidad de salida). De hecho, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, efectividad y eficacia significan lo mismo: “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”.

¹¹ Un concepto es una abstracción de eventos observados, sus características son directamente observables o medibles con facilidad. Algunos conceptos, sin embargo, no pueden ser relacionados fácilmente con los fenómenos que intentan representar. Son inferencias de eventos concretos a un nivel más elevado de abstracción y su significado no puede ser fácilmente convenido señalando ocurrencias específicas. Esas

Con base en algunas de estas aportaciones, Campbell (1974 y 1981) compila treinta criterios de medición de efectividad organizacional utilizados en diferentes estudios hasta esa fecha. Su principal intención fue incluir todas las variables que habían sido propuestas de manera seria como indicadores de este constructo (ver Tabla 1).

Tabla 3.

Criterios de medición de la efectividad organizacional (Adaptado de Campbell, 1981.)

Efectividad general	Productividad
Eficiencia	Utilidad
Calidad	Accidentes
Crecimiento	Ausentismo
Rotación de personal	Satisfacción en el trabajo
Motivación	Moral
Control	Conflicto/cohesión
Flexibilidad/adaptación	Planeación y fijación de objetivos
Consenso de fines	Internalización de las metas organizacionales
Roles y requerimientos normativos	Habilidades directivas interpersonales
Habilidades directivas en el trabajo	Comunicación e información gerencial
Capacidad para reaccionar con rapidez (estar listo)	Utilización del medio ambiente
Evaluaciones por instancias externas	Estabilidad
Valor de los recursos humanos	Participación e influencia compartida
Énfasis en la capacitación y el desarrollo	Énfasis en el logro

Como puede apreciarse en la Tabla 3, estas variables son disímbolas en sus dimensiones: demasiadas en número, algunas se pudieran traslapar, ser de tipo general o particular, incluso en ocasiones contraponerse, tener diferentes maneras de operacionalizarse, tener dificultades para su jerarquización, la causalidad entre éstas, los distintos investigadores, o incluso encontrar un problema en definir si estas características son un medio o un fin por sí mismas. Sin embargo, fue este uno de los primeros intentos en la búsqueda de un constructo de efectividad organizacional más consistente y más completo.

concepciones de un nivel más elevado algunas veces se identifican como “constructos”, dado que se construyen a partir de conceptos de un nivel de menor abstracción (adaptado de Quinn y Rohrbaugh).

La complejidad de llegar a un acuerdo respecto al constructo de efectividad organizacional persiste hasta nuestros días y dicha problemática reside fundamentalmente en que no existe una concordancia plena sobre qué conceptos —por ejemplo, la productividad, la calidad en el servicio, el crecimiento del capital, etc.— deben o no formar parte de él, y cómo son sus relaciones dentro de su constructo.

Incluso ha habido autores que han abogado por la desaparición o eliminación del constructo (Bluedorn, 1980). No obstante, y siguiendo el pensamiento de (Quinn y Rohrbaugh, 1983), la eficacia de cualquier organización invariablemente involucra valores. Los diferentes investigadores al no ponerse de acuerdo en su combinación y en su intento por imponer su perspectiva en particular, en algunos casos, no se han dado cuenta o no han reflexionado más profundamente en que puede existir un intercambio entre ellos, respecto a otros conceptos que no fueron seleccionados para influir en su concepción de efectividad organizacional y conformar posiblemente un constructo distinto.

Por eso, al intentar sintetizar estos distintos valores, algunos autores comprendieron la relevancia de entender los objetivos y las estrategias de las organizaciones encuadrando su diseño a diversas contingencias; ello significó un primer paso hacia el entendimiento de la efectividad organizacional.

El motivo de situar estos objetivos “últimos” como la principal finalidad de ser de una organización lleva a algunos autores a reafirmar que las metas de una organización representan la razón de su existencia, así como los resultados que busca lograr (Daft, 2004). En dicha razón radica la importancia de conocer y definir los resultados del desempeño de una organización y conocer qué tan eficaz es.

La presente investigación se ha enfocado específicamente al constructo de eficacia organizacional y debido a que existe —como ya se ha visto— divergencia de opiniones, es conveniente recapitular sobre su significado así como el de eficiencia organizacional. Etzioni (1964) define la eficacia organizacional como el grado de consecución de las metas que una organización tiene, explicando que la efectividad organizacional es un concepto muy amplio que implícitamente toma en cuenta un rango de variables tanto en el nivel organizacional como en el departamental. La efectividad evalúa hasta qué grado se logran múltiples objetivos, ya sean metas oficiales o de tipo operativo. En cambio, la eficiencia

organizacional es la cantidad de recursos utilizados para producir una unidad de salida. Puede medirse como la razón de las entradas entre las salidas. Pennings (1977) afirma que las organizaciones son eficaces si las restricciones relevantes pueden ser satisfechas y si los resultados organizacionales se aproximan o exceden a un conjunto de referentes para múltiples metas. Daft (2004) menciona que la eficacia es el grado de realización de los objetivos de una organización. Como se aprecia en estas definiciones, la eficacia abarca el cumplimiento de una gama de resultados. En el presente trabajo doctoral se consideró al constructo efectividad - resultados esperados -, como la variable dependiente.

Inmerso en la teoría del comportamiento organizacional, el desempeño visto como consecuencia del esfuerzo humano adopta diferentes conceptos: productividad, rotación de personal, ausentismo, sentido de pertenencia a la organización e incluso satisfacción. Robbins (2003) explica en este modelo cómo inciden los tres niveles: individual, grupal y organizacional, en lo que denomina “resultados humanos” (ver Figura 15).

En este diseño es indispensable notar que el liderazgo es el punto de enlace de los niveles individual y grupal hacia el nivel organizacional, por lo que es el eslabón hacia la producción de resultados. En este mismo enfoque, Covey (1989) comenta que “sencillamente, no se puede pensar en términos de *eficiencia* cuando se trata de personas, Se piensa en términos de *efectividad* con la gente y de *eficiencia* con las cosas”.

El éxito no solamente está en función de los talentos de los miembros de un equipo y de los recursos disponibles sino también de los procesos que utilizan dichos miembros para interactuar unos con otros y así cumplir con el trabajo (Marks, Mathieu, y Zaccaro, 2001; Zaccaro, Marks y Rittman, 2001). Dentro de estos procesos se conforma el liderazgo relacional como parte fundamental para incidir en la efectividad organizacional.

De igual manera que para el estudio del concepto de liderazgo y por la dificultad de contener al constructo de la eficacia en un marco estrecho, reducido, y como ya se ha venido esbozando, el análisis de la efectividad o desempeño organizacional ha sufrido múltiples enfoques (ver Figura 16). En este sentido, se elaboró una síntesis a manera de mapa mental para ubicar la operacionalización del constructo efectividad en un contexto más completo y equilibrado.

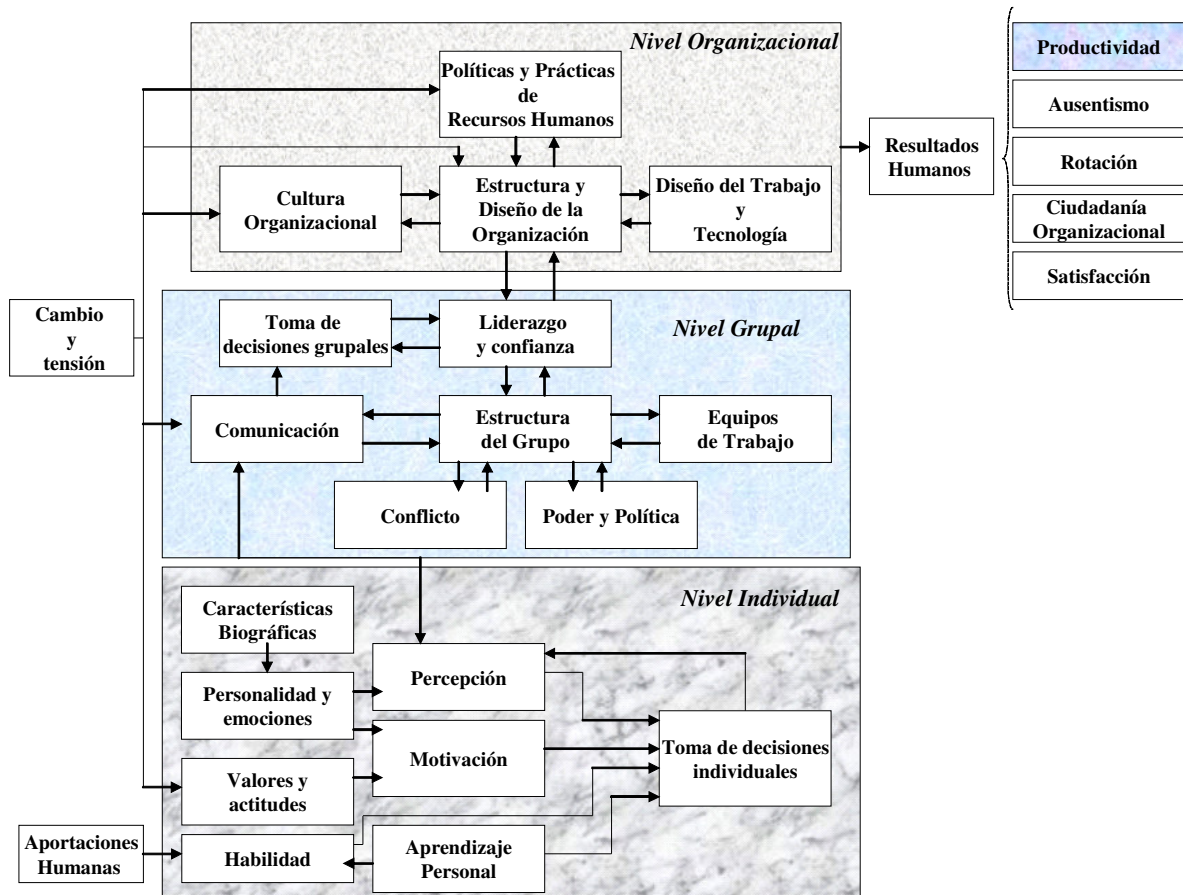


Figura 15. Modelo básico del comportamiento organizacional.

En esta Figura se recorre desde la efectividad y la eficiencia ya discutidas, a las teorías convergentes de la efectividad yendo hacia un modelo integrado de la efectividad y terminando con la integración de enfoques por medio del denominado “tablero de control” o “cuadro de mando integral”.

Efectividad o eficiencia

Con base en las definiciones ya vistas en párrafos anteriores de efectividad y de eficiencia organizacionales, se parte de la idea central de que cualquier organización sea ésta de tipo lucrativo o no busca la efectividad —logro de metas, o sea, estados futuros deseados de la organización— y la eficiencia de su operación —con el mejor uso de sus medios—, con el fin de satisfacer a sus empleados (internamente) y alcanzar resultados a través de la negociación de recursos dentro de un sistema (externamente). En este contexto, la eficacia

es un concepto amplio ya que toma variables no sólo departamentales sino también de la organización y su entorno; en cambio la eficiencia es un concepto más reducido o limitado pues se refiere a su trabajo interno.

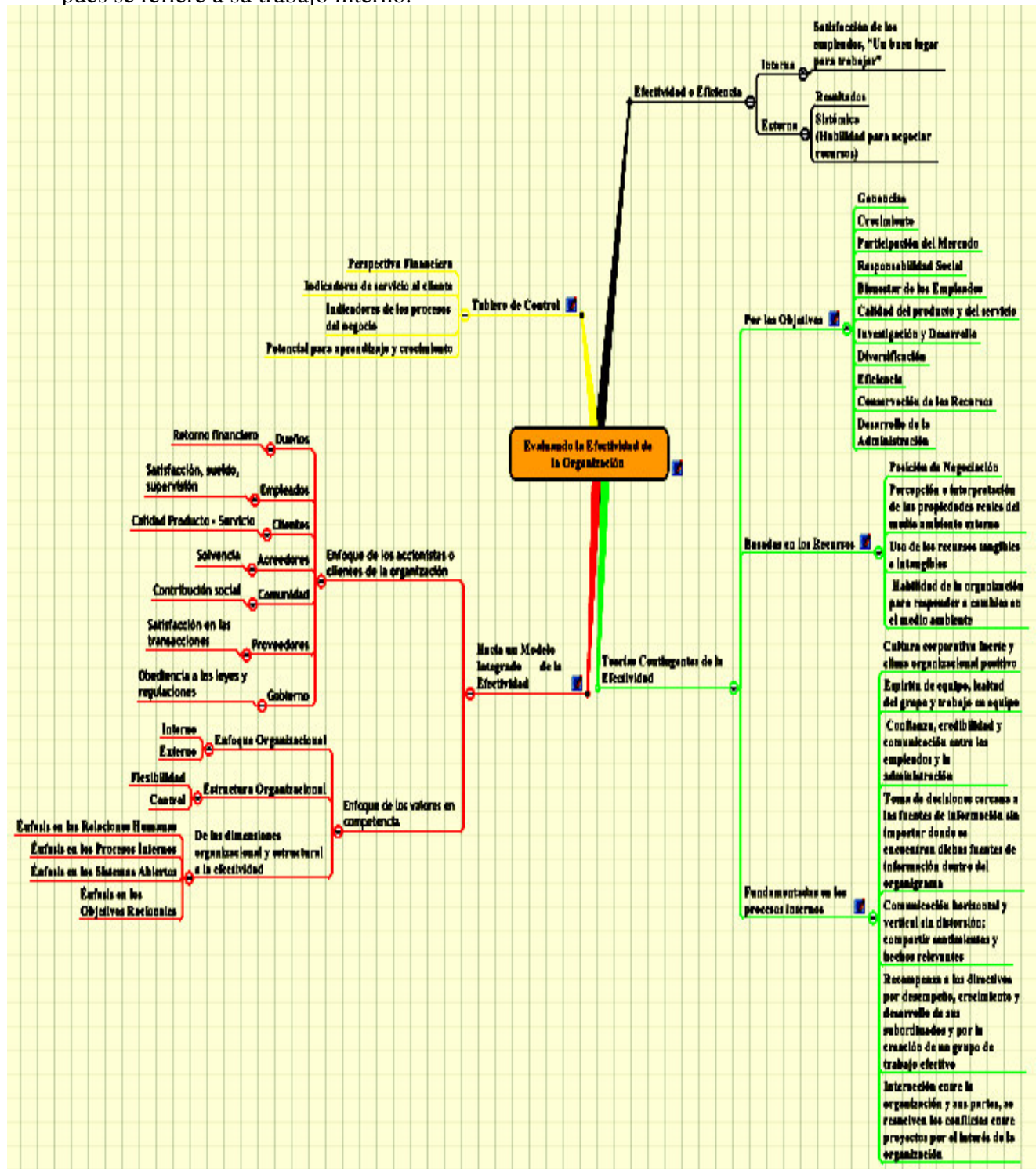


Figura 16. Evaluando la efectividad de la organización-enfoques.

Teorías contingentes de la efectividad

La visión de efectividad de las teorías contingentes se sustenta en qué parte de la organización es considerada más importante por los directivos o administradores de ésta, para saber cómo medir su eficacia (ver Figura 17). Dentro de las teorías contingentes de la efectividad, el enfoque basado en los objetivos se preocupa por los resultados y si la organización logra sus metas de acuerdo con niveles predeterminados de producción. El enfoque orientado en los recursos evalúa la efectividad haciendo énfasis en el inicio del proceso y si la organización consigue los recursos necesarios para su buen desempeño; por último, el enfoque basado en los procesos internos se dirige a evaluar actividades internas y mide la efectividad con base en indicadores internos de eficacia (Daft, 2004).

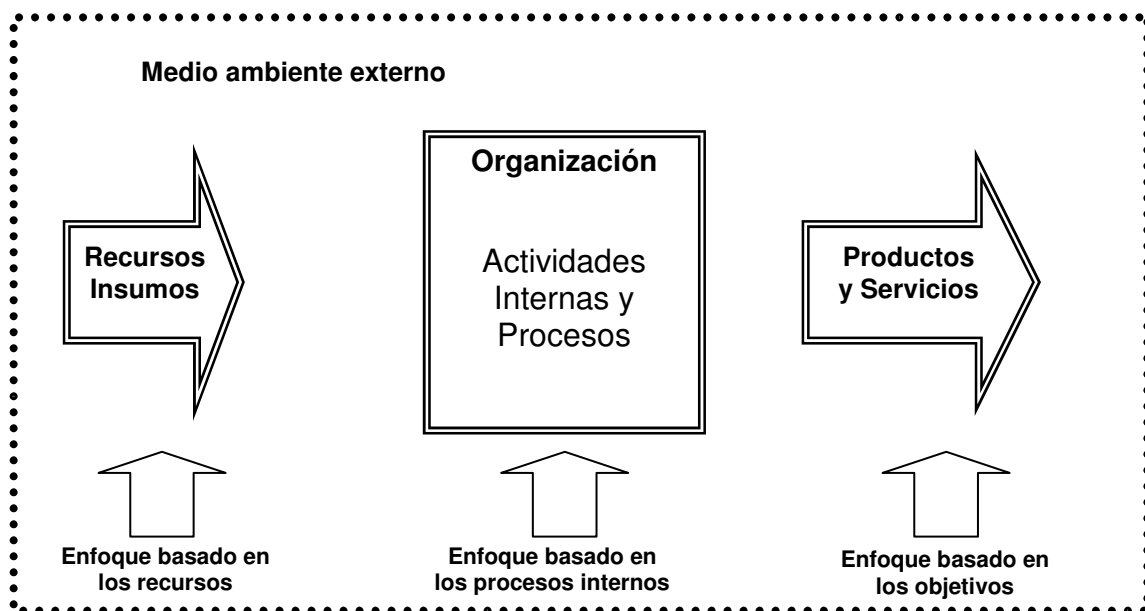


Figura 17. Enfoques contingentes hacia la medición de la efectividad.

Los enfoques contingentes se centran solamente en una parte del contexto organizacional, por ello surgen otras formas de ver, analizar y atacar el complejo constructo de la efectividad organizacional.

Hacia un modelo integrado de la efectividad

Desde que Campbell (1974) propone la reducción del constructo de eficacia a una idea más manejable, surgen varias teorías que intentan explicar la efectividad desde dos perspectivas diferentes, pero intentando balancear e integrar, y de algún modo comprender que las organizaciones tienen muchos y distintos objetivos y funciones. Estos dos puntos de vista son: 1) el enfoque de los valores en competencia (Quinn y Rohrbaugh, 1983), es decir, qué parte de la organización consideran sus directivos más importante medir y sobre todo en que hacer énfasis, y 2) el enfoque de los accionistas o clientes de la organización, esto es, grupos de personas internos y externos a la organización que tienen algún interés en algún desempeño en particular dependiendo en que grupo se ubique.

Enfoque de los valores en competencia

Dentro de la clasificación que conduce a las teorías sobre la efectividad hacia un modelo integrado se encuentran los enfoques de los valores en competencia y el de los accionistas o clientes de la organización. Este distinto punto de vista hacia la efectividad explica que las organizaciones realizan muchas funciones y tienen muchos y distintos resultados. Combina varios indicadores de efectividad en sólo un marco de referencia. El modelo de los valores en competencia se fundamenta en la suposición de que existen desacuerdos y consideraciones diferentes acerca de lo que constituye la efectividad. Este modelo fue desarrollado originalmente por Robert Quinn y John Rohrbaugh para combinar diversos indicadores de desempeño utilizados por administradores e investigadores, y busca encontrar un marco de referencia para el análisis organizacional (Quinn y Rohrbaugh, 1983). Una de sus principales aportaciones fue emplear el análisis multivariado enfocado a examinar la estructura cognitiva del teórico organizacional y no la estructura operacional de la organización.

Desde su visión, los análisis previos sobre la efectividad adolecían del sesgo de la opinión personal y particular de cada investigador para seleccionar qué factores deberían o no ser tomados en cuenta, con el fin de medir el constructo efectividad y hacer su clasificación posterior tan sólo a través del análisis factorial. Se utilizó la escala de treinta índices de la efectividad de Campbell (ver Tabla 3) y se les hicieron preguntas a siete

panelistas mediante un juicio en dos etapas para reducir y organizar estos treinta indicadores.

En la primera etapa, los panelistas tuvieron que usar cuatro reglas para llevar a cabo esta reducción o eliminar índices de efectividad. Para no ser eliminado, dicho índice tenía que ser: 1. de un nivel de análisis organizacional; 2. un indicador singular y no un conjunto o compuesto de varios criterios; 3. un constructo y no una operacionalización en particular, y 4. un criterio de desempeño organizacional.

En la segunda etapa se solicitó a los participantes evaluar la similitud entre posibles pares de los criterios que permanecieron por medio de una secuencia sistemática de comparación de juicios a través de una escala (desde 1=completamente diferente hasta 7=muy similar). Esta diferenciación debía realizarse poniendo énfasis en la similitud o disimilitud conceptual entre los criterios, mientras que seis de los siete panelistas debían coincidir en eliminar cada índice. Empleando la técnica del escalamiento multidimensional determinaron tres dimensiones inicialmente compuestas por 15 criterios de efectividad (ver Figura 18).

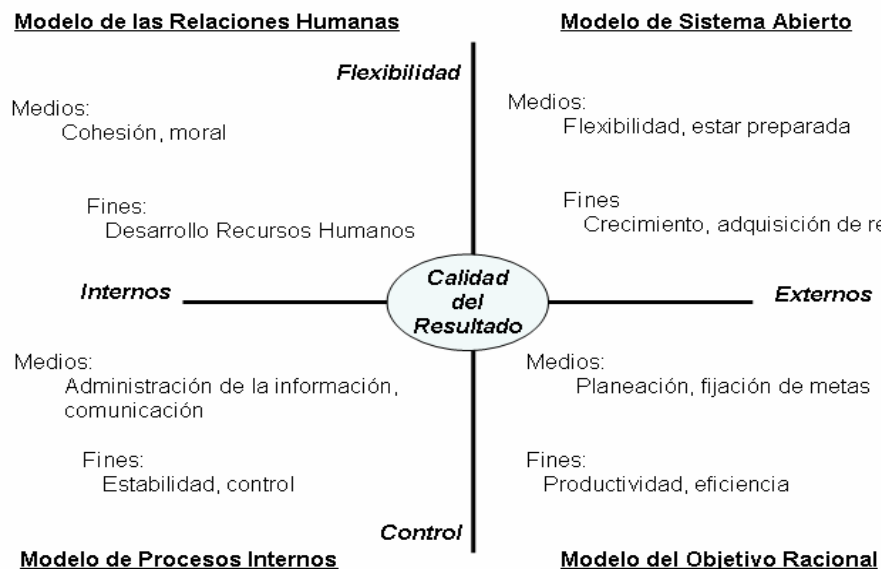


Figura 18. Modelo espacial de los criterios de efectividad (adaptado de Quinn y Rohrbaugh, 1983).

Quinn y Rohrbaugh hicieron un gran esfuerzo por determinar con mayor precisión el constructo de efectividad. Se le ha denominado “de los valores en competencia”, debido a que cada modelo (de relaciones humanas, de sistema abierto, de procesos internos y de objetivo racional) se encuentra encapsulado en un conjunto específico de valores que compiten entre sí; además, cada modelo tiene un polo opuesto, contrastante. Por ejemplo, el modelo de las relaciones humanas con sus criterios de efectividad que reflejan flexibilidad y con un enfoque interno se enfrenta o contrapone directamente al modelo del objetivo racional, cuyo énfasis radica en el control y su enfoque externo. El modelo de sistema abierto se fundamenta en la flexibilidad y en su enfoque externo contraponiéndose al modelo de procesos internos, en el cual sus criterios de efectividad reflejan enfoques hacia el control y al medio organizacional interno. El eje horizontal representado por los extremos: internos - externos comprende lo que se denomina el enfoque organizacional, el vertical: flexibilidad - control, a la estructura organizacional y por último, los cuadrantes formados por ambos ejes comprenden las dimensiones organizacional - estructural dependiendo del énfasis en: las relaciones humanas, los procesos internos, los sistemas abiertos o los objetivos racionales.

La utilidad y la contribución que este modelo representa para la teoría de la efectividad se resume en dos puntos: 1. conjuga en una sola perspectiva diferentes conceptos de efectividad (objetivos de producción o salida, desarrollo de los recursos humanos, procesos internos y adquisición de recursos), y 2. los criterios de efectividad que maneja son usados como valores que tienen diferente importancia para los directivos. Esto significa que pueden existir valores opuestos, debido a ello cada organización tendrá que definir hacia cuáles se dirige con toda su energía y a cuáles no les da tanta relevancia. Pudiera agregarse otro punto: que existe en estos criterios un dinamismo, ya que los valores —entendiéndoles como fines de una organización— al paso del tiempo pudieran cambiar, y lo que significó ser importante, por ejemplo, la estabilidad y el equilibrio pudieran dirigirse hacia la búsqueda de un crecimiento constante.

Enfoque de los accionistas o clientes de la organización

En la Figura 16 se indican los diferentes fines que cada grupo de accionistas¹² persigue. Este enfoque también llamado “de los constituyentes-múltiples”¹³ fue originalmente sugerido por Connolly, Conlon y Deutsch (1980), partiendo de la afirmación de que los enfoques anteriores de objetivos y de sistemas declaran que puede y debe llegarse a un conjunto único de criterios evaluativos y, por consiguiente, a una declaración también única de la efectividad organizacional. Sin embargo, para el enfoque de los accionistas dicha declaración debiera contener varios juicios acerca de la efectividad organizacional que reflejen conjuntos de criterios de distintos individuos y grupos a los cuales se les denominará “constituyentes”, incluso yendo más allá de considerar a la efectividad como un constructo multidimensional —definida, por ejemplo, como muy efectiva en innovación y/o moderadamente efectiva en la satisfacción de sus empleados—; y al contrario, comprendiéndola en una visión que posibilite evaluaciones múltiples hechas por múltiples constituyentes, por ejemplo, calificada muy eficaz por los directivos y/o medianamente eficaz por los líderes sindicales.

De conformidad con este enfoque, la medición de los criterios de cada uno de los siete grupos de constituyentes o accionistas: propietarios, empleados, clientes, acreedores, comunidad, proveedores y gobierno proporcionarán una visión más exacta de la efectividad de una organización que cualquier medición única o sencilla. Su utilidad radica en considerar un marco de referencia sobre la efectividad mucho más amplio analizando variables tanto del medio ambiente como internas a la organización, e incluso englobando conceptos de interés común como la responsabilidad social; pero, sobre todo, enfatizando en que no existe una sola medición para la efectividad.

Tablero de control o Cuadro de Mando Integral

Recapitulando, puede afirmarse que en el pasado la mayoría de las organizaciones se apoyaron principalmente en las mediciones de producción y contable-financieras como la base o el fundamento para medir la efectividad organizacional. Hoy en día las compañías

¹² *Stakeholders* en inglés. En este enfoque dicho término se usa más ampliamente que el de simplemente socio capitalista. Aquí se explica como toda persona o grupo de personas con un interés y finalidad específicos.

¹³ De acuerdo con Connolly *et al.*, dicho término es más incluyente y amplio que el entendido por participante directo.

toman conciencia de que es necesaria una visión más equilibrada de las medidas tanto financieras como de carácter operativo para un control exitoso de la organización (Daft, 2004). De hecho, los procesos de informes financieros permanecen estáticos dentro de un modelo contable desarrollado hace mucho tiempo para un entorno donde las organizaciones eran bastante más independientes.

Como se aprecia, existen varios cuestionamientos críticos y distintos enfoques para el estudio de la efectividad. Para ciertos autores algunos de dichos enfoques son todavía considerados de actualidad; sin embargo con la propuesta del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1992), en gran medida, los distintos criterios para la medición y comprensión de la efectividad han sido de alguna manera solventados.

Apoyando lo dicho, Espinosa de los Monteros (2004) comenta que “hasta antes de la década de los 90’s, a pesar de la preocupación manifiesta de los expertos en estrategia, la forma de poner a ésta en acción tenía serias limitaciones; en muchos casos la estrategia consistía en la definición de la misión, visión o algún otro componente de la dirección organizacional, misma que se publicaba sin que fuera posible aclarar la forma en que cada uno de los asociados supiera la manera como su trabajo aportaba para cumplirla”. El cuadro de mando integral conjunta varias perspectivas, la del cliente, la de la propia organización en cuanto a sus indicadores financieros, sus procesos internos y el aprendizaje de su gente lo que hace posible implementar las estrategias organizacionales.

Por otra parte, las organizaciones utilizan comúnmente sus propios sistemas internos de medición del desempeño. Información estática, sistemas de medición *ad hoc* a cada empresa, conjunción de pasado y futuro, y un mundo cambiante, global e interrelacionado conducen a la administración moderna a combinar distintos enfoques y al empleo de la denominada “tarjeta de eficiencia equilibrada”, “cuadro de mando integral” o “tablero de control”.¹⁴ Modelo que consiste en un sistema completo de gestión y control administrativos que equilibra las mediciones financieras tradicionales con mediciones operativas relativas a los factores críticos de éxito de una compañía. Esta tarjeta está compuesta por cuatro perspectivas: desempeño financiero, servicio al consumidor, procesos internos del negocio y capacidad de la organización para aprender y crecer (Kaplan y Norton, 1992) (ver

¹⁴ En inglés: *The Balanced ScoreCard*, término acuñado por Robert Kaplan y David Norton.

Figura 19).

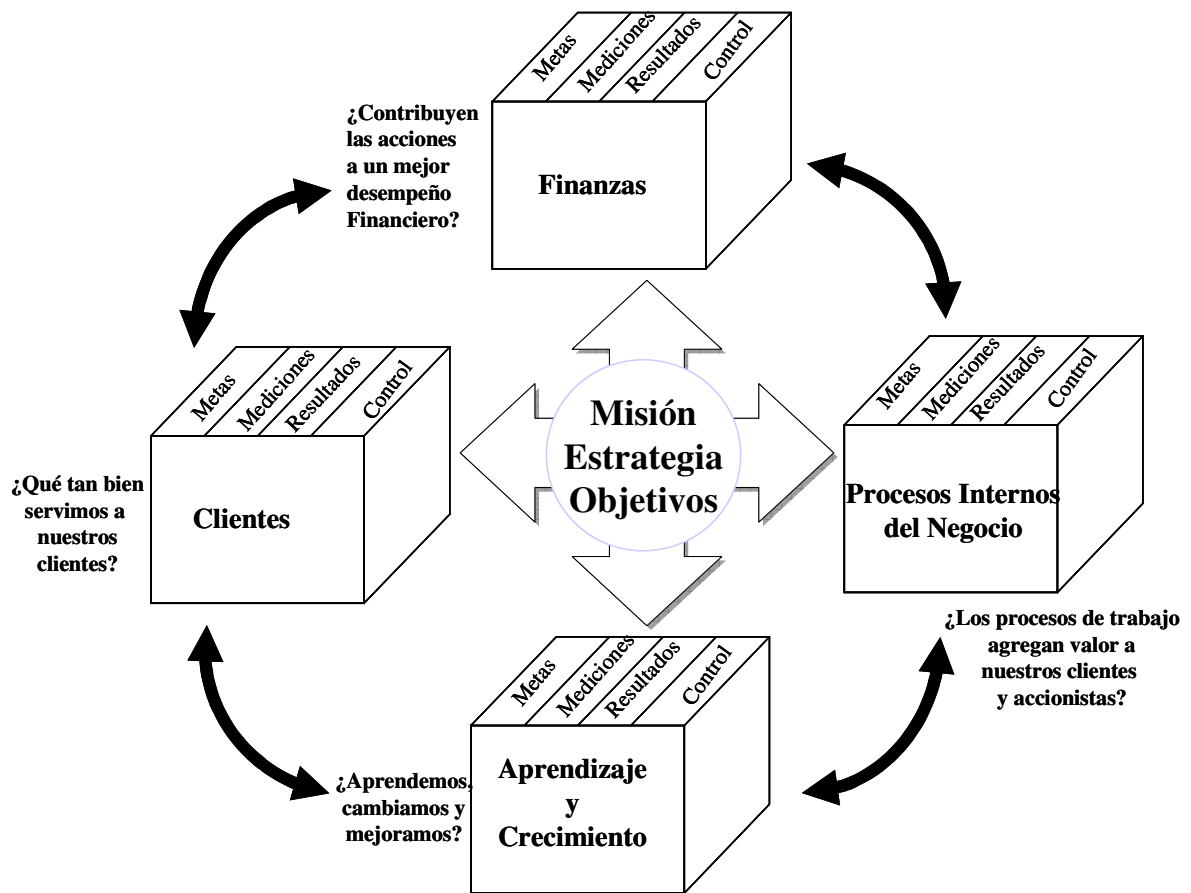


Figura 19. Cuadro de Mando Integral (adaptado de Daft, 2004).

Para Kaplan y Norton (2002), además de funcionar como un sistema de control, la herramienta del cuadro de mando integral significa un sistema de gestión estratégico, en el que los indicadores estarán equilibrados entre los resultados pasados y los motivadores del accionar futuro. De hecho va mucho más allá de un mero control financiero integrando los procesos de: 1. clarificar y traducir la visión y la estrategia; 2. comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; 3. planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, y 4. aumentar la retroalimentación y la formación estratégica (ver Figura 20).

Se piensa que es un modelo mucho más adecuado para un entorno más competitivo, rápido, global y en el que la administración, la utilización y el intercambio de la información han formado una nueva era. Las organizaciones deben tener habilidades muy diferentes a las de un pasado cuando la estabilidad era común; habilidades para explotar y movilizar a sus activos intangibles —relaciones y conocimiento especialmente— más que a los tangibles o de tipo físico-financiero.

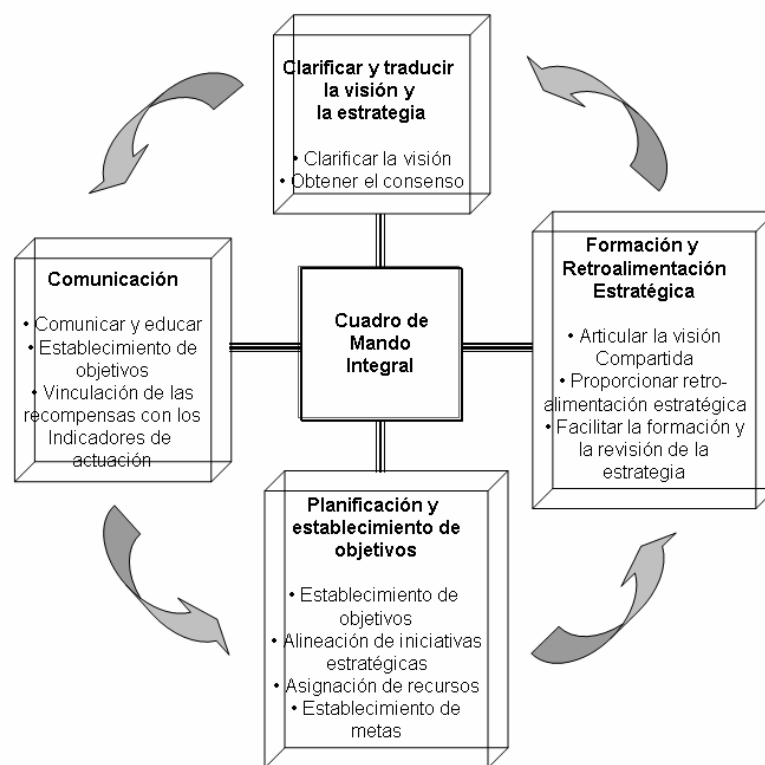


Figura 20. El cuadro de mando integral como estructura o marco estratégico para la acción (adaptado de Kaplan y Norton 2002).

Una de las principales cualidades del cuadro de mando integral es el cambio del pensamiento de control tanto del comportamiento como del pasado, por medio de indicadores a una visión completa de la organización para articular y comunicar la estrategia empresarial, y para coordinar y alinear los esfuerzos e iniciativas individuales, departamentales y de la organización hacia la consecución de un fin común. Sus intenciones inciden en tratar de identificar relaciones de causa efecto a lo largo de sus cuatro vertientes: finanzas, clientes, procesos internos y formación-crecimiento (ver Figura 21). Es necesario hacer notar la importancia que revisten las habilidades de los empleados en todo el proceso de gestión del cuadro de mando integral, pues, de hecho, son su base; ya que la creación, la formación y el mantenimiento de relaciones precisamente es una de sus categorías.

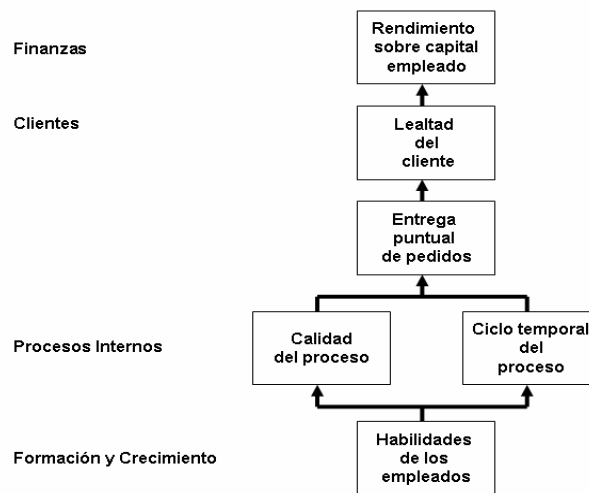


Figura 21. Cadena de relaciones causa-efecto (adaptado de Kaplan y Norton, 2002, p. 45.)

Cabe destacar que estas cuatro perspectivas forman una cadena vertical de relaciones causa efecto soportadas como base por las habilidades de los empleados. La relevancia de la formación y el crecimiento de esta toma una mayor fuerza, y aún más si se

considera y propone que la calidad en sus relaciones (ILC e IEC) detonará e influenciará a este vector impactando directamente en la efectividad de toda la organización.

El apoyo y soporte para utilizar este tipo de herramientas se ha sustentado en que la estrategia se comunica y se implementa de una manera conjunta no importando si se utilizan todas las dimensiones del cuadro de mando integral y de hecho asumiendo que algunos de los indicadores son diferentes de organización a organización. Como comenta Espinosa de los Monteros (2004) “A pesar de que se usan las mismas perspectivas en diferentes tipos de organizaciones, es recomendable tener en mente que lo imprescindible más que usar las cuatro perspectivas clásicas, es que los indicadores y las métricas sean derivados de la estrategia”.

En el presente estudio se ocupó una herramienta propia de la organización en análisis, que, en gran medida, se sustentó en los conceptos e ideas del cuadro de mando integral siguiendo y conformándose a las propuestas de (Cameron, 1981), (Ostroff y Schmitt, 1993), (Lewin y Minton 1986) y de (Kaplan y Norton, 2002), quienes recomiendan emplear múltiples criterios en los estudios sobre efectividad organizacional.

Aspectos relevantes de la teoría del liderazgo relacional pendientes por investigar

Dentro del estudio del comportamiento organizacional, los niveles de análisis (individuo, grupos, organizaciones y conjuntos de éstas) por lo general han sido y son tomados en cuenta como elementos separados, de una manera selectiva, con el fin de realizar —de conformidad con el pensamiento convencional— estudios e investigaciones según los cánones establecidos (Goodman y Whetten, 1998). No obstante, en la composición de las unidades organizacionales existen relaciones diferenciadas como son las denominadas “relaciones diádicas”: relaciones líder/supervisor/gerente-colaborador/subordinado, como también relaciones de un miembro de esa unidad con sus compañeros de trabajo. Graen y Uhl-Bien (1995) proponen que las investigaciones y los estudios adopten diferentes niveles de análisis entre cada uno de los distintos dominios. Algunos autores como Krackhardt y Brass (1994), Wayne, Shore y Liden (1997) y Liden, Sparrowe y Wayne (1997) apoyan la idea de que un líder debe observar más allá de las simples relaciones entre su persona y sus seguidores, y debe tomar en cuenta las relaciones

entre esos seguidores y los propios compañeros de trabajo. Por otra parte, Gerstner y Day, (1997) señalan que se conoce realmente muy poco acerca de la dinámica de las relaciones del liderazgo dentro de equipos, y su impacto en los propios grupos y en los resultados de las organizaciones.

Como se mencionó anteriormente dentro del análisis del Intercambio Líder - Colaborador, Kinicki y Kreitner (2003) mencionan que desde los fundamentos de su teoría se desprende la relevancia de la formación de relaciones unívocas singulares con cada uno de los subordinados directos y que si este modelo es correcto debe existir una relación significativa entre el tipo de ese intercambio y los resultados relacionados con el trabajo.

Aún cuando el estudio de la efectividad organizacional se ha realizado desde el inicio de la agrupación del esfuerzo humano dirigido hacia un fin común, la forma en que puede llevarse a cabo la evaluación de su eficacia ha tenido muchas facetas (ver Figura 18). Autores como Handy (1993) hacen referencia a tan sólo algunos factores que si se razona y analizan todos, cada uno implicaría un gran esfuerzo por definir y acotar lo que puede significar el concepto de eficacia y las variables que en éste inciden (ver Figura 22).

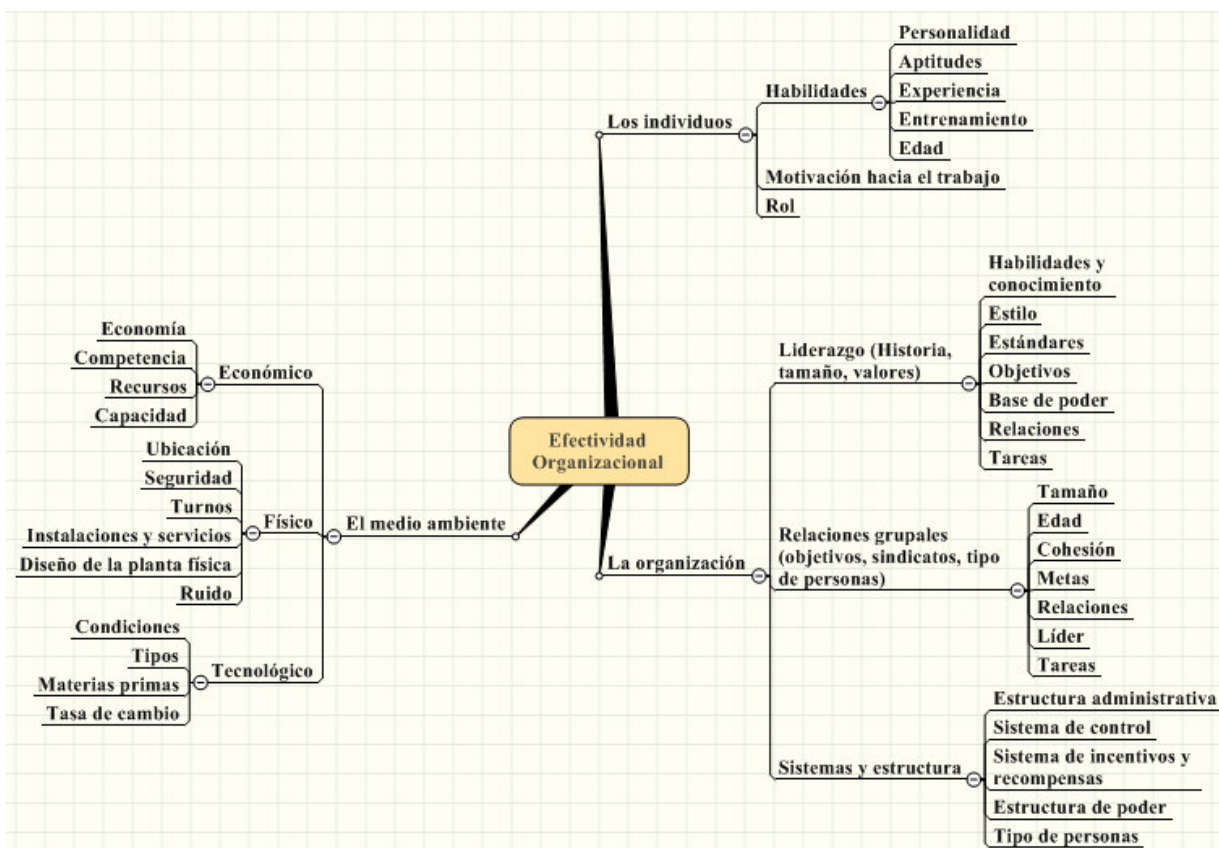


Figura 22. Algunos de los factores que afectan la efectividad organizacional.

Aunado a estos esfuerzos por entender más el significado de eficacia organizacional, la literatura del intercambio líder-colaborador a lo largo de su historia ha hecho algunos estudios relativos a esta variable, pero identificándole con desempeño en el trabajo, productividad, satisfacción en sus labores y rotación del personal. No obstante, todavía hace falta una mayor investigación acerca del impacto de la calidad del ILC sobre los resultados de una organización de manera general.

Burns y Otte (1999) comentan la evidencia que ha tenido el concepto y la teoría del ILC sobre la mejora en los resultados organizacionales, pero acotan que es indispensable que las organizaciones eviten evaluar de manera simplista las complejidades de los seres humanos, y diferenciar cómo se agrupan y relacionan las personas en la búsqueda del éxito a través de mejores relaciones. Adicionalmente proponen que este tipo de estudios relacionales facilitaría tener cierto tipo de programas de capacitación o entrenamiento distintos a los que se llevan a cabo hoy en día.

Por lo general y de diversas formas, el liderazgo siempre ha estado expuesto a tener una relación estrecha, por no decir directa, con el concepto de la efectividad en las organizaciones. En el pensamiento directivo, la efectividad invariablemente es una constante. Algunos ejemplos de incremento en la productividad logrados gracias a la habilidad de *coaching* de los líderes son citados por Olivero, Bane y Kopelman (1997); mientras que en el caso de Ellinger (1999) y Patton (2001), yendo desde intervenciones de adiestramiento y capacitación, al desarrollo de aprendizaje organizacional y la determinación del valor de este acompañamiento-tutoreo sobre el retorno de la inversión.

Las diferentes teorías del liderazgo hablan y tocan el tema del liderazgo y su influencia sobre la efectividad, sea individual, de un grupo de trabajo o de una organización; sin embargo, dentro de su conceptualización en diferentes niveles (individuo, diada, equipo y organización) no se considera suficientemente la importancia del contexto relacional dentro del cual ocurre el proceso del liderazgo y su influencia sobre la organización. Apoyando esta reflexión, Yukl (1999) señala que la investigación en procesos diádicos provee un conocimiento profundo e importante acerca del liderazgo, pero

que frecuentemente subestima la relevancia del contexto en el cual aparece dicha relación diádica.

Autores reconocidos en el campo de la teoría del ILC como Uhl-Bien y Graen (1992), sobre quienes dicha teoría se ha venido apoyando en muchos sentidos, reafirman que el impacto del liderazgo ocurre mediante la relación líder-seguidor, e incluso sugieren un modelo de la forma en que el liderazgo se lleva a cabo reafirmando que las relaciones de liderazgo no se limitan a las relaciones diádicas verticales, sino que también pueden incluir relaciones horizontales, y que en gran parte este razonamiento apoya el núcleo teórico del modelo que se propone en esta tesis doctoral (ver Figura 23).

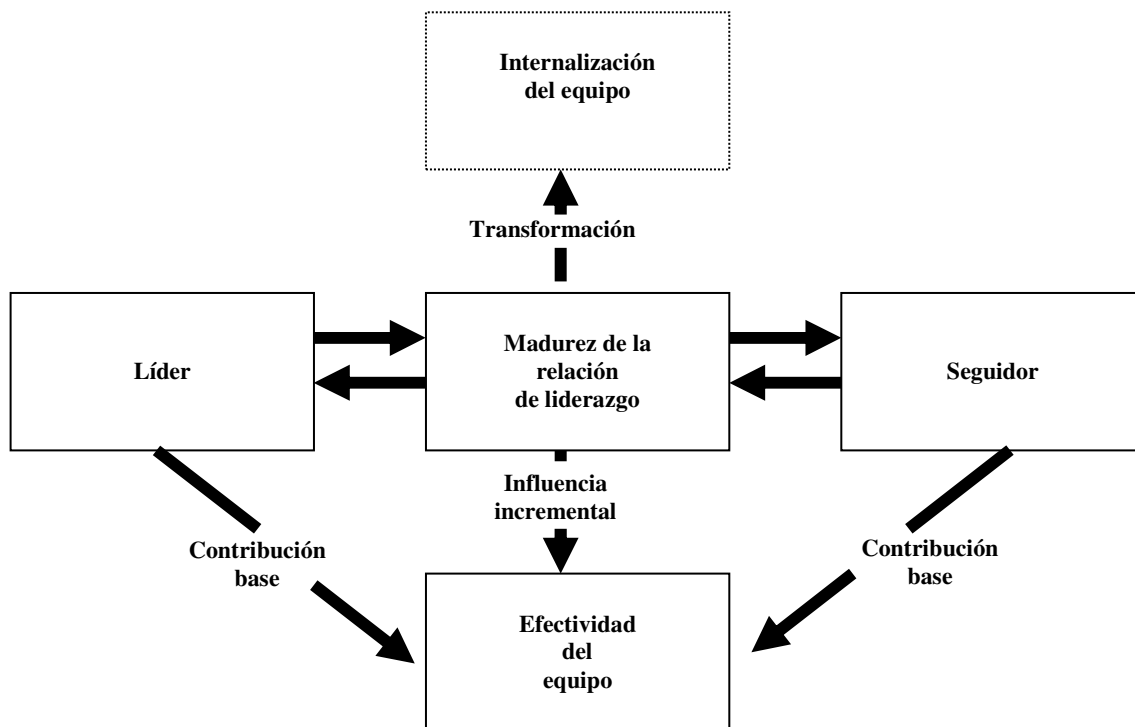


Figura 23. El modelo del liderazgo de tres componentes.

Otros autores como Graen, Novak y Sommerkamp (1982) estudian el ILC, el diseño del trabajo, su combinación y un placebo como control en su relación con la *productividad personal* (cantidad y calidad en el procesamiento semanal de formatos de requisiciones), y concluyen sobre la importancia del ILC en el intercambio de ayuda y apoyo por el compromiso de mejorar el desempeño. En este mismo sentido, Scandura y Graen (1984) investigaron el impacto sobre la efectividad de las díadas midiendo su estatus inicial de ILC

y, posteriormente a una intervención de liderazgo, comprobaron que las díadas con un bajo ILC después de dicha intervención mejoraron su desempeño. Asimismo, la relación entre *delegación, ILC y desempeño de los subordinados* ha sido analizada por Bauer y Green (1996), y Schriesheim, Neider y Scandura (1998), quienes encontraron que el ILC modera la relación entre desempeño y delegación.

No obstante, el impacto del liderazgo se concentra en la efectividad del líder, de las díadas o del equipo, no así del efecto de un liderazgo relacional sobre la efectividad de una organización.

Por lo anterior, se percibe la necesidad de profundizar en varios niveles de análisis conjuntándoles para lograr una mayor y mejor comprensión del impacto de las relaciones diádicas y de las relaciones colaborador-equipo de trabajo en los resultados organizacionales.

El análisis de la literatura a este respecto no descubre que la combinación de estas relaciones haya sido de alguna manera estudiada como tampoco lo ha sido la calidad entre éstas y su relación con la efectividad de la organización - , y mucho menos en un contexto mexicano.

Modelo de liderazgo relacional

Se tiene un supuesto importante para partir hacia un modelo de liderazgo relacional. En una estructura organizacional de tipo vertical a sus equipos de trabajo se les considera como aquellos grupos de colaboradores dirigidos formalmente por una misma persona. En la presente investigación los colaboradores de los niveles jerárquicos dos y tres son considerados como grupos o equipos de trabajo con una relación afín: lograr metas comunes. Este supuesto facilitará la conformación y sustento de las hipótesis de esta tesis.

Es indispensable aclarar que el término equipo o grupo de trabajo está siendo utilizado indistintamente sin definir diferencias de tipo conceptual, aun cuando existen autores dentro de las diversas teorías de la psicología organizacional como Katzenbach y Smith (1995), quienes distinguen divergencias entre estos términos identificando diferencias entre grupo de trabajo, pseudo equipo, equipo potencial, verdadero equipo y equipo de alto desempeño. Diferencias definidas por factores primarios como el número de

integrantes, las habilidades complementarias, el propósito común, las metas de desempeño, la propuesta de trabajo y la responsabilidad mutua como elementos comunes a toda su tipología, y por factores vitales como temas de identidad, niveles de entusiasmo y de energía, historias impulsadas por los acontecimientos, compromiso personal, niveles de confianza entre los integrantes y resultados de desempeño como elementos distintivos de los equipos y de los equipos de alto desempeño.

En contraste, Hackman y Walton (1986) no utilizan una diferenciación específica para estos dos términos, pero sí delimitan sus atributos de acuerdo con la opinión de ellos y de varios otros autores. Atributos tales como: *a)* tener límites, que haya interdependencia entre sus miembros, pues éstos tienen roles diferenciados y se pueden distinguir los miembros de los no miembros; *b)* tener tareas por realizar, es decir, producen algún resultado: producto, servicio, decisión, actuación, etc. Esto es, los miembros tienen una responsabilidad colectiva por el resultado, y la aceptabilidad del resultado es evaluable; y *c)* funcionan dentro de un contexto organizacional, administran relaciones dentro de un sistema social mayor en el que operan. Ambas conceptualizaciones apoyan el modelo conceptual de esta tesis, ya que se comentan aspectos formales como definición de roles, tareas y fines o resultados comunes así como aspectos relacionales como compromiso y niveles de confianza.

Una vez aclarado el concepto equipo o grupo de trabajo - indistinto para esta disertación -, es importante considerar el que las relaciones de los líderes y colaboradores, la de los colaboradores y de sus equipos de trabajo: niveles dos y tres dentro del esquema del cuadro de mando integral conformarán un conjunto de esfuerzos para la consecución de diferentes fines. Para una mejor comprensión de este razonamiento es necesario analizar a lo que se le llama cadena de relaciones causa - efecto, ver figura 22 (Kaplan y Norton, 2002)

Aunado a lo analizado en este esquema por los autores mencionados, Espinosa de los Monteros (2004) en su denominando “Cuadro de Mando Integral: RB COM” sugiere el eslabonamiento de la perspectiva del conocimiento y aprendizaje - Recursos Humanos - con la dimensión de los procesos internos, para incidir en la perspectiva de los clientes - calidad en el servicio -, desembocando en los resultados - rendimiento sobre capital o perspectiva financiera -.

Para comprender mejor el modelo que se propone en la presente investigación es necesario recordar algunos aspectos de la calidad total y sus principales ponentes e ideas.

Desde hace más de tres décadas el movimiento de la Calidad Total comenzó a revolucionar la filosofía, la perspectiva y la manera en que se debía administrar a los procesos productivos

En los años 70, un equipo de trabajo especial de General Electric estudió las percepciones de los clientes sobre la calidad de varias líneas de productos (Utzig, L. 1980). Se descubrió que las líneas de productos con reputación de calidad relativamente mala restaban importancia a la opinión del cliente, consideraban la calidad como sinónimo de tolerancias severas y de concordancia con las especificaciones, vinculaban los objetivos de calidad con flujo en la manufactura, expresaban los objetivos de calidad como número de defectos por unidad, y sólo utilizaban sistemas de control de calidad formales en la manufactura. En contraste, se descubrió que las líneas de productos que recibían elogios por parte de los clientes hacían énfasis en la satisfacción de sus expectativas, determinaban sus necesidades mediante la investigación de mercado, utilizaban medidas de desempeño de calidad basado en ellos, y habían formalizado sistemas de control de calidad aplicado a todas las funciones empresariales, y no sólo en la manufactura. La fuerza de trabajo concluyó que la calidad no debe considerarse únicamente como una disciplina *técnica* sino más bien como una disciplina *administrativa*. Esto es los temas de calidad afectan todos los aspectos de la empresa, por ejemplo, diseño, mercadotecnia, manufactura, administración de recursos humanos, relaciones con proveedores o administración financiera (pp. 117-118).

Es importante descubrir que desde este movimiento se gestaban nuevas formas en la búsqueda de mejora y medición de la efectividad vía la calidad. La mejora continua tiene fundamentos filosóficos pero su método es el científico. Y como estos mismos autores comentan, los sistemas permiten el cambio, la filosofía se conserva igual. La calidad total está anclada sobre valores que resaltan la dignidad del individuo y la fuerza de una acción

comunitaria. De esta última frase se rescata la importancia que tienen las relaciones en un esfuerzo común.

Los escritores y filósofos clásicos de la calidad como Crosby (1979), Deming (1986) y Juran (1988) destacan la importancia de la intervención y el apoyo directos de la alta dirección o gerencia en la implantación de sistemas de calidad en sus empresas. Puede decirse que desde esta visión los detonadores e impulsores de la calidad son los directivos relacionándose, coordinándose y comunicándose con los integrantes de su organización.

Autores como Berry, Bennet y Brown (1989) destacan que el servicio de calidad además de ser un constructor de relaciones baja el coste de los negocios vía la lealtad de empleados y clientes; luego pudiera inferirse la relación de la calidad con la racionalización de gastos.

La importancia del liderazgo, de los empleados en los procesos de calidad, la entrega de un servicio, la lealtad a su organización con relación a la lealtad de sus clientes y su compromiso, más el trabajo en equipo; son variables que son significativas para la calidad de un servicio (Berry, 1991), (Schuler y Harris, 1992), (Heskett, Passer y Hart 1990), (Talley, 1991) y (Martin, 1995). Los recursos humanos y su satisfacción son puntales de la calidad.

Adicionalmente existen factores distintos a las relaciones de liderazgo y las propias personas que inciden en el buen término de la calidad de un servicio, específicamente aquellos procesos internos o la también llamada dimensión tangible: la apariencia de las instalaciones, el equipo y los materiales de comunicación (Zeithaml, Parasuram y Berry, 1990)

Es así que se propone la Hipótesis 5:

Hipótesis 5: Intercambio Líder - Colaborador (ILC), Intercambio Equipo - Colaborador (IEC), Recursos Humanos y Procesos Internos tienen una relación positiva con Calidad en el Servicio y ésta a su vez con los resultados organizacionales.

Reafirmando con lo expuesto, la efectividad organizacional se valora como el producto de tres categorías: los resultados en la calidad en el servicio, los procesos internos y el desarrollo humano.

Para una mayor comprensión, se presentan dos diagramas del modelo propuesto, en la Figura 24 se desglosan las relaciones de los participantes tanto para el intercambio líder-colaborador como para el intercambio equipo-colaborador, enlazando a estas relaciones en una combinación que, reuniendo ciertas características, supone impactos en la efectividad de las organizaciones y en la Figura 25, el modelo se propone para las hipótesis expuestas dentro de este capítulo.

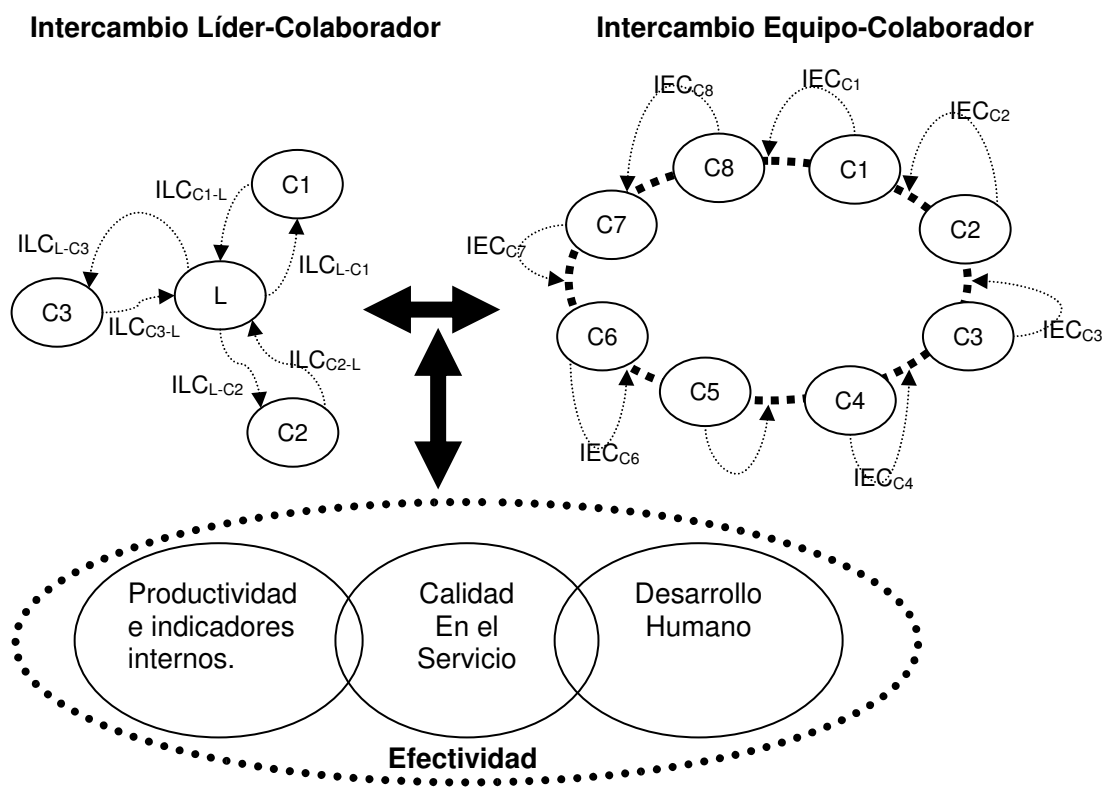


Figura 24. Modelo de Liderazgo Relacional

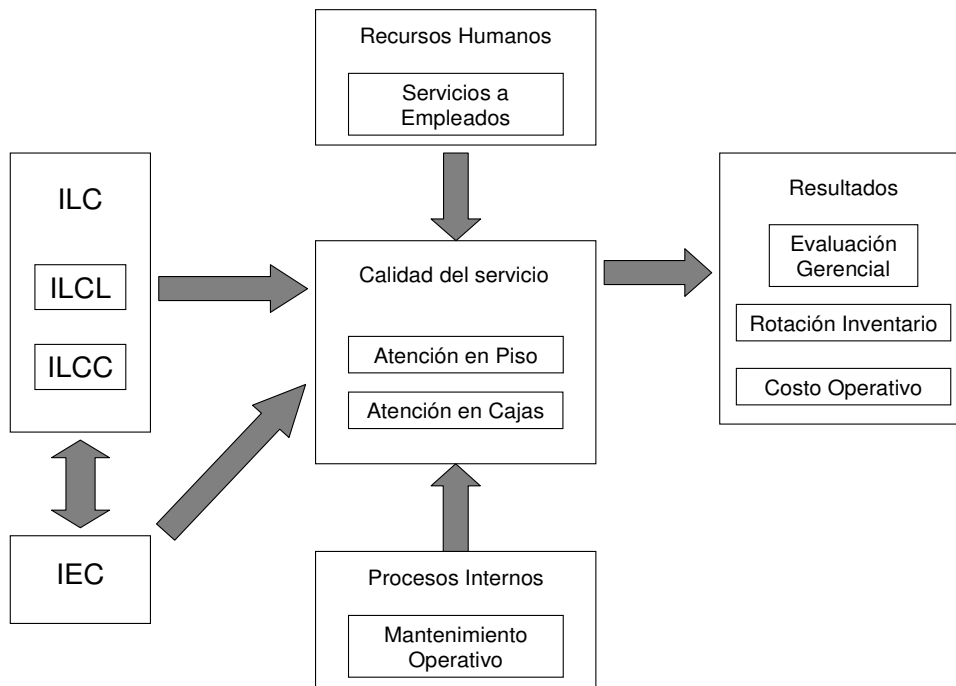


Figura 25. Modelo de Liderazgo Relacional comprendiendo el desglose de conceptos para las hipótesis correspondientes.

En la Figura 25 se muestran las variables independientes Intercambio Líder Colaborador (ILC, ILCL e ILCC), Intercambio Equipo Colaborador (IEC); Servicio a Empleados y Mantenimiento Operativo. Asimismo, las variables dependientes consideradas mediadoras Atención en Piso y Atención en Cajas y por último como variables dependientes de resultado se tienen a Evaluación Gerencial, Rotación de Inventarios y Costo Operativo.

Capítulo 3:

METODOLOGÍA

Participantes

El estudio fue conducido en una organización mexicana del sector comercio dentro del ramo de autoservicio¹⁵, cuenta con 35 sucursales. Participaron la totalidad de empleados de los tres primeros niveles de las 24 sucursales más grandes, resultando en un total de 213 participantes. La empresa cuenta con aproximadamente 1000 empleados y tiene ventas superiores a 20 millones de pesos anuales. Esta considerada de tamaño grande según la clasificación de la Secretaría de Economía (Diario Oficial de la Federación, Diciembre 30, 2002), y tiene ventas al mayoreo y al menudeo.

Esta organización cuenta con un procedimiento estándar para la medición de la efectividad de las tiendas – similar al cuadro de mando integral -, que incluye dentro de sus variables al desarrollo de su personal permitiendo relacionar los constructos fundamentales y la teoría en que se basan las premisas e hipótesis de esta tesis así como la comparación de las relaciones entre ellas.

Descripción del sector

Las actividades más importantes en el producto nacional mexicano son el comercio y los servicios, ya que aportan más de la mitad de su total y dan ocupación a más del 50% de la población activa. En número de empresas el sector comercio es el que tiene un mayor

¹⁵ Se entiende por autoservicio al sistema directo de venta al consumidor, que exhibe productos y artículos en forma abierta, clasificándolos por categorías y tipos, principalmente abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales, ofrecen la mayor atención con la menor intervención del personal y un área para el pago de los clientes, con sistemas de punto de venta a la salida de la tienda. Su piso de venta tiene una extensión de 4,000 a 6,000 m² ofreciendo un rango de 25,000 a 30,000 artículos.

impacto en nuestra economía (Ver Figura 26). En la mayoría de las ciudades de la República, las actividades desarrolladas en el sector terciario de la economía son, por lo general, dominantes.

El comercio al mayoreo distribuye y desplaza elevadas cantidades de mercancías; de forma regular funciona como oferente de bienes intermedios para la industria o bien como enlace entre productores e importadores con los comerciantes detallistas. Dentro del sector comercio las tiendas de autoservicio representan el 6.5% del número total de tiendas del país con un valor de 58.1% del total de las ventas globales.

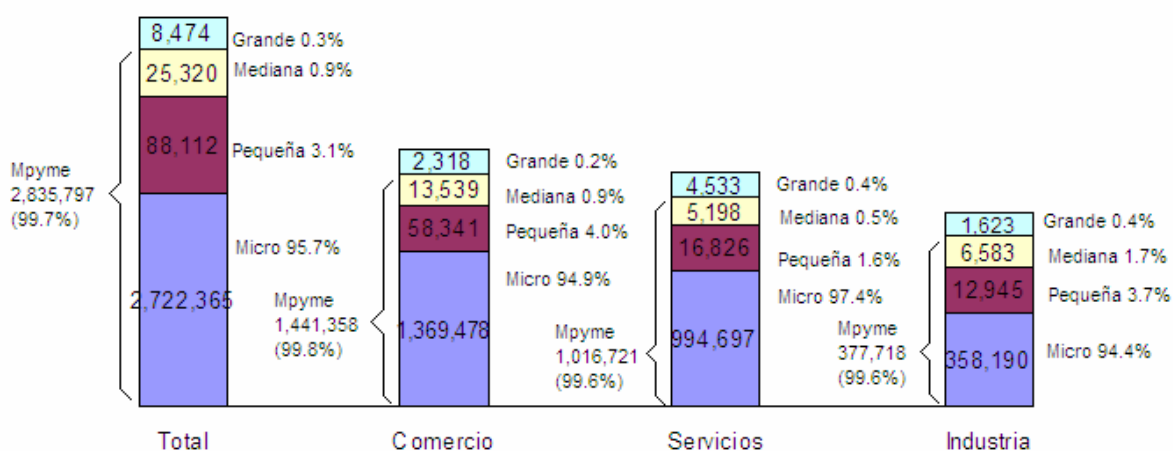


Figura 26. Composición de las Empresas en México por tamaño y por sector (INEGI, Censo).

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) define el comercio al mayoreo como «la reventa (venta sin transformación) de productos nuevos o usados a comerciantes al por menor, a usuarios comerciales e industriales, a instituciones o profesionales y a otros mayoristas». Por su parte, el comercio al menudeo es aquél que en su gran mayoría distribuye los bienes de uso final, siendo la última etapa del proceso de distribución.

Existe una agrupación de este tipo de negocios por medio de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, ANTAD la cual está conformada por 10,771 tiendas; 1,400 (13%) de éstas son de Autoservicio, 729 (6.8%) son Departamentales

y 8,642 (80.2%) son tiendas Especializadas. En piso de venta el total de las tiendas suma 10, 287,052 metros cuadrados. La organización estudiada pertenece a esta Asociación.

Mercado

La organización investigada tiene una cobertura regional alcanzando a impactar a siete municipios de dos estados de la República Mexicana: Estados de México y Michoacán más el Distrito Federal a través de una sucursal en la Central de Abastos beneficiando a una población de 1, 436, 326 habitantes de conformidad al censo del año 2000 (INEGI) no considerando a la población de la Ciudad de México, donde únicamente se cuenta con una sucursal mayorista (Ver Tabla 4).

En cuanto a su participación de mercado, se ubica en el segundo lugar a nivel regional frente a las otras cadenas de autoservicio.

Tabla 4.
Población atendida (INEGI, 2000).

Municipio	Mujeres	Hombres	Población
Toluca	345095	321501	666596
Metepec	100451	94012	194463
Atlacomulco	39998	36752	76750
Ixtlahuaca	59837	55328	115165
Tenancingo	39970	37761	77731
Santiago Tianquistenco	29869	28512	58381
San Pedro Totoltepec	30222	29325	59547
Ocoyoacac	24360	25283	49643
<i>Subtotal Estado de México</i>	669802	628474	1298276
Zitácuaro	71762	66288	138050
<i>Subtotal Michoacan</i>	71762	66288	138050
Población Total Atendida	741564	694762	1436326

Historia de la Organización

Esta organización nace en los años cuarentas en una pequeña ciudad en uno de los estados de la República Mexicana. Empresa eminentemente familiar, comienza con un pequeño puesto de frutas y verduras en una población del Estado de México.

En 1962 el fundador se independiza y pone su propio negocio de venta al menudeo y al mayoreo en esa misma ciudad al adquirir un traspaso de una tienda miscelánea. A esta fecha, han transcurrido casi sesenta años desde que su fundador abandonó sus estudios cuando contaba con doce años de edad. La primera tienda en la ciudad capital, que concentra la actividad económica de la región, es abierta en 1975.

Características de la Organización

La estructura de organización es similar en cuanto a departamentos pero los niveles jerárquicos gerenciales en las sucursales al menudeo son tres y en las de mayoreo únicamente dos. La división de la organización en sucursales similares en tamaño y composición (estructura organizacional, puestos y personal), proporcionó cierta uniformidad que permite su comparación lo cual, facilitó su estudio.

En la Figura 1 se describen los niveles jerárquicos, las díadas y los equipos también por niveles de las sucursales para hacer más comprensible las dimensiones de estudio que comprendió la investigación.

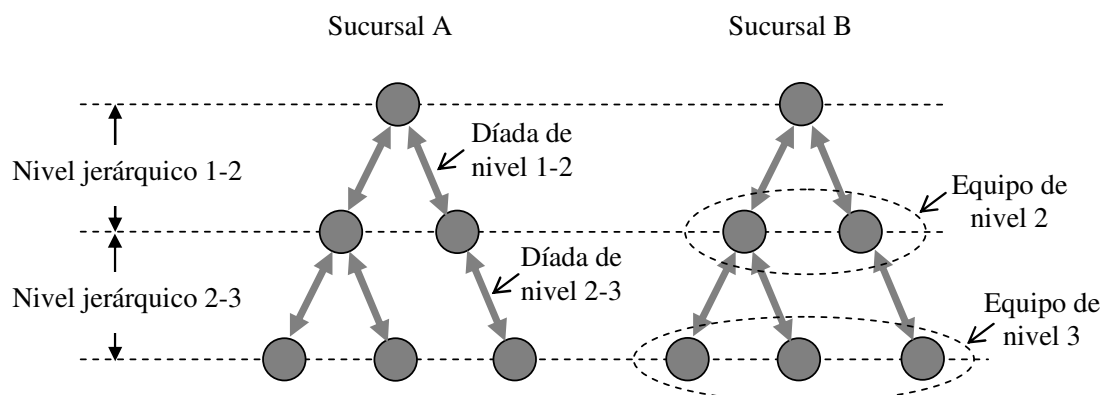


Figura 27. Niveles jerárquicos, díadas y equipos por sucursales.

Aunado a que la organización investigada pertenece al pujante sector comercio, ésta ha sido una empresa sólida durante ya más de cuarenta años mostrando una respuesta eficaz en un entorno de alta competencia y muy cambiante, siendo un ejemplo de la posibilidad de competir regionalmente contra adversarios de talla internacional.

Este segmento de la economía es muy agresivo y con bajos márgenes de utilidad donde incluso un competidor internacional recientemente abandonó el país. Como se ha especificado, esta empresa se ha mantenido durante ya más de cuarenta años en el mercado mexicano.

Independientemente del impacto económico y de empleabilidad sumamente importantes del sector comercio en el que se ubica esta empresa, una de las preocupaciones más relevantes para ésta, es el coadyuvar en la creación y mantenimiento de proveedores locales y regionales.

Constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable (S. A. de C. V.), se clasifica como una organización dirigida familiarmente pero con un estilo formal propio. Se considera una organización joven, con personal comprometido y con un enfoque hacia las relaciones personales con su clientela.

Actualmente cuenta con una cadena de treinta y cinco tiendas que fluctúan entre los 1500 y 4000 metros cuadrados de superficie cada una y que se clasifican en cuatro categorías de acuerdo a su tamaño y tipo de venta: *mini – menudeo*: tiendas muy pequeñas de entre 500 a 1000 m² localizadas en lugares de muy fácil acceso que se caracterizan por el ofrecimiento de productos y servicios de compra rápida, frecuente y de tipo práctico; *menudeo*: tiendas de entre 2000 a 4000 m² pensadas para un segmento de consumidores similar al de las tiendas tipo *mini – menudeo* pero con un mayor surtido y diseño para pasar más tiempo en ellas; *mayoreo*: tiendas dirigidas a abastecer desde pequeños comerciantes a grandes organizaciones; por último el tipo *departamental* con un enfoque de segmentación de mercado amplio y que busca cubrir muchas necesidades y gustos diferentes. Adicionalmente tiene un centro de distribución para todo su sistema de tiendas. Actualmente cuenta con aproximadamente 1000 colaboradores.

Basándose en principios personales como gusto por lo que se hace, deseos de superación, atención al cliente – cercanía y mantenerlo como tal – y, honestidad y ahorro vía la utilización correcta de los recursos, busca proporcionar a sus clientes un valor adicional en sus compras y en sus relaciones.

Estos valores y su razón de ser se expresan en su misión: “ Abastecer con la mayor eficiencia de productos de compra y uso frecuente en el hogar, a familias cuya ama de casa

es práctica, gusta de hacer sus compras lo más cerca, lo más rápido y con el valor agregado y trato humano que merece”. De dicha misión surgen los tres objetivos rectores para cumplir con ella, 1) satisfacer a sus clientes – calidad en el servicio, 2) obtener utilidades - productividad y 3) contribuir con el desarrollo de sus colaboradores y de su comunidad – desarrollo humano. Estos tres objetivos se operacionalizan y resumen a través de su sistema de evaluación de la efectividad.

Descripción de la Muestra

De un total de 35 tiendas fueron seleccionadas 24 de ellas (68.6%), consideradas de venta al mayoreo (6 y 25% respectivamente) y de venta al menudeo (18 y 75% respectivamente). Se excluyeron la tienda departamental (1) y las tiendas al mini – menudeo (10) dado que tienen características diferentes en cuanto a su estructura funcional y su procedimiento de evaluación de la efectividad. De las 24 tiendas investigadas, 22 (91.6%) están ubicadas en el Estado de México, 1 (4.2%) en el Estado de Michoacán y 1 (4.2%) en el Distrito Federal, representando el 90.4% su cobertura en el Estado de México y el 9.6% las otras dos entidades federativas, lo anterior con respecto a la población potencial.

La organización investigada ocupa la segunda posición en su participación de mercado a nivel regional de acuerdo a la información proporcionada por el Director Corporativo de Mercadotecnia. Información obtenida de datos de investigaciones de mercado externas a la propia organización.

Fueron sujetos de estudio 238 de sus integrantes (aproximadamente 23.8% del total de los empleados de esta organización), comprendidos en los tres primeros niveles del organigrama de cada tienda. El número y porcentaje del personal por sucursal se muestran en la Tabla 5.

Los participantes en la muestra pertenecen 55% al género masculino y 45% al femenino. Su edad promedio es de 31.7 años. En el nivel directivo su escolaridad es prácticamente de preparatoria o sea de 11.3 años de estudios. La antigüedad promedio en la organización es de 5.6 años y la antigüedad en el puesto de 3 años. Los líderes de las sucursales (24) tienen 2.16 años de antigüedad promedio en su posición y es importante notar que tan sólo 3 de ellos tienen 1 año o menos en su puesto.

Tabla 5.
Personal por sucursal -
Primeros tres niveles organizacionales

Sucursal	Num. Empleados	%
1	13	5.46
2	11	4.62
3	7	2.94
4	6	2.52
5	9	3.78
6	8	3.36
7	10	4.20
8	12	5.04
9	11	4.62
10	15	6.30
11	10	4.20
12	11	4.62
13	9	3.78
14	16	6.72
15	10	4.20
16	14	5.88
17	11	4.62
18	12	5.04
19	4	1.68
20	6	2.52
21	7	2.94
22	5	2.10
23	7	2.94
24	14	5.88
Totales	238	100.00

Adicionalmente a manera de referencia, los datos principales de las variables demográficas se presentan en el Anexo A Estadística Descriptiva por Tema en la Tabla A.2.

Procedimiento

La organización investigada proporcionó toda la información requerida, una vez que se ofreció la absoluta confidencialidad de sus datos e información. El investigador ofreció a

la empresa darle a conocer los resultados y hacer recomendaciones para la posible mejora de su operación.

La información solicitada comprendió a) datos correspondientes a las variables dependientes del estudio que son consistentes con los registros de efectividad de las diversas sucursales y de su personal, b) información general de la empresa como son los organigramas por tienda y registros de su personal lo que permitió organizar la aplicación de cuestionarios, c) la emanada de los cuestionarios respondidos por directivos y colaboradores y d) entrevista para conocer la opinión de los directivos de la efectividad de las sucursales analizadas.

El proceso de la investigación de campo comenzó con la petición informal al directivo y accionista de la organización (Anexo C), donde se especificó el motivo de la investigación y la confidencialidad de los datos que fueran proporcionados como de los resultados de esta investigación. También se mencionó que la investigación sería exclusivamente con fines académicos y que sus resultados se esperaba fueran de utilidad para su organización.

Se acudió a una reunión con personal de nuevo ingreso con la finalidad de conocer la información que se les otorga así como tener un mayor conocimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la Organización y su explosión hacia los datos e indicadores operativos.

Se tuvieron dos reuniones una con la Dirección de Investigación de Mercados y otra con los Directores de Operaciones (4) de las sucursales de venta al menudeo y de ventas al mayoreo.

El levantamiento de la información se realizó de los meses de septiembre a noviembre del 2005 ocupándose más de 103 horas reales de levantamiento de información vía los cuestionarios Intercambio Líder - Colaborador - para los colaboradores (ILCC), para los líderes (ILCL) -, e Intercambio Equipo - Colaborador (IEC). Se obtuvieron las direcciones de cada una de las tiendas. Con esta información se elaboró la calendarización de visitas. En cada una de ellas, el investigador explicó el motivo y los objetivos de esta investigación, se presentaron los cuestionarios, se aclararon dudas y se procedió a contestarlos uno a uno - ILCL, ILCC y IEC en su caso -esperando su término y recogiendo

in situ los instrumentos de esta investigación. Absolutamente con todas las personas encuestadas se tuvo un tiempo de explicación del llenado de cada uno de los cuestionarios: primeramente el cuestionario respectivo del ILCL después el del ILCC y posteriormente si correspondía el del IEC (hay que recordar que los directivos de primer nivel no contestaron este cuestionario, únicamente los de segundo y tercer niveles jerárquico-organizacionales). En segundo lugar se procedió sólo si existía alguna duda a explicar e incluso a releer por parte del investigador la pregunta que no estuviera bien comprendida hasta corroborar su completo entendimiento. En tercer lugar se reafirmo la confidencialidad de la información proporcionada y por último se agradeció su colaboración comentando que se esperaba sirviera a su organización para el bien de todos.

Posteriormente se tuvieron ocho reuniones con el Director de Investigación de Mercados para afinar y comprender mejor los conceptos de efectividad además de obtener la información referente al sistema de evaluación de tiendas (SETI) de los meses de junio 2004 a Noviembre del 2005, así como para recabar algunos datos demográficos faltantes.

Se tuvo acceso a los registros de un año cinco meses – de junio del 2004 a noviembre del 2005 -, los datos de efectividad por sucursal (24), divididos en sus tres conceptos principales: Calidad, Productividad y Superación Personal (ó Recursos Humanos).

También se proporcionaron los datos de: Número de sucursal, número de nómina de cada empleado, nombre, puesto, posición jerárquica dentro de su estructura organizacional, antigüedad en el puesto y en la organización con su respectiva fecha de ingreso. Datos que se discutirán y analizarán más a fondo dentro de la estadística descriptiva para las variables demográficas en el siguiente capítulo.

Se aplicaron un total de 640 cuestionarios divididos de la siguiente manera (ver Tabla 6).

La investigación es de tipo correlacional. Un estudio correlacional describe en términos cuantitativos el grado en que las variables se relacionan. Involucra la recolección de datos para determinar si - y en que grado -, existe una relación entre dos o más variables cuantificables. El grado de relación se expresa como un coeficiente de correlación. Si existe una relación entre dos variables, ello significa que los registros dentro de un cierto rango de

una medida, están asociados con los registros dentro de un cierto rango de la otra medida (Gay, 1987, p. 230). Adicionalmente se realizaron entrevistas y observaciones de manera que “se entra a los mundos de las personas en estudio en lugar de traerles a un laboratorio o preguntarles y que contesten una entrevista estructurada o algún cuestionario” (Judd, 1991, página 299) de esta forma intentando hacer la investigación más completa, más rica y sobre todo darle una mayor fundamentación.

Tabla 6.

Número de cuestionarios aplicados por niveles en la estructura organizacional

Tienda	ILCL1	ILCL2	ILCC2	ILCC3	IEC2	IEC3	TOTALES
1*	12		12		12		36
2*	10		10		10		30
3*	6		6		6		18
4*	5		5		5		15
5*	8		8		8		24
6*	7		7		7		21
7	3	6	3	6	3	6	27
8	3	8	3	8	3	8	33
9	3	7	3	7	3	7	30
10	3	11	3	11	3	11	42
11	2	6	2	6	2	6	24
12	2	8	2	8	2	8	30
13	2	6	2	6	2	6	24
14	4	11	4	11	4	11	45
15	2	7	2	7	2	7	27
16	2	11	2	11	2	11	39
17	3	7	3	7	3	8	31
18	3	8	3	8	3	8	33
19	2	1	2	1	2	1	9
20	2	3	2	3	2	3	15
21	2	4	2	4	2	4	18
22	2	2	2	2	2	2	12
23	3	3	3	3	3	3	18
24	4	9	4	9	4	9	39
Totales	95	118	95	118	95	119	640

Nota: * = Sucursales con dos niveles jerárquicos únicamente, ILCL1 Cuestionarios Intercambio Líder Colaborador del Líder nivel jerárquico uno. ILCL2 Cuestionarios Intercambio Líder Colaborador del Líder nivel jerárquico dos. ILCC₂ Cuestionarios Intercambio Líder Colaborador del Colaborador nivel jerárquico dos. ILCC₃ Cuestionarios Intercambio Líder Colaborador del Colaborador nivel jerárquico tres. IEC₂ Cuestionarios Intercambio Equipo Colaborador de los colaboradores del nivel jerárquico dos. IEC₃ Cuestionarios Intercambio Equipo Colaborador de los colaboradores del nivel jerárquico tres.

Desde un punto de vista sistémico, comprensivo Graen (1976) promueve la idea de la integración del proceso de investigación a través de las actividades de formación o hechura de roles entre los investigadores y los investigados; de manera tal, que se formen relaciones de confianza, apoyo y honestidad entre ellos; este razonamiento ha influido de manera importante en el desarrollo de la presente investigación ya que las relaciones entre investigador y los integrantes de la organización analizada se vieron enriquecidas a través del tiempo.

Instrumentos

Donde fue factible se utilizaron instrumentos ya validados en otras investigaciones (LMX7-ILC y TMX- IEC), en aquellos casos en donde no hubiera los instrumentos apropiados por falta de apoyo teórico dentro de la literatura estudiada, se utilizaron mediciones de la organización y en un caso - evaluación directiva -, se desarrollo el instrumento. A continuación se procede a su descripción.

Cuestionario de Intercambio Líder - Colaborador (ILC)

El instrumento de ILC utilizado fue el cuestionario LMX7 de Graen y Uhl-Bien (1995). El cuestionario ILC consta de dos formas: una en la que el líder evalúa el intercambio en la díada y otra en la que lo hace el colaborador. Las dos formas del instrumento, la respondida por el líder y la respondida por el colaborador, fueron traducidas al español. Se realizó una prueba piloto de ambas formas a fin de mejorar la redacción de los reactivos, asegurando su comprensión.

Cada forma del instrumento LMX 7 consta de siete reactivos que se responden en una escala de Likert (ver Apéndices A y B). Los reactivos para ambas formas, ya traducidos, se presentan en la Tabla 7.

Los otros instrumentos y justificación de la elección del LMX7

A lo largo de su existencia, el instrumento de medición para el Intercambio Líder - Colaborador (LMX) ha tenido diferentes aproximaciones. Apoyando la utilización del instrumento de medición para el Intercambio Líder-Colaborador (LMX7) en la presente

disertación doctoral, se retoma la historia de estas diferentes aproximaciones (de 2 a 14 reactivos, referirse a la página 117).

Tabla 7.
Reactivos para las formas del LMX7 Colaborador y Líder

Forma para el Colaborador	Forma para el líder
¿Generalmente sabes qué tan satisfecho está tu jefe con lo que haces?	¿Sabe tu colaborador qué tan satisfecho estás con lo que él hace?
¿Qué tanto comprende tu jefe los problemas y las necesidades de tu trabajo?	¿Qué tanto comprendes los problemas y las necesidades de su trabajo?
¿Qué tanto reconoce tu jefe tu capacidad?	¿Qué tanto reconoces su capacidad?
¿Cuáles son las probabilidades de que tu jefe utilice su poder para ayudarte a resolver problemas en tu trabajo, independientemente de cuanta autoridad tenga?	¿Cuáles son las probabilidades de que utilices tu poder para ayudarle a resolver problemas en su trabajo, independientemente de que tanta autoridad tengas?
¿Cuáles son las probabilidades de que tu jefe de la cara por ti aún cuando esto vaya en su contra?	¿Cuáles son las probabilidades de que des la cara por él aun cuando esto vaya en tu contra?
Tengo la suficiente confianza en mi jefe como para defender y justificar su decisión aún cuando no estuviera presente.	Me tiene la suficiente confianza como para defender y justificar mis decisiones aún cuando no estuviera presente
¿Cómo ves tu relación de trabajo con tu jefe?	¿Cómo ves su relación de trabajo contigo?

Duchon, Green y Taber (1986) mencionan que desde su etapa inicial a finales de los setentas y en algunas investigaciones sobre el LMX se ha utilizado para su medición la escala de la versión de las 5 preguntas de Graen (1975) para medir la calidad del intercambio entre los colaboradores y su líder o directivo. Dichas preguntas son:

1. ¿Puedes contar con tu supervisor para que te ayude cuando lo necesites?
2. ¿Desea tu supervisor utilizar su autoridad para ayudarte a resolver tus problemas?
3. ¿Trabajan juntos – bien -, tú y tu supervisor?
4. ¿Le das sugerencias a tu supervisor acerca de cómo mejorar tu trabajo?
5. ¿Reconoce tu supervisor tu potencial? (Adaptado de Dunegan, 1992)

A partir de esos cuestionamientos las distintas investigaciones han utilizado a lo largo de los años diferentes escalas para medir al ILC, escalas de:

- 2 reactivos (Dansereau, Graen, y Haga, 1975)
- 4 reactivos (Graen y Schiemann, 1978) y (Liden y Graen, 1980)
- 5 reactivos (Graen, Liden, y Hoel, 1982)
- 7 reactivos (Graen, Novak y Sommerkamp, 1982) y (Seers y Graen, 1984)
- 8 reactivos (Bauer y Green, 1996)
- 10 reactivos (Ridolphi y Seers, 1984)
- 12 reactivos (Wakabayashi, Graen y Uhl-Bien, 1990)
- 14 reactivos (Wakabayashi, Graen y Uhl-Bien, 1990) y (Uhl-Bien, Tierney, Graen y Wakabayashi, 1990)

Sin embargo, “las conclusiones de estas pruebas nos indican que, aún cuando se adicionaban reactivos para incursionar en posibles dimensiones múltiples, la medición expandida estaba altamente correlacionada con el ILC de 7 reactivos mucho más conciso y que producía los mismos efectos” (Graen y Uhl-Bien, 1995). Los resultados iniciales según reportan (Scandura y Graen, 1984), tenían un alfa de Cronbach de (.86) en las mediciones referentes al tiempo 1 y de (.84) en el tiempo 2. En investigaciones recientes (Bauer y Green, 1996) indican altos coeficientes alfa de (.92) y de (.94).

Posteriormente otro estudio realizado por (Wayne, Shore y Liden, 1997) indica un coeficiente alfa de (.87). Adicionalmente en su investigación meta analítica de la teoría del ILC (Gerstner y Day, 1997) reafirman que “la medición ILC7 o de los 7 reactivos, tiene las propiedades psicométricas más confiables de todos los instrumentos y que el ILC es congruente con las numerosas relaciones empíricas asociadas con el liderazgo transformacional” y reafirman que este instrumento tiene por lo general un coeficiente alfa más alto (.89) que para la media de todos los demás instrumentos (.83), lo anterior refiriéndose a las respuestas del colaborador.

En el caso de las respuestas del líder, no existe una diferencia estadística significativa entre la consistencia interna del instrumento ILC7 (.78) y el alfa estimado para

las otras mediciones (.76). Se considera que los argumentos anteriores refuerzan la intención de haber utilizado el cuestionario ILC7 para esta investigación. (ver Tabla 8 y Tabla 9, las cuales muestran los resúmenes de los resultados incluidos en el estudio de Gerstener y Day, 1997). La Tabla 8 muestra el número de muestras y el tamaño agregado de las muestras y los estimados de confiabilidad para todas las relaciones, la Tabla 9 sintetizan los modelos de moderadores categóricos para el instrumento de medición.

Tabla 8.

Número de muestras, tamaño agregado de muestras y estimados de confiabilidad para todas las relaciones

<i>Relación</i>	<i>Muestras (k)</i>	<i>Tamaño agregado de muestra (N)</i>	<i>α del ILC</i>	<i>α del Correlativo</i>
<i>Correlativo:</i>				
Escalas de desempeño (Líder ILC)	12	1,909	.76	.83
Escalas de desempeño (Colaborador ILC)	30	4,218	.85	.89
Desempeño objetivo	8	982	.80	—
Satisfacción con la supervisión	27	5,302	.82	.88
Satisfacción global	33	6,887	.84	.81
Compromiso organizacional	17	3,006	.84	.87
Conflicto de rol	12	3,728	.86	.80
Claridad de rol	14	4,105	.86	.74
Rotación	7	856	.81	--
Intenciones de dejar a la organización	8	1,074	.82	.85
Competencia del colaborador	15	3,880	.84	.75
<i>Temas de construcción:</i>				
Acuerdo Líder-Colaborador	24	3,460	.84	.77
Confiabilidad del ILC Líder	22	3,329	—	—
Confiabilidad del ILC Colaborador	69	13,885	—	—

Nota: Los espacios – indican que no pudo computarse su estadística. **k** = número de estudios que incluyeron la relación de interés; **N** = número total de individuos a lo largo de las muestras **k**; **α** = coeficiente de confiabilidad promedio; **ILC** = intercambio líder-colaborador. En ambos casos la medición del desempeño fue la evaluación del supervisor acerca del desempeño del colaborador. La diferencia entre los dos análisis es la fuente de la medición del ILC. [•] Confiabilidad del ILC del colaborador. [•] Confiabilidad del ILC del líder. Adaptado y traducido de Gerstner y Day (1997), página 832.

El principal objetivo del artículo de Gerstner y Day radicó en resumir y evaluar las bases de investigación acerca del ILC hasta esa fecha para de esa forma construir el fundamento del trabajo empírico del futuro. El ILC desde sus orígenes evolucionó de una medición de dos reactivos acerca de la latitud en la negociación hasta escalas multidimensionales mucho más elaboradas (Liden y Maslyn, 1998) y (Schriesheim,

Neider, Scandura y Tepper, 1992), debido a ello pudo haberse tenido confusión acerca de si el uso de diferentes escalas se debía a deficiencias en su teoría o en la operacionalización de su constructo. Por ello a través de técnicas meta analíticas estos dos investigadores analizaron los diferentes tipos de instrumentos de medición como potenciales moderadores entre diversos estudios y sus resultados. Partieron de la hipótesis y sugerencia de Graen y Uhl-Bien (1995) de utilizar la escala del ILC-7 esperando que ésta mostrara la más alta confiabilidad es decir, una mayor consistencia interna además de las mayores correlaciones con otras variables al compararse con otros instrumentos utilizados para medir el ILC.

Propiedades psicométricas del LMX7 (Validez y confiabilidad)

Gerstner y Day (1997), encontraron promedios de alfa más altos para la medición ILC7 en comparación con la confiabilidad promedio de todas las demás mediciones del ILC. Por ello, reafirman que la medición ILC7 parece proveer las propiedades psicométricas de mayor peso que todas las demás mediciones del ILC; recomendando la medición ILC7 a investigadores interesados en evaluar de manera general (por ejemplo unidimensionalmente), la calidad del intercambio sugiriendo además, utilizar ambas mediciones para el líder y para los colaboradores. Se utilizan letras en negritas para las r del ILC7 que en la mayoría de los casos – 11 de 13 o 85% de éstos – es mayor que la de otros instrumentos para medir diferentes variables (Ver Tabla 9)

Una unidad de trabajo consiste en aquel conjunto de colaboradores quienes dependen de o reportan a un mismo líder. En el inicio de esta teoría existía la creencia de un enfoque de liderazgo promedio dentro de las unidades organizacionales de trabajo, es decir que se consideraba que un líder desarrollaba intercambios homogéneos con todos sus colaboradores. “Dentro de una unidad de trabajo, todos serían intercambios dentro del grupo o todos serían intercambios fuera del grupo, pero no mezcla de ellos. El eslabón de la díada vertical, asume en contraste, que muchas de las unidades tendrán una mezcla. Sólo el 15 por ciento de las unidades mostraron que todos los intercambios eran iguales. El 85 por ciento de las unidades restantes mostró mezcla de ellos. Este resultado es más compatible con la hipótesis de relaciones verticales heterogéneas dentro de las unidades” (Graen, y Cashman, 1975, página 146).

Tabla 9.

Modelos de Moderadores Categóricos para el Instrumento de Medición
(adaptado y traducido de Gerstner y Day, 1997, p. 834.)

<i>Variable y clase</i>	<i>Q_b</i>	<i>k</i>	<i>r</i>	<i>Q_w</i>
<i>Calificaciones de Desempeño (ILCL)</i>	19.49**	12	.41	
<i>ILC7</i>		6	.49	15.10*
<i>Otros</i>		6	.37	293.60**
<i>Calificaciones de Desempeño (ILCC)</i>	4.63*	30	.28	
<i>ILC7</i>		12	.31	74.36**
<i>Otros</i>		18	.26	70.57**
<i>Desempeño objetivo</i>	0.60	8	.10	
<i>LMX7</i>		4	.11	11.97*
<i>Otros</i>		4	.07	3.23
<i>Satisfacción con la supervisión</i>	202.87**	27	.62	
<i>LMX7</i>		8	.74	154.07**
<i>Otros</i>		19	.58	753.43**
<i>Satisfacción general</i>	12.94**	33	.46	
<i>LMX7</i>		11	.50	124.27**
<i>Otros</i>		22	.45	203.48**
<i>Compromiso organizacional</i>	5.87*	17	.35	
<i>LMX7</i>		9	.38	37.51**
<i>Otros</i>		8	.32	62.65**
<i>Conflicto de rol</i>	29.05**	12	-.26	
<i>LMX7</i>		4	-.40	14.28*
<i>Otros</i>		8	-.24	40.80**
<i>Claridad de rol</i>	13.70**	14	.34	
<i>LMX7</i>		4	.44	76.71**
<i>Otros</i>		10	.33	79.78**
<i>Intenciones de salir de la organización</i>	2.31	8	-.28	
<i>LMX7</i>		6	-.27	11.43
<i>Otros</i>		2	-.37	1.21
<i>Acuerdo Líder - Colaborador</i>	0.17	24	.29	
<i>LMX7</i>		11	.30	89.68**
<i>Otros</i>		13	.29	104.26**
<i>Competencia del colaborador</i>	1.85	15	.26	
<i>LMX7</i>		7	.23	59.26**
<i>Otros</i>		8	.26	259.35**
<i>Confiabilidad del ILC Líder</i>	1.63	22	.77	
<i>LMX7</i>		10	.78	120.91**
<i>Otros</i>		12	.76	721.45**
<i>Confiabilidad del ILC Colaborador</i>	392.91**	69	.85	
<i>LMX7</i>		28	.89	476.98**
<i>Otros</i>		41	.83	1,412.04**

Nota: La significancia de la Q estadística indica el rechazo a la hipótesis de homogeneidad. k = número de estudios en cada análisis; r = media de la muestra-correlación ponderada; Q_b = estadística de bondad entre-clases; Q_w = homogeneidad del efecto de tamaños dentro de cada clase; ILCL = ILC reportado del líder; ILC7 = medición del ILC en escala de siete ítems; ILCC = ILC reportado del colaborador; ILC = Intercambio Líder – Colaborador. * P < .05. **P < .01.

Por lo expuesto por estos investigadores y la confiabilidad y validez del instrumento LMX7 se decidió utilizarlo en esta investigación.

Inicialmente la escala del Intercambio Líder – (Graen y Cashman, 1975) y (Liden y Graen, 1980) se utilizó para medir la calidad del intercambio entre los supervisores y sus subordinados (Scandura y Graen, 1984) y los siete reactivos eran sumados por cada participante resultando en un posible rango de calificaciones que van de 7 a 28 – utilizando una evaluación de 1 a 4 – siendo uno “fuertemente en desacuerdo” y 4 “fuertemente de acuerdo” -. En la actualidad y conforme a (Graen y Uhl-Bien, 1995) se utiliza un rango de 1 a 5, por consiguiente las calificaciones estarían en el rango de 7 a 35, comprendiendo a los colaboradores dentro del grupo del líder de conformidad a la media general del grupo en comparación contra los resultados promedio de cada diada.

Proceso de traducción y prueba piloto

Graen y Uhl-Bien (1995) definen a los instrumentos del LMX7 tanto para el colaborador como para el líder - favor de referirse a los Apéndices 1 y 2 -. Se realizó por parte del investigador su traducción del idioma inglés al castellano. Para validar el entendimiento de los términos traducidos, se llevó a cabo una prueba piloto con personal de una organización de servicios de tecnología en la región de Toluca para asegurar confiabilidad y comprensión de cada instrumento. Esta prueba fue realizada antes de aplicar dichos cuestionarios. Los resultados arrojaron cierta incompreensión de algunos reactivos por lo que hubo que afinar la redacción de la primera pregunta de los cuestionarios ILCC - ¿Conoces cuál es tu posición – dónde estás parado -, con tu líder... sabes que tan satisfecho se encuentra tu líder con lo que haces? -; por una única pregunta: ¿Conoces qué tan satisfecho se encuentra tu líder con lo que haces? Y del cuestionario ILCL – ¿Conoce tu colaborador cuál es tu posición – dónde está parado... conoce qué tan satisfecho te encuentras con lo que hace? -, por una única pregunta - ¿Conoce tu colaborador que tan satisfecho te encuentras con lo que hace?

Posteriormente una vez ajustados estos reactivos y cuestionarios, se aplicaron personalmente por parte del investigador previa cita y calendarización de las reuniones con cada sucursal. Durante las entrevistas y el levantamiento de información para guardar la confidencialidad y evitar sesgos por falta de confianza del personal encuestado, los

instrumentos se aplicaron por separado a cada uno de los colaboradores de los niveles jerárquicos dos y tres, y al líder/directivo de cada tienda.

En los Apéndices 1 y 2 se muestran los instrumentos de medición utilizados en la investigación de campo una vez realizada su depuración con el apoyo de la prueba piloto mencionada. Ambos instrumentos utilizan una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 siempre tiene una connotación negativa - nada, ninguna, nunca o totalmente mala -; y 5 positiva - muy seguido, muchas, mucha o muy buena -.

Propiedades psicométricas ILC7

Kerlinger (1982), Gay (1987) y Adams (1975) definen a la validez como la medida en que se mide lo que se supone se mide e identifican seis diferentes tipos de ésta: contenido, constructo, concurrente, predictiva, aparente y convergente. En este apartado es la validez de contenido la que se comprueba. La validez de contenido “se refiere a si el instrumento mide lo que intenta medir, en que medida la muestra del test representa el universo del comportamiento crítico” (Gay, 1987) y, “es esencial un juicio solo o con otros, uno enjuicia la representatividad de los reactivos” (Kerlinger, 1982), es decir por lo general jueces competentes ponderan el contenido de dichos reactivos. Los cuestionarios ILC7 tanto para el colaborador como para el líder fueron analizados y evaluados por tres investigadores diferentes, llegando a la misma conclusión de consistencia y confiabilidad que a continuación se presenta.

El instrumento ILCC tiene una confiabilidad interna de Alfa de Cronbach de 0.88 (ver Tabla A. 1. Estadística descriptiva Instrumentos Intercambio Líder - Colaborador e Intercambio Equipo - Colaborador).

En el análisis de confiabilidad cuando se excluye cada uno de los reactivos, los valores alfa que resultaron fueron menores en todos los casos por lo tanto el instrumento para el colaborador presenta una alta confiabilidad, incluso mayor a la reportada por Scandura, T. A. y Graen, G. B. (1984), Wayne, S. J. (1997) y similares al meta análisis realizado por Gerstner y Day (1997), donde el instrumento LMX7 para el colaborador tuvo una $r = .89$ y para el instrumento LMX7 del líder obtuvo una $r = .78$.

El instrumento ILCL muestra una confiabilidad interna de Alfa de Cronbach igual a 0.78 al igual que para el instrumento ILCC el excluir alguno de los reactivos obtiene valores de alfa menores con excepción del reactivo 5 aunque ello marginalmente (.0007 mayor); por lo que también su confiabilidad es bastante aceptable. Esta confiabilidad para el instrumento del líder, es similar a la de los estudios ya mencionados, es decir o es igual o superior.

Es importante resaltar el que por lo general en la mayoría de las investigaciones el cuestionario del ILC para el colaborador muestra coeficientes alfa mayores que el ILC del líder, este pudiera ser un factor de congruencia con una visión más adecuada de la relación del liderazgo por parte de los colaboradores.

Cuestionario de Intercambio Equipo - Colaborador (IEC)

A petición hecha al Dr. Anson Seers (comunicación personal del 10 de febrero de 2005), creador del constructo del intercambio equipo - colaborador (Seers, 1989), me envió y propuso el cuestionario del TMX- IEC a utilizarse. Este cuestionario fue aplicado en la investigación de campo.

El cuestionario del Intercambio Equipo-Colaborador muestra el rol relacional de un equipo, es decir del rol de una persona - colaborador en relación con su unidad de trabajo. Se enfoca en la manera en que dicha persona trabaja con los otros miembros de su equipo o unidad de trabajo, no en si personalmente le caen o no le caen bien como amigos.

En el Anexo A, Tabla A.1. Estadística Descriptiva de los Instrumentos Intercambio Líder - Colaborador e Intercambio Equipo - Colaborador se muestra el cuestionario y los diez reactivos que componen este instrumento. Se utiliza una escala de Likert donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni acuerdo ni desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Completamente de acuerdo. Los reactivos ya traducidos, se presentan en la Tabla 10 (también ver Apéndice C - Cuestionario IEC).

Propiedades psicométricas del TMX

El Instrumento TMX como ya se ha mencionado dentro del análisis de la literatura y en párrafos recientes, nace para medir el constructo ideado por Seers (1989) de la

adaptación del instrumento utilizado por Graen y Seers (1984) para evaluar la calidad en la relación entre un miembro de un equipo y con dicho equipo - pares -.

Tabla 10.

Reactivos del Instrumento Intercambio Líder Colaborador

1. Otros miembros del equipo reconocen mi capacidad claramente.
 2. Comúnmente, otros miembros del equipo me hacen saber cuando he hecho algo que hace su trabajo más fácil (o más difícil).
 3. En situaciones de mucho trabajo, otros miembros del equipo se ofrecen a ayudarme.
 4. Cuando otros miembros del equipo de trabajo están ocupados, me ofrezco voluntariamente a ayudarlos.
 5. Frecuentemente hago del conocimiento de otros miembros del equipo cuando han hecho algo para hacer más fácil mi trabajo (o más difícil).
 6. Otros miembros del equipo están dispuestos a terminar el trabajo encargado a mí.
 7. Otros miembros del equipo entienden claramente los problemas relativos a mi trabajo y a mis necesidades.
 8. Frecuentemente hago sugerencias a otros miembros del equipo acerca de mejores procedimientos de trabajo.
 9. Estoy dispuesto a terminar el trabajo que ha sido encargado a otros miembros del equipo.
 10. Soy flexible en cuanto a cambiar responsabilidades de trabajo para facilitarles las cosas a otros miembros del equipo.
-

A partir de los estudios de Seers (1989) donde el coeficiente alfa del instrumento TMX fue de .85 y .82 en diferentes tiempos de su medición, otros investigadores como Seers, Petty y Cashman (1995) encuentran una consistencia interna de .83; Major, Kozlowski y Gardner (1995) de .85 y Jordan, Felds y Armenakis (2002) de .81.

Proceso de traducción y prueba piloto del TMX

Al igual que el instrumento para medir el ILC7, de la misma manera se realizó la traducción del instrumento TMX para medir al IEC, es decir se siguió el mismo proceso. En este caso no hubo dudas en su traducción y el grupo de personas a las que se les hizo la prueba piloto opinaron que entendían perfectamente lo que cada reactivo significaba por lo cual, se aplicó el cuestionario exactamente como el de la prueba piloto (ver Apéndice C).

Propiedades psicométricas del IEC

De igual manera que para los instrumentos del ILC, el instrumento de medición para el IEC fue analizado y evaluado por tres investigadores diferentes, llegando a la misma opinión en cuanto a consistencia y confiabilidad.

El instrumento IEC tiene una confiabilidad interna de Alfa de Cronbach de 0.79 lo que le asemeja a lo reportado por Seers (1989) (ver Tabla A. 1. Estadística descriptiva Instrumentos Intercambio Líder - Colaborador e Intercambio Equipo - Colaborador). En el análisis de confiabilidad cuando se excluye cada uno de los reactivos, los valores alfa que resultaron fueron menores en todos los casos por lo tanto el instrumento para medir el intercambio equipo - colaborador se considera muestra una alta confiabilidad, aún cuando no alcanza los niveles de confiabilidad de las investigaciones ya mencionadas (Seers, 1989 de .85 y .82); (Seers, Petty y Cashman, 1995 de.83); (Major, Kozlowski y Gardner, 1995 de .85); y (Jordan, Felds y Armenakis, 2002 de.81), su confiabilidad interna es bastante cercana a estas mediciones (.79).

Medición de variables organizacionales

Para las variables organizacionales se utilizó una herramienta propia de la empresa que en gran medida se basa en los conceptos e ideas del Cuadro de Mando Integral. Cameron (1981), Lewin (1986) y Ostroff (1993) recomiendan utilizar múltiples criterios en los estudios sobre efectividad organizacional.

En esta organización la efectividad se mide mediante el Sistema de Evaluación de Tiendas (SETI) bajo tres conceptos, la obtención de utilidad (productividad), la satisfacción de los clientes (calidad en el servicio) y la superación o desarrollo humano (recursos humanos). Dichos conceptos o categorizaciones se conforman de diferentes indicadores (ver Figura 28). Estas categorías cumplen en su sumatoria un total de 100 puntos dando un indicador de efectividad general para cada una de las tiendas que conforman a esta organización. Dependiendo de que tan cercana es su evaluación total a estos 100 puntos tendrán o no un mejor índice de efectividad.

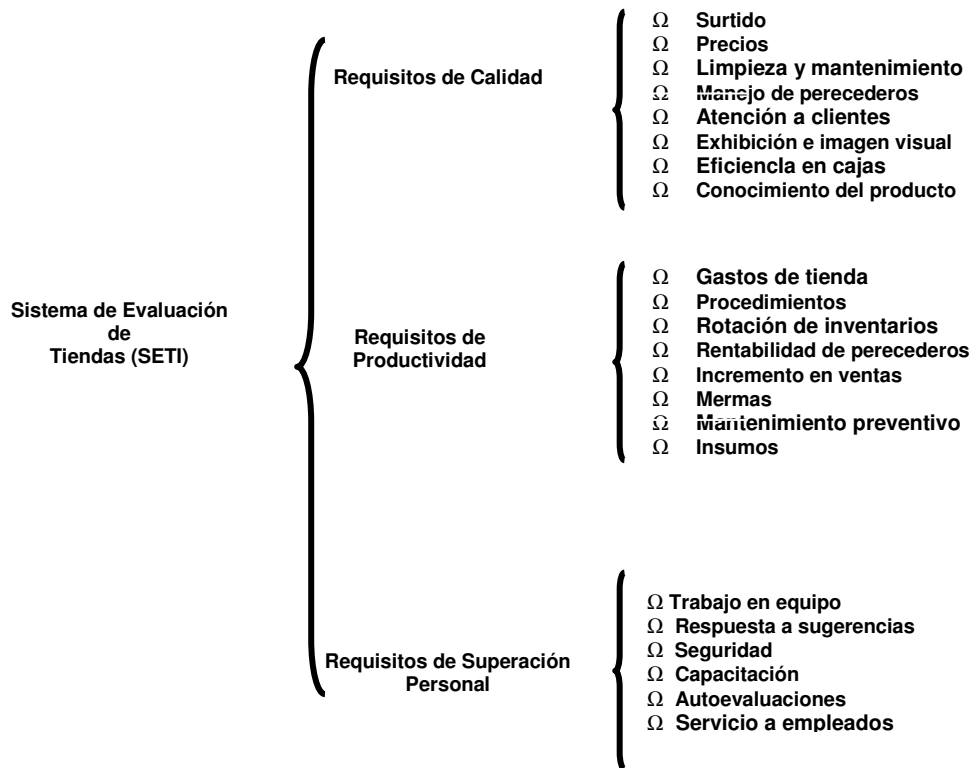


Figura 28. Categorías del Sistema de Evaluación SETI (Las variables seleccionadas para el estudio se muestran en negritas).

Se determinaron seis indicadores relacionados con la percepción del cliente sobre la calidad en el servicio, el apoyo a los recursos humanos, la evaluación a procesos internos y los resultados operativos. La Organización investigada tiene sus propias métricas, y a través de discusiones con los directivos del área de mercadotecnia - corporativo y de investigación de mercados -; fueron filtrados por medio del juicio y del buen razonamiento estos 22 indicadores llegándose a la conclusión que solamente 6 de ellos cumplían los criterios de validez *aparente* - la medida en que un test parece medir la información y las capacidades relevantes (Adams, 1975). La validez es en gran parte determinada por el investigador ya que la definición original del constructo o del concepto es sugerida por éste y deben ser probados contra los indicadores o métricas seleccionados (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1998, p. 584).

Los indicadores que no cumplieron con estos criterios fueron descartados. En los indicadores descartados, su medición no presenta variabilidad en los datos ya que su

evaluación radica en cumple o no cumple, califica o no califica y su medición es de 0 ó de 10 únicamente. A lo largo de un año de datos mensuales su variabilidad es nula y los formatos para su reporte son requisitados mecánicamente cumpliendo prácticamente todas las sucursales al 100%.

De las seis variables seleccionadas por cumplir con los criterios de validez, las seis corresponden a los tres grupos de indicadores que componen un modelo similar al cuadro de mando integral. Estas seis variables son: servicio a empleados, atención en cajas, atención en piso, mantenimiento preventivo a operación, rotación de inventarios y costo operativo.

Adicionalmente se diseñó el instrumento Evaluación Directiva para medir la efectividad de las sucursales para ser respondido por los directivos.

Estos indicadores son evaluados mensualmente. Para fines del estudio se tomaron los indicadores correspondientes al cierre del mes en que se aplicaron los instrumentos Intercambio Líder Colaborador e Intercambio Equipo Colaborador.

Servicio a empleados

A través de la Dirección de Operaciones mediante una lista de registro o “check - list”, mide aspectos como: comedor, sala de estar o de descanso para empleados, limpieza y funcionamiento general de oficinas es una evaluación hecha por un auditor perteneciente a la organización pero ajeno a la operación directa de la sucursal. Los resultados son enviados al departamento de investigación de mercados el cual determina la calificación de la siguiente manera: calificación de cada categoría por la ponderación respectiva. Su escala va de 0 a 2 puntos.

Mantenimiento a Operación

A través de la Dirección de Operaciones se evalúan las siguientes áreas: Mantenimiento general, recibo, cajas y departamentos como panadería, tortillería, carnes, frutas y salchichonería. Algunos de los aspectos que se checan son: mantenimiento periódico a cajas, carritos en buen estado, impresoras y equipo de cómputo, engrapadora industrial, refrigeración y temperaturas, sanidad de las rebanadoras, tableros de cargas de

electricidad, lámparas e iluminación, etc. Al igual que la variable anterior, estos datos se envían al departamento de investigación de mercados el cual determina la calificación de la siguiente manera: calificación de cada categoría por la ponderación respectiva todo este resultado entre diez dando un rango entre 0 y 10. Su escala va de 0 = pésimo a 3 = excelente.

Eficiencia en cajas

La supervisora de cajas de cada sucursal obtiene los resultados mensuales por cajera de la desviación en cajas. Esta desviación se determina por el sistema de información donde se registran las ventas del día de la sucursal y por cajera. La desviación implica o mide cobros de más o de menos. El cálculo se hace según se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11.
Cálculo del índice de desviación de atención en cajas.

Día	Venta	Desviación
1	3900	-1
2	4500	0.3
3	2000	0.8
Total	10400	2.1

$$2.10 \times 100 / 10400 = .020 \text{ de desviación}$$

Nota: el índice que está en la parte de arriba, es la comparación que arroja el sistema de ventas totales en el día por caja. Cuando son números negativos indica que a la cajera le faltó un peso y cuando es positivo quiere decir que el cajero cobró demás esa cantidad. Sin embargo, sea negativo o positivo se suman sin considerar dichos signos, por esta razón da un total de 2.1.

El índice de desviación de cada cajera al final de mes se suma al de todas las cajeras de la sucursal y se obtiene un promedio de desviación total. El índice de desviación esperado u objetivo a cumplir es de .017.

Atención en piso

Vía un comprador ficticio o “mystery shopper” y una lista de características de atención en piso a evaluar se obtiene este indicador. Comprende a todos los departamentos de la sucursal - carnes, abarrotes, panadería, cajas, uso personal, etc. y también el módulo

de atención al cliente -. Se miden aspectos del servicio a clientes como: generales - saludo a la entrada por parte del vigilante en turno -, amabilidad, hasta aspectos particulares de cada área de la sucursal como: actitud de servicio, vestimenta adecuada a cada departamento, conocimiento del producto, personal por departamento, conocimiento del producto del departamento, variedad de productos, accesibilidad a éstos, etc. -. Su escala va de 0 a 10 puntos.

Gastos de sucursal

El departamento de contraloría calcula los gastos de operación mensuales por sucursal obteniendo un porcentaje de éstos, sobre ventas. El estándar a alcanzar es igual o menor al 12%. El índice a utilizar en esta variable es el porcentaje de gastos de operación sobre las ventas de la sucursal.

Rotación de inventarios

El departamento de contraloría reporta mensualmente la cantidad de veces que se vendió el inventario de los departamentos de uso personal, accesorios y consumo. Se calcula dividiendo las ventas al costo mensuales entre el inventario inicial más el inventario final entre dos. Su escala se mide en días de inventario promedio de estos tres departamentos dando los días de inventario total.

Evaluación de directivos

Se solicitó al Director Corporativo de Mercadotecnia y al Director de Investigación de Mercados por ser las dos personas con mayor conocimiento de las sucursales y de su efectividad, hicieran la evaluación de cada una de ellas teniendo en mente estos indicadores. Su escala tiene un rango de 0 = pésima a 10 = excelente. Se conformó un indicador conjunto a través de la media de ambas evaluaciones. La confiabilidad de este instrumento fue de .611 como medida de correlación entre jueces.

Análisis

Todos las pruebas estadísticas fueron realizados utilizando el programa SPSS Graduate Pack versión 11.0 para Windows (SPSS, 2001). A continuación se presentan los análisis realizados para cada hipótesis.

Hipótesis 1

La Hipótesis 1, que plantea que el intercambio líder colaborador es percibido más favorablemente cuando lo evalúa el líder que cuando lo hace el colaborador, corresponde a una diferencia de medias y se analiza mediante una prueba *t* apareada. La Hipótesis nula es $H_0: \mu_d = \mu_L - \mu_C = 0$.

Hipótesis 2

Para la prueba de la Hipótesis 2, que plantea que existe una relación positiva entre el ILC evaluado por el líder (ILCL) con el ILC evaluado por el colaborador (ILCC), se calculó el coeficiente de correlación de Pearson. La Hipótesis nula para la prueba de hipótesis es $H_0: \rho_{ILCC,ILCL} = 0$.

Hipótesis 3 y 4

Para las pruebas de las Hipótesis 3 y 4, que plantean la existencia de percepciones de relaciones direccionales por un lado, entre el Intercambio Equipo Colaborador y por el otro, con el Intercambio Líder Colaborador y las diferencias ILCL menos ILCC, se calcularon los respectivos coeficientes de correlación de Pearson. Las Hipótesis nulas son: $H_0: \rho_{ILC,IEC} = 0$ y $H_0: \rho_{difILC,IEC} = 0$, respectivamente. Los análisis se hicieron tanto con datos individuales a nivel díada como con datos agrupados a nivel equipo.

Hipótesis 5

Para la prueba de la Hipótesis 5 que plantea que el Intercambio Líder - Colaborador (ILC), Intercambio Equipo - Colaborador (IEC), Recursos Humanos (RH) y Procesos Internos (PI) tienen una relación positiva con Calidad en el Servicio (CS) y ésta a su vez

con los resultados organizacionales (RO) se calculó el coeficiente de correlación de Pearson - totales y parciales, es decir cuando se controlan las variables IEC y número de empleados -. Adicionalmente se corrieron modelos de regresión para las variables de calidad en el servicio con datos a nivel de díadas. Estos análisis se realizaron con la finalidad de corroborar el modelo utilizado para mostrar las hipótesis.

Capítulo 4.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El propósito de este capítulo es presentar y discutir los resultados de la validación de los instrumentos de intercambio y los análisis de las hipótesis desarrolladas en el marco teórico.

Validación de ILC e IEC

Análisis factorial

Para examinar la estructura subyacente de cada uno de los tres instrumentos de intercambio utilizados (ILCL, ILCC e IEC), tres análisis factoriales exploratorios bajo el procedimiento de componentes principales fueron realizados. No se especificó el número de componentes en el análisis.

Las Tabla 12 y Tabla 13 presentan las matrices de correlaciones para los tres instrumentos, puede observarse que un buen número de coeficientes de correlación son mayores a .30 en las tres matrices por lo que el análisis factorial tiene sentido para la búsqueda de factores.

Tabla 12.

Matriz de correlaciones para los reactivos en los instrumentos de ILC: correlaciones del ILCC en la matriz triangular superior y de ILCL en la inferior.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
P1	.	0.50	0.51	0.44	0.35	0.47	0.47
P2	0.37	.	0.67	0.59	0.54	0.55	0.55
P3	0.40	0.40	.	0.47	0.52	0.51	0.61
P4	0.29	0.34	0.37	.	0.55	0.49	0.45
P5	0.20	0.26	0.28	0.31	.	0.54	0.48
P6	0.42	0.31	0.34	0.36	0.35	.	0.63
P7	0.45	0.25	0.44	0.33	0.26	0.57	.

Tabla 13.

Matriz de correlaciones para los reactivos del instrumento IEC.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
P2	0.19								
P3	0.26	0.22							
P4	0.33	0.21	0.42						
P5	0.30	0.10	0.34	0.28					
P6	0.18	0.24	0.35	0.21	0.20				
P7	0.44	0.25	0.35	0.30	0.33	0.41			
P8	0.24	0.30	0.32	0.29	0.25	0.25	0.37		
P9	0.27	0.17	0.25	0.37	0.30	0.36	0.34	0.16	
P10	0.23	0.16	0.23	0.21	0.22	0.20	0.33	0.30	0.34

La Tabla 14 presenta los resultados de las pruebas Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de esfericidad de Bartlett para las tres matrices. La prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) - índice para comparar la magnitud de los coeficientes de correlación frente a los coeficientes de correlación parcial -, resultó en valores arriba de .80 lo cual es considerado muy bueno y permite proceder al análisis factorial (Norusis, 1988a). Asimismo la prueba de esfericidad de Bartlett presenta valores grandes como es requerido en un buen análisis factorial. Su significancia es de .01 en dos casos (ILCC e IEC) y de .001 en uno de ellos (ILCL).

Tabla 14. Pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin y de Esfericidad de Bartlett.

Prueba	ILCC	ILCL	IEC	ILCC/ILCL/IEC
Kaiser-Meyer-Olkin	.887	.822	.831	.815
Esfericidad de Bartlett	684.016**	347.756***	417.959**	1640.399***

Se calcularon los eigenvalores para cada uno de los instrumentos a través del método de componentes principales (ver Tabla 15 y Figura 29). En cada uno de los tres análisis factoriales realizados para cada uno de los instrumentos sólo se extrajo un componente. Como puede observarse, el eigenvalor es mayor a uno, sólo en el caso del primer componente, con valores de 4.13 (58.98% de varianza acumulada), 3.10 (44.22%) y de 3.50 (35.03%) para ILCC, ILCL e IEC respectivamente. La Tabla 17 también muestra las cargas factoriales resultantes de los tres análisis. Las cargas están en el rango de .69 a .82 para ILCC; .54 a .72 para el ILCL y .44 a .73 para el IEC. Estas cargas son de la matriz de componentes dado que al haber un solo componente no se realizó ninguna rotación.

Estos resultados del análisis factorial exploratorio, apoyan a la validez de constructo de los instrumentos ILC e IEC.

Tabla 15.

Resultados del análisis factorial por componentes principales para cada uno de los tres instrumentos (ILCC, ILCL e IEC).

Componente	Eigenvalores iniciales			Cargas factoriales	
	Total	% de Varianza	% acumulado	Reactivo	Factor 1
Instrumento ILCC					
1	4.13	58.98	58.98	P1	0.69
2	0.69	9.79	68.77	P2	0.82
3	0.61	8.66	77.43	P3	0.81
4	0.52	7.36	84.79	P4	0.74
5	0.42	6.06	90.85	P5	0.74
6	0.36	5.16	96.01	P6	0.78
7	0.28	3.99	100.00	P7	0.78
Instrumento ILCL					
1	3.10	44.22	44.22	P1	0.68
2	0.88	12.57	56.80	P2	0.62
3	0.83	11.83	68.62	P3	0.70
4	0.66	9.47	78.09	P4	0.64
5	0.61	8.74	86.83	P5	0.54
6	0.54	7.66	94.49	P6	0.73
7	0.39	5.51	100.00	P7	0.73
Instrumento IEC					
1	3.50	35.03	35.03	P1	0.59
2	0.99	9.90	44.94	P2	0.45
3	0.91	9.09	54.03	P3	0.64
4	0.87	8.66	62.68	P4	0.62
5	0.79	7.95	70.63	P5	0.56
6	0.79	7.85	78.49	P6	0.57
7	0.67	6.73	85.22	P7	0.72
8	0.58	5.84	91.05	P8	0.59
9	0.46	4.62	95.67	P9	0.61
10	0.43	4.33	100.00	P10	0.53

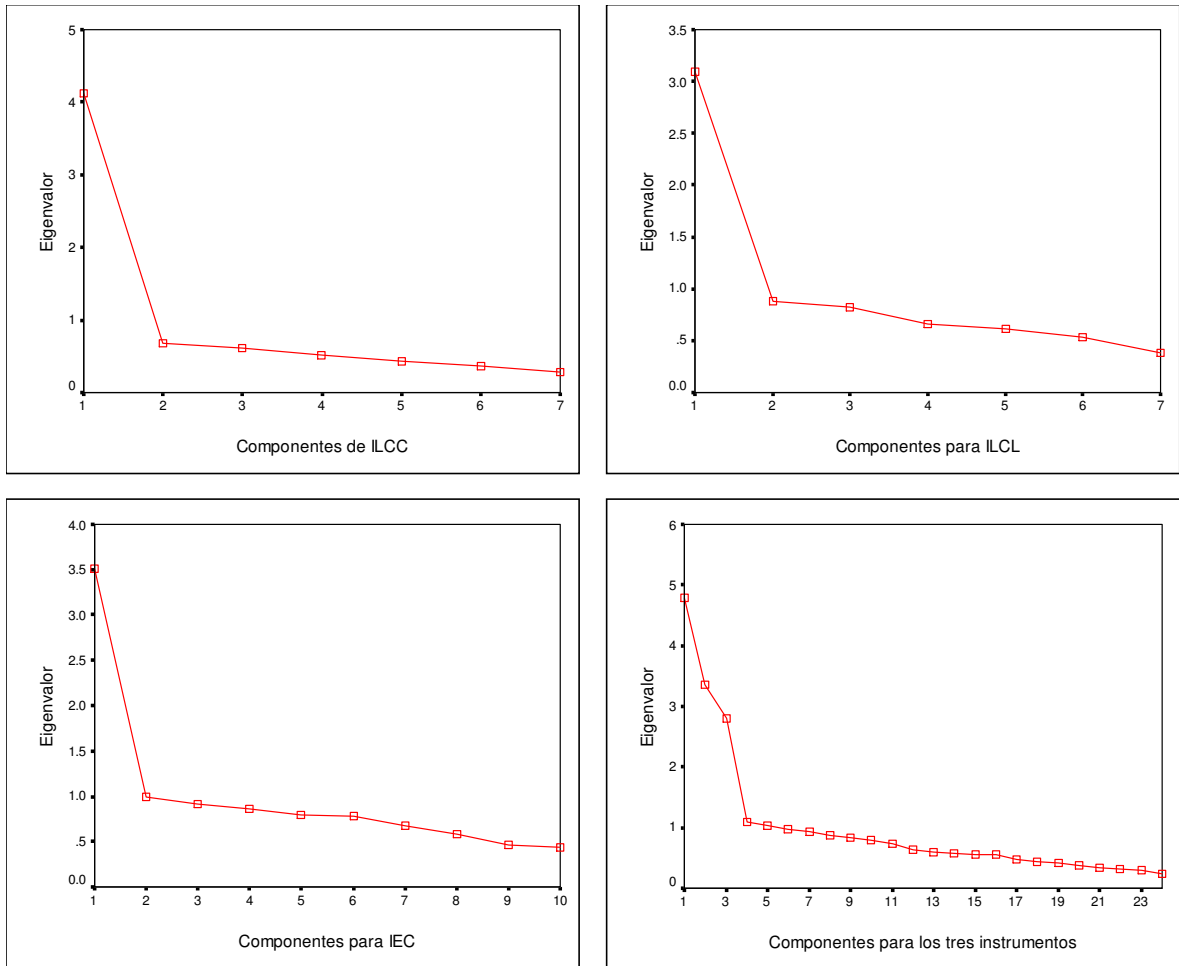


Figura 29. Gráficas de eigenvalores por instrumentos ILCC, ILCL, IEC, y por los tres instrumentos.

Se realizó un análisis factorial confirmatorio incluyendo los veinticuatro reactivos de los instrumentos ILCC, ILCL e IEC a fin de validar si los reactivos se agrupaban como la teoría del ILC e IEC lo señala (Scandura, y Graen, 1984; Graen y Uhl-Bien, 1995; Wayne, 1997; Gerstner y Day, 1997; Seers, 1989; Seers, Petty y Cashman, 1995; Major, Kozlowski y Gardner, 1995 y Jordan, Felds y Armenakis, 2002). Se utilizó el análisis de componentes principales requiriendo la extracción de tres factores y rotación varimax.

Tabla 16.

Matriz de correlaciones para los reactivos de los tres instrumentos (ILCC, ILCL e IEC).

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	IEC1	IEC2	IEC3	IEC4	IEC5	IEC6	IEC7	IEC8	IEC9	
C2	0.50																							
C3	0.51	0.66																						
C4	0.45	0.59	0.48																					
C5	0.36	0.55	0.53	0.55																				
C6	0.47	0.56	0.52	0.49	0.53																			
C7	0.47	0.55	0.62	0.45	0.48	0.63																		
L1	0.17	-0.01	0.05	0.06	-0.01	0.00	0.01																	
L2	0.05	-0.03	0.00	0.02	-0.03	-0.03	-0.09	0.34																
L3	0.11	0.05	0.15	0.10	0.07	0.02	0.01	0.43	0.43															
L4	-0.05	-0.07	-0.04	-0.04	-0.07	-0.03	-0.17	0.32	0.37	0.36														
L5	0.12	-0.04	0.00	-0.08	-0.03	-0.02	0.05	0.22	0.28	0.27	0.31													
L6	0.09	0.03	0.12	0.04	0.05	0.10	0.10	0.44	0.32	0.34	0.36	0.34												
L7	0.15	0.10	0.19	0.12	0.00	0.10	0.12	0.46	0.25	0.44	0.33	0.26	0.57											
IEC1	0.05	0.11	0.22	0.01	0.12	0.07	0.11	-0.12	-0.13	0.05	-0.13	-0.02	-0.02	-0.04										
IEC2	0.09	0.06	0.05	0.09	0.13	0.04	0.10	-0.02	-0.03	0.09	-0.03	-0.09	-0.07	-0.03	0.19									
IEC3	-0.03	0.05	0.08	0.07	0.07	0.00	0.07	0.02	-0.04	0.07	0.05	0.03	0.01	0.00	0.26	0.22								
IEC4	0.16	0.09	0.16	0.05	0.16	0.11	0.13	0.01	-0.11	0.13	-0.11	0.06	-0.08	0.00	0.33	0.21	0.42							
IEC5	0.06	0.08	0.14	0.11	0.12	0.06	0.08	-0.01	-0.11	0.05	-0.12	-0.09	-0.06	-0.12	0.30	0.10	0.34	0.28						
IEC6	0.13	0.13	0.06	0.12	0.12	0.23	0.18	0.03	0.04	0.01	0.11	0.05	-0.04	0.03	0.18	0.24	0.34	0.21	0.20					
IEC7	0.01	0.10	0.07	0.07	0.12	0.05	0.07	0.04	0.01	0.07	0.01	-0.05	0.03	0.08	0.44	0.25	0.35	0.30	0.33	0.41				
IEC8	0.21	0.14	0.14	0.21	0.19	0.19	0.27	0.00	-0.01	0.05	-0.05	-0.06	-0.01	0.07	0.24	0.30	0.32	0.29	0.25	0.24	0.37			
IEC9	0.00	0.13	0.11	0.06	0.08	0.08	0.11	-0.09	-0.04	0.02	-0.10	-0.04	-0.15	-0.09	0.27	0.17	0.25	0.37	0.30	0.36	0.34	0.16		
IEC10	0.01	0.09	0.11	0.06	0.07	0.07	0.12	-0.06	-0.04	-0.02	-0.03	-0.08	-0.05	-0.03	0.23	0.15	0.23	0.21	0.22	0.20	0.33	0.30	0.34	

La Tabla 16 presenta la matriz de correlaciones para los veinticuatro reactivos, algunos reactivos presentan coeficientes de correlación muy bajos probablemente debido a que están midiendo constructos diferentes, como propone la teoría bajo la cual se diseñaron cada uno de los instrumentos. En este sentido, se recomienda proceder con cautela al análisis factorial (Norusis, 1988a).

Como se observa en la Tabla 14, la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtuvo un valor para los tres instrumentos analizados de .815 lo cual se considera muy conveniente. La prueba de esfericidad de Bartlett también para estos tres instrumentos, observó un valor de 1640.399 con un nivel de significancia de .001, por lo tanto el análisis factorial califica como apropiado.

Tabla 17.
Resultados del análisis factorial por componentes principales para los tres instrumentos (ILCC, ILCL e IEC) en conjunto.

Componente	Eigenvalores iniciales			Cargas factoriales			
	Total	% de Varianza	% acumulado	Reactivo	Factor 1	Factor 2	Factor 3
1	4.78	19.93	19.93	PC1	0.69		
2	3.37	14.03	33.95	PC2	0.82		
3	2.80	11.69	45.64	PC3	0.79		
4	1.10	4.57	50.21	PC4	0.74		
5	1.02	4.27	54.48	PC5	0.73		
6	0.97	4.05	58.53	PC6	0.78		
7	0.94	3.91	62.44	PC7	0.78		
8	0.87	3.62	66.06	PL1			0.70
9	0.83	3.44	69.50	PL2			0.63
10	0.79	3.27	72.77	PL3			0.70
11	0.74	3.07	75.84	PL4			0.65
12	0.63	2.63	78.47	PL5			0.54
13	0.60	2.52	80.99	PL6			0.72
14	0.57	2.37	83.37	PL7			0.72
15	0.57	2.36	85.72	PIEC1		0.59	
16	0.55	2.29	88.01	PIEC2		0.44	
17	0.47	1.97	89.98	PIEC3		0.65	
18	0.44	1.84	91.82	PIEC4		0.62	
19	0.42	1.76	93.57	PIEC5		0.56	
20	0.37	1.53	95.11	PIEC6		0.56	
21	0.33	1.39	96.50	PIEC7		0.73	
22	0.32	1.32	97.82	PIEC8		0.56	
23	0.30	1.23	99.05	PIEC9		0.60	
24	0.23	0.95	100.00	PIEC10		0.53	

Nota: Las cargas factoriales menores a 0.40 han sido excluidas de la Tabla.

El análisis factorial produjo, como se requirió, tres componentes que explicaron el 45.64% de la varianza de los veinticuatro reactivos (ver Tabla 17). Como se observa en la tabla, los reactivos se agruparon en exacta correspondencia con el instrumento al que pertenecen. Este análisis confirmatorio provee un apoyo adicional a la validez tanto de la teoría como del instrumento.

Resultados para Hipótesis de Intercambio

Estadística descriptiva para variables de intercambio

En la Tabla 18 y en la Figura 30 se muestran los datos de la estadística descriptiva para las variables de intercambio. Para las variables ILC se tuvo un valor perdido y para IEC otro por lo que el número total de casos en cada una de las cuatro variables fue 213. Recordando que la escala para los instrumentos de ILC e IEC es de 1 a 5, la media para ILCC (3.30), ILCL (3.86) e IEC (3.59) estuvieron arriba de la mediana de la escala (3). De estas tres variables la de mayor dispersión es la de ILCC con una desviación estándar de 0.81 y un rango de 1.43 a 5.00.

Tabla 18.

Estadística descriptiva para variables de intercambio con datos a nivel diádico

	ILCC	ILCL	Dif.L-C	IEC
N	213	213	213	213
Media	3.30	3.86	0.56	3.59
Desviación estándar	0.81	0.53	0.95	0.64
Rango	3.57	3.00	4.28	3.40
Mínimo	1.43	2.00	-1.57	1.60
Máximo	5.00	5.00	2.71	5.00
Sesgo	0.00	-0.33	0.05	-0.33
Error estándar del sesgo	0.17	0.17	0.17	0.17
Kurtosis	-0.75	0.24	-0.71	-0.07
Error estándar de la kurtosis	0.33	0.33	0.33	0.33

Nota: Dif. L-C = ILCL - ILCC

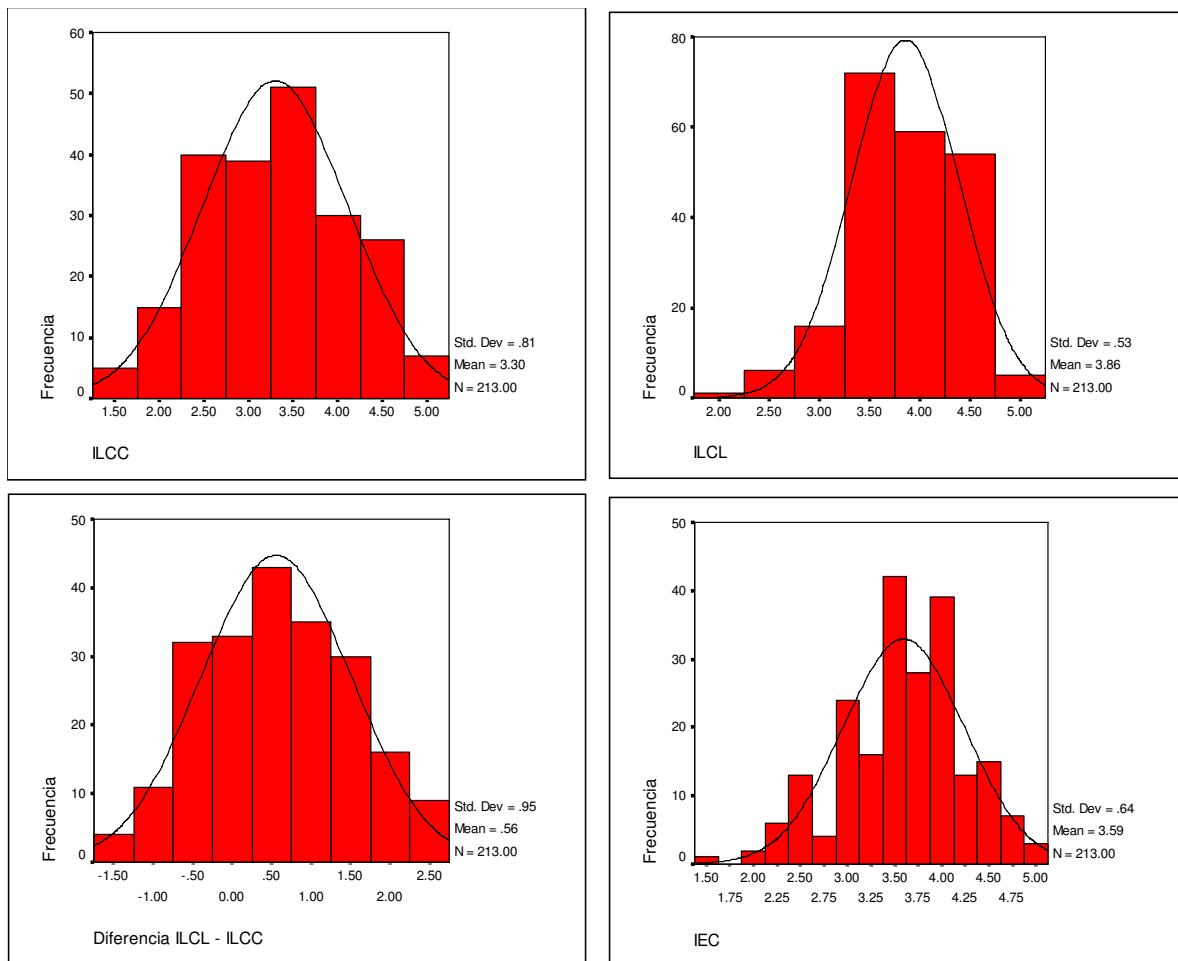


Figura 30. Gráficas para variables de intercambio ILCC, ILCL, Diferencia ILCL-ILCC e IEC

Para la variable Diferencia ILCL menos ILCC el rango fue de -1.57, lo cual implica que el colaborador evaluó mejor la relación que el líder en este caso extremo, a 2.71 en el cual la evaluación es en sentido opuesto. En promedio, con una media de 0.56 para Dif. L-C, parece que los líderes se evalúan mejor a si mismos que los colaboradores. Más adelante se discuten los resultados de la prueba de Hipótesis correspondiente.

Referente al sesgo, puede decirse que en los cuatro casos, las distribuciones son simétricas ya que el sesgo es menor a dos veces el error estándar (Norusis, 1988b), aunque para ILCL e IEC la diferencia está muy cercana a dos (Ver Tabla 18 y Figura 30). Por otro

lado, tres de las variables presentan valores negativos de kurtosis implicando una distribución platicúrtica y la otra variable tiene un valor positivo indicando una distribución leptocúrtica. Sin embargo, considerando la prueba de normalidad con la fórmula $kurtosis = 4.9z/\sqrt{N}$ con $z=2.58$ para alfa 0.01 (Hair et al, 1998) que establece que la kurtosis no debe ser mayor que 0.8660 para rechazar la normalidad, se concluye que las distribuciones son normales.

Resultados para la Hipótesis 1

Para la prueba de la Hipótesis 1, que plantea que el intercambio líder colaborador percibido más favorablemente cuando lo evalúa el líder que cuando lo hace el colaborador, se realizó una prueba *t* apareada para comparar las dos medias. La Hipótesis nula fue $H_0: \mu_d = \mu_L - \mu_C = 0$ y la Hipótesis alternativa $H_1: \mu_d > \mu_C$.

Con 212 grados de libertad, para que la Hipótesis nula sea rechazada a los niveles de confiabilidad del .05 y del .01, la *t* de la diferencia debe ser mayor a 1.645 y 2.326 respectivamente (Pfaffenberger y Patterson, 1981, p. 779). En la Tabla 19 se observa que el valor de *t* para la diferencia es de 8.5610 que es mayor que 2.326 por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 19. Prueba *t* para muestras apareadas entre ILCL e ILCC.

Media	Desviación Estándar	Error Estándar	T	gl
0.5564	0.9485	0.0650	8.5610	212

Estos resultados apuntalan la aseveración de que los líderes ven a su relación con sus colaboradores de una forma más positiva que la percepción que tienen los colaboradores de esta relación. Lo anterior apoya el estudio meta analítico realizado por (Gerstner y Day, 1997) donde la evaluación hecha por los líderes (ILCL) respecto del desempeño es mayor que la hecha por los colaboradores (ILCC). Por otra parte afirman que sus resultados sugieren que la evaluación del LMX/ILC es más confiable cuando se

realiza desde la perspectiva de los colaboradores que la de los líderes. Probablemente esta tendencia se deba a la perspectiva más equilibrada de la relación por parte de los colaboradores. Esta hipótesis parece confirmar las deducciones de estas investigaciones.

Una de las posibles derivaciones metodológicas de estos resultados - la medición del intercambio líder colaborador es mayor cuando la evaluación la realiza el líder que cuando la realiza el colaborador -, pudiera ser el conformar un nuevo instrumento de medición para la percepción de la relación del colaborador más que la que tiene el líder (ver Figura 11).

Resultados para la Hipótesis 2

Para la prueba de la Hipótesis 2, que plantea que existe una relación positiva entre el ILC evaluado por el líder (ILCL) con el ILC evaluado por el colaborador (ILCC), la Hipótesis nula fue $H_0: \rho_{ILCC-ILCL} = 0$ y la Hipótesis alternativa $H_1: \rho_{ILCC-ILCL} > 0$. Se calculó el coeficiente de correlación de Pearson resultando en un valor de 0.06. Con un número de díadas igual a 213, su nivel de significancia estimado con prueba de una cola es igual a 0.206, por lo que la correlación no es significativa y se acepta la hipótesis nula (ver Tabla 20). El criterio de haberle dado un rango entre desviaciones estándar de 1.63 se debió a que se observó que un mínimo de puntuaciones en los extremos no correspondía por lo que se tomó la decisión de hacer el análisis excluyendo 5% en cada extremo buscando no afectar más allá del 10% de la muestra. Aunque esto es un procedimiento arbitrario y hay que tomarlo con reserva parece dar cierta luz en los resultados.

A pesar de que en meta análisis realizados (Gerstner y Day, 1997), donde la correlación de la media ponderada de la muestra de los reportes entre líderes y colaboradores fue de .29 en la presente investigación no es relevante, y al no encontrarse una relación significativa entre el ILCL y el ILCC se puede inferir que pudieran existir algunos problemas del constructo del ILC/LMX que aún cuando solamente muestra una dimensión en los diferentes análisis, pudiera encarar problemas en su medición y en los procedimientos utilizados. Lo anterior debe ser visto en general y desde el enfoque de la evolución de la teoría del ILC, de su medición y de su metodología analítica como algo

muy positivo comparativamente contra teorías “estáticas” o “congeladas” (Schriesheim, Castro y Cogliser, 1999, p.64).

Tabla 20. Coeficientes de correlación de Pearson y de correlación parcial para la relación por pares de reactivos equivalentes de ILCC y ILCL para muestra completa y muestra del 90% (puntajes entre ± 1.63 desviaciones estándar de la diferencia ILCL menos ILCC).

	Muestra total		Muestra 90%	
	r (N=213)	rp (N=143)	r (N=189)	rp (N=126)
Correlaciones entre variables				
ILCL • ILCC	0.06	-0.02	0.29 **	0.19 *
Correlaciones entre reactivos apareados				
PL1 • PC1	0.17 **	0.13	0.24 **	0.21 **
PL2 • PC2	-0.02	-0.01	0.07	0.06
PL3 • PC3	0.15 *	0.08	0.31 **	0.25 **
PL4 • PC4	-0.03	-0.04	0.13 *	0.07
PL5 • PC5	-0.02	-0.06	0.13 *	0.09
PL6 • PC6	0.10	0.02	0.18 **	0.09
PL7 • PC7	0.12 *	0.08	0.23 **	0.19 *

Nota: N= Número de casos, r = Coeficiente de correlación de Pearson, P =probabilidad, rp = coeficiente de correlación parcial controlando para las variables demográficas, PLn=reactivo n de ILCL, PCn=reactivo n de ILCC.

Esta falta de correlación además de lo comentado en el párrafo anterior, pudiera deberse a varias situaciones a) que al ser el intercambio Líder - Colaborador un fenómeno de intercambio social donde existen relaciones tanto formales como informales, los colaboradores tienden a ser más exigentes en las evaluaciones de su relación con sus respectivos líderes y a la vez los líderes como se apreció en la hipótesis anterior, evalúan la relación con una mejor percepción de si mismos implicando una diferencia profunda que impacta a cada una de las relaciones diádicas, b) la agregación de díadas de casos extremos que impacten al coeficiente de correlación - de hecho para que se diera la correlación de 0.29 en el meta análisis mencionado, tuvieron que eliminarse nueve casos extremos o el 38% de esa muestra -, y c) la posibilidad de que la medición del ILC desde el punto de

vista del líder contra la medición del ILC desde la perspectiva del colaborador mida un constructo diferente (Gerstner y Day, 1997, p. 828).

Lo anterior se apoya en otros estudios anteriores por distintos investigadores. Scandura, Graen y Novak, (1986) encontraron una correlación de .24 entre estas dos perspectivas y Harris y Schaubroeck, (1988) en su investigación meta analítica con respecto a estudios de conformidad entre evaluaciones de desempeño realizadas por supervisores contra las realizadas por medio de autoevaluaciones donde encontraron coincidencias muy bajas ($r = .35$ corregida). Estas consideraciones apoyan las sugerencias de Scandura y Schriesheim (1994) y de Gerstner y Day (1997) de invariablemente medir a la relación desde ambas perspectivas - del líder y del colaborador - así como también la concordancia o la diferencia entre las evaluaciones del líder contra las realizadas por el colaborador.

Empleando el total de datos disponibles, tres de los coeficientes de correlación entre las percepciones líder y colaborador (PL • PC) resultaron significantes. Estos reactivos son los siguientes: PL1 • PC1 ¿Sabe tu colaborador qué tan satisfecho estás con lo que el hace? • ¿Generalmente sabes qué tan satisfecho está tu jefe con lo que haces? -, al nivel de significancia del .01, PL3 • PC3 - ¿Qué tanto reconoces su capacidad? • ¿Qué tanto reconoce tu jefe tu capacidad? y PL7 • PC7 ¿Cómo ves su relación de trabajo contigo? • ¿Cómo ves tu relación de trabajo con tu jefe? -, al nivel de significancia del .05. Lo anterior es congruente con investigaciones anteriores sobre todo en el que se considera el punto central de la escala del ILC7 que es ¿Qué tan efectiva es la relación de trabajo con tu líder? (Graen y Uhl.Bien, 1995, p. 236).

Adicionalmente se calcularon las correlaciones de Pearson por niveles jerárquicos 1 y 2, pero eliminando aquellos puntajes entre ± 1.63 desviaciones estándar de la diferencia ILCL menos ILCC (ver Tabla 21). Los resultados prácticamente son los mismos los reactivos PL1 - PLC1, PL3 - PLC3 y PL7 - PLC7 tienen una correlación de .18, .23 y .21 al nivel $p < .05$ resultados que apoyan las correlaciones encontradas con anterioridad entre estos mismos reactivos con la muestra total y al 90%.

Resultados para la Hipótesis 3

Para la prueba de la Hipótesis 3 que plantea que existe una percepción positiva entre el Intercambio Líder Colaborador y el Intercambio Equipo Colaborador, la Hipótesis nula fue $H_0: \rho_{ILC-IEC} = 0$ contra la Hipótesis alternativa $H_1: \rho_{ILC-IEC} > 0$. Se calculó el coeficiente de correlación de Pearson para la variable IEC contra las diversas mediciones de ILC (ILCC, ILCL e ILC promedio) tanto para nivel de análisis de díadas como a nivel de análisis de equipos (ver Tabla 22). Se considera que la correlación es significativa para la relación IEC ILCC e IEC ILC promedio pero no para la relación IEC ILCL apoyándose parcialmente a la hipótesis alternativa.

Tabla 21.

Coefficientes de correlación de Pearson y de correlación parcial por niveles jerárquicos para la relación por pares de reactivos equivalentes de ILCC y ILCL para muestra completa y muestra del 90% (puntajes entre ± 1.63 desviaciones estándar de la diferencia ILCL menos ILCC).

	Muestra total		Muestra 90%	
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 2
	r (N=95)	r (N=118)	rp (N=34)	rp (N=96)
	Correlaciones entre variables			
ILCL • ILCC	0.11	-0.01	0.19	-0.07
	Correlaciones entre reactivos apareados			
PL1 • PC1	0.18 *	0.13	0.25	0.09
PL2 • PC2	-0.03	-0.04	-0.03	-0.02
PL3 • PC3	0.23 *	0.10	0.25	0.06
PL4 • PC4	-0.03	-0.02	0.00	-0.07
PL5 • PC5	-0.06	0.01	-0.05	-0.03
PL6 • PC6	0.11	0.05	0.09	0.01
PL7 • PC7	0.21 *	0.05	0.37 *	0.04

Nota: N= Número de casos, r = Coeficiente de correlación de Pearson, P = probabilidad, rp = coeficiente de correlación parcial controlando para las variables demográficas, PLn=reactivo n de ILCL, PCn=reactivo n de ILCC.

Como se muestra en la Tabla 22, para las relaciones a nivel diádico, entraron al análisis de correlación, por un lado, la evaluación que cada colaborador hizo de su equipo y

por otro, las evaluaciones que cada líder y colaborador hicieron de la relación. Para las relaciones a nivel equipo, entraron al análisis de correlación, por un lado, las medias por equipo de las evaluaciones que cada colaborador hizo de su equipo y por otro, las medias por equipo de los intercambios líder colaborador. Para cada uno de estos dos niveles de análisis (por díadas y por equipos), se calcularon las correlaciones segmentando las relaciones diádicas en niveles jerárquicos 1-2 y niveles jerárquicos 2-3. Hay que recordar que a la relación diádica de nivel jerárquico 1-2 le corresponde el equipo de nivel 2 y a las relaciones diádicas de nivel jerárquico 2-3 le corresponde el equipo de nivel 3 (ver Figura 27).

Tabla 22.

Coefficientes de correlación de Pearson para la relación de IEC contra ILC a niveles de análisis por díadas y por equipos con datos individuales y agregados.

	Nivel Díadas			Nivel Equipos		
	IEC r (N=212)	IEC nivel 2 r (N=95)	IEC nivel 3 r (N=117)	IEC r (N=41)	IEC nivel 2 r (N=24)	IEC nivel 3 r (N=17)
ILCC	0.21 **			0.31 *		
ILCC ₁₂		0.28 **			0.23	
ILCC ₂₃			0.17 *			0.52 *
ILCL	-0.05			-0.22		
ILCL ₁₂		-0.03			-0.22	
ILCL ₂₃			-0.06			-0.30
ILC	0.15 *			0.14		
ILC ₁₂		0.21 *			0.08	
ILC ₂₃			0.10			0.26
Dif. L-C	-0.21 **			-0.34 *		
Dif. L-C ₁₂		-0.27 **			-0.28	
Dif. L-C ₂₃			-0.17 *			-0.49 *

Nota: Números 2 y 3 en IEC nivel indican los niveles jerárquicos correspondientes, r = Coeficiente de correlación de Pearson, N= Número de casos, ILCC = Intercambio Líder Colaborador evaluado por el Colaborador, ILCL = Intercambio Líder Colaborador evaluado por el Líder, ILC = Promedio de ILCL e ILCC, Dif. L-C = ILCL - ILCC, subíndices 12 indican las díadas entre primer y segundo niveles jerárquicos y los subíndices 23 las díadas entre segundo y tercero.

Se encontró que la relación IEC - ILCC tiene una correlación significativa tanto al nivel diádico (0.21, $P < .05$) como al nivel de equipos (0.31, $P < .01$). Contrastando con lo anterior, la relación de IEC con ILCL no presenta ninguna correlación significativa. Finalmente la relación de IEC fue significativa al nivel de díadas con el ILC promedio

(0.15, $P < .05$) más no fue significativa a nivel de equipos. Esta reducida correlación positiva es similar a la encontrada por Major, Kozlowski, Chao y Gardner (1995) entre LMX-TMX (.16, $P < .05$).

Estos resultados apoyan parcialmente a la hipótesis alternativa. El IEC parece estar relacionado con el ILCC pero no con el ILCL. Como ya ha sido mencionado en el marco teórico las investigaciones acerca del TMX/IEC no han sido muy extensas, estos resultados concuerdan con lo mencionado por Goodman y Wheten (1998) en el sentido de que la teoría del comportamiento organizacional enfrenta el interesante reto de que conoce relativamente poco acerca de los enlaces o eslabones entre diferentes niveles de análisis siendo una opción el que se estudien a los grupos dentro de las organizaciones. Asimismo, contrasta la diferencia de constructos ya que el Intercambio Equipo - Colaborador (IEC) no es diádico por que incluye e involucra la relación del colaborador con su grupo de pares con los cuales se identifica como miembro del equipo al contrario del Intercambio Líder - Colaborador (ILC) que conforma una relación diádica (Seers, 1989).

Una de las posibles implicaciones teórico-prácticas pudiera ser, el que debiera considerarse de una manera más profunda y completa a la percepción del colaborador que a la del líder e incluso pensar en el diseño de un instrumento diferente para medir y evaluar la perspectiva de la relación del colaborador con el líder y no nada más o en una mayor medida la relación del líder con el colaborador como los actuales instrumentos del ILC parecen sugerir. Como se comentó en la Figura 12, el instrumento ILC se dirige más a la evaluación de la relación del líder - tanto por el mismo líder como por su colaborador diádico -, que a la medición de la relación e interpretación propia del colaborador.

Es interesante notar que la correlación positiva que observa el ILCC a nivel diádicas con el IEC es también apoyada por la correlación de los ILCC de niveles jerárquicos 1-2 y 2-3 con el IEC de los mismos niveles (.28, $P < .01$ y .17, $P < .05$, respectivamente); al nivel de equipos la correlación positiva del ILCC2-3 con el IEC de nivel 3 (.52, $P < .05$) apoya también a la correlación promedio IEC - ILCC. Al ser el Intercambio Equipo - Colaborador una medición de la relación intergrupala y al medir el Intercambio Líder Colaborador del Colaborador la percepción de la relación de sus líderes con ellos, estas correlaciones parecen apoyar las intenciones no sólo de colaboración y apoyo como equipo sino también las de buscar una integración con los líderes respectivos en pro de mejores

relaciones, apoyo y cohesión grupal no importando los niveles jerárquicos, sino al contrario las relaciones se observan en todos los niveles de la estructura, pero sobre todo al nivel 2-3 lo que pudiera indicar una mayor cohesión, sentimiento de pertenencia al equipo y colaboración en este nivel jerárquico.. El ILC promedio influenciado mayormente por las correlaciones del ILCC con el IEC muestra una correlación como se mencionó de .15 al nivel de significancia de .05 y a su vez el ILC1-2 muestra una correlación positiva (.21, p.05) apoyando a esta correlación. El ILCL no muestra ninguna correlación significativa.

Las investigaciones de las correlaciones ILC - IEC como se ha mencionado no son muy vastas y menos, en niveles jerárquicos de estructuras organizacionales formales. Este último comentario es importante desde el punto de vista teórico ya que la investigación del ILC e IEC a diferentes niveles de la estructura organizacional no ha sido documentada.

Resultados para la Hipótesis 4

Para la prueba de la Hipótesis 4 que plantea que las diferencias de opinión entre el líder y el colaborador respecto a su Intercambio Líder - Colaborador tienen una relación negativa con el Intercambio Equipo - Colaborador, la Hipótesis nula fue: $H_0: \rho_{\text{difLC-IEC}} = 0$ contra la Hipótesis alternativa $H_1: \rho_{\text{difLC-IEC}} < 0$. Se calculó el coeficiente de correlación de Pearson para la variable IEC contra la diferencia de opinión ILCL - ILCC (ver Tabla 22). De conformidad a los resultados encontrados se rechaza la hipótesis nula.

Como fue sugerido por Scandura y Schriesheim (1994), y Gerstner y Day (1997) se analizó la diferencia entre el ILC del líder y el del colaborador siendo sus correlaciones a nivel díadas: Dif. L-C IEC de -.21 al nivel de significancia de .01; Dif. L-C₁₂ IEC del nivel 2 de -.27 al nivel de significancia de .01 y Dif. L-C₂₃ IEC de nivel 3 de -.17 al nivel de significancia de .05. A nivel de equipos estas correlaciones son apoyadas por la correlación Dif. L -C con el IEC de -.34 al nivel de significancia de .05 y la correlación de Dif. L-C₂₃ - IEC de nivel 3 igual a -.49 al nivel de significancia de .05. El signo negativo de la correlación implica que entre más favorable ve el colaborador el ILC respecto a como la ve o considera el líder mejor será su relación con el intercambio equipo colaborador. Lo anterior apoya lo que se ha venido mostrando, las relaciones de intercambio líder - colaborador percibidas por el colaborador tienen un impacto positivo con el intercambio

equipo colaborador (Si percibe el colaborador que su relación es buena, su relación con su equipo tenderá a ser buena también). Este tipo de análisis de las diferencias entre ILCL e ILCC no ha sido ampliamente estudiado, por lo general simplemente se menciona que los colaboradores evalúan de diferente manera que los líderes a su intercambio relacional, pero no es común encontrar específicamente el estudio de las diferencias.

Algunas de las implicaciones de tipo teórico-práctico radican en la importancia que tiene la percepción e imagen que los líderes puedan transmitir a sus colaboradores de la percepción en sus relaciones en pro de la mejora del trabajo y de la colaboración de los equipos. El éxito no es sólo función de los talentos de los miembros de un equipo y de los recursos disponibles sino también de los diferentes procesos en los que se enlazan y que utilizan para interactuar líderes y colaboradores para lograr un fin común.

Resultados para Hipótesis de Efectividad

En la Tabla 23 se muestra la estadística descriptiva de las medias, totales y desviaciones estándar para las variables del Intercambio y de Efectividad (Servicio a Empleados y Mantenimiento operativo; la Calidad en el Servicio compuesta por Calidad, Atención en piso y Atención en cajas; y Costo operativo, Rotación de inventarios y Evaluación de directivos). Variables desglosadas y explicados sus conceptos en la nota al pie de esta Tabla). Adicionalmente se integra en las Tablas del Anexo A. Estadística Descriptiva por Tema, la Tabla A.3., con mayor información para estas variables.

De la Tabla 23 destaca el que las medias promedio total de las evaluaciones del ILC, ILCC, ILCL e IEC de los niveles superiores (2) invariablemente son ligeramente mayores que las de los niveles inferiores (3) pudiendo inferirse una percepción más positiva de las relaciones diádicas y de equipo de los casos del segundo nivel jerárquico. El tercer nivel jerárquico no existe en la estructura organizacional de las sucursales con venta al mayoreo por lo cual no existen variables ILC, ILCC ni ILCL para este nivel. Las variables de servicio a empleados (S.E.) y Mantenimiento Operativo (M.O.) sólo son evaluadas por 18 sucursales ya que a las sucursales con ventas al mayoreo no se les realiza este tipo de mediciones. La calidad en el servicio (Cal.) es un indicador estandarizado integrado por atención en piso (At Pi) y atención en cajas (At Cj), por lo que su media es de 0. El costo (Cost) es considerado como el porcentaje de la relación de los gastos de operación sobre las

ventas, la rotación de inventarios (Rot) como los días de inventario y la evaluación de sucursales por los directivos de la organización (Eval) como el promedio de la evaluación por sucursal.

Tabla 23.

Medias, totales y desviaciones estándar para las variables en el estudio por sucursal.

Suc.	Intercambio Líder Colaborador						Intercambio			Calidad en el Servicio			S.E.	M.O.	Cal.	At Pi	At Cj	Cost	Rot	Eval	
	ILC		ILCC		ILCL		Eq. Colab.														
	n12	n23	n12	n23	n12	n23	n2	n3	n3												
1	3.5	3.5			3.1	3.1			3.8	3.8											
2	4.0	4.0			3.7	3.7			4.3	4.3											
3	3.7	3.7			4.2	4.2			3.2	3.2											
4	3.3	3.3			2.8	2.8			3.8	3.8											
5	3.3	3.2			2.9	2.9			3.6	3.6											
6	3.5	3.5			3.4	3.4			3.6	3.6											
7	3.7	4.0	3.5		3.5	4.1	3.2		3.9	3.8	3.7										
8	3.8	4.2	3.6		3.3	4.0	3.0		4.3	4.5	4.2										
9	3.8	3.6	3.7		3.6	2.8	3.8		3.9	4.4	3.6										
10	3.7	4.2	3.3		3.5	4.3	3.0		3.8	4.1	3.6										
11	3.6	3.5	3.3		3.1	2.5	3.0		4.0	4.4	3.6										
12	3.5	3.7	3.5		2.9	3.3	3.3		4.1	4.1	3.8										
13	4.0	4.0	3.7		4.0	3.9	3.7		4.0	4.1	3.7										
14	3.7	3.6	3.4		3.6	2.9	3.6		3.7	4.2	3.2										
15	4.0	3.6	4.0		3.7	3.1	3.3		4.3	4.1	4.6										
16	3.4	3.7	3.2		3.1	3.6	2.7		3.6	3.7	3.7										
17	3.8	4.0	3.6		3.1	3.3	2.9		4.5	4.7	4.3										
18	3.5	3.4	3.4		3.1	2.7	2.7		3.9	4.0	4.1										
19	3.8	3.6	3.8		4.1	4.1	4.0		3.4	3.1	3.6										
20	3.6	3.9	3.7		3.9	4.1	3.9		3.3	3.7	3.4										
21	3.9	4.3	3.7		3.9	4.4	3.3		3.9	4.2	4.0										
22	3.9	3.9	3.9		4.0	3.9	4.0		3.8	3.9	3.8										
23	3.7	3.6	3.8		3.5	3.3	3.6		3.9	3.9	3.9										
24	3.5	4.0	3.3		3.1	3.7	2.8		3.8	4.3	3.7										
Md.	3.7	3.7	3.6		3.5	3.5	3.3		3.9	4.0	3.8										
D.E.	0.22	0.30	0.23		0.41	0.57	0.44		0.32	0.39	0.34										

Nota: Suc. = Número de sucursal, n12 y n23 = Nivel jerárquico (12 y 23, respectivamente) para el intercambio diádico, n2 y n3 = nivel jerárquico del equipo, S.E. = Servicio a empleados (mantenimiento a áreas de empleados: comedor, baños, etc.), M.O. = Mantenimiento Operativo (mantenimiento a equipo y áreas), Cal = calidad en el servicio: indicador estandarizado integrado de At Pi (Atención en piso medido por shopper externo) y At Cj (Atención en cajas), Cost = Costo operativo de la sucursal, Rot = Rotación de inventarios, Eval = Evaluación de sucursales por directivos de la organización, Md = Medias: La media por sucursal para las variables ILCC, ILCL y Dif. L-C es la media de las medias para los grupos que reportan a un solo líder y la media por sucursal para IEC es la media de las medias por equipo, D.E. = Desviación estándar.

Adicionalmente, como se mencionó, en la Tabla A.3 (Anexo A) se tienen datos por sucursal del número de días, número de líderes, de equipos, y datos demográficos como edad, género, antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto.

Resultados para la Hipótesis 5

La prueba de la Hipótesis 5 plantea que el Intercambio Líder - Colaborador (ILC), Intercambio Equipo - Colaborador (IEC), Recursos Humanos (RH) y Procesos Internos (PI)

tienen una relación positiva con Calidad en el Servicio (CS) y ésta a su vez con los resultados organizacionales (RO). En este planteamiento se calculó el coeficiente de correlación de Pearson para las variables ILCC, ILCL, IEC, Servicio a Empleados - como variable de Recursos Humanos -, Mantenimiento Operativo - como variable de Proceso Internos -, e ILC y con las variables Atención en Piso, Atención en cajas y Calidad en el Servicio (ver Figura 25 Modelo de Liderazgo Relacional comprendiendo el desglose de conceptos para las hipótesis correspondientes).

En la Tabla 24 presentan los coeficientes de correlación de Pearson y parciales para la relación de las variables de calidad en el servicio contra ILC, IEC, Servicio a Empleados y Mantenimiento Operativo con valores agregados por sucursal y por equipo, la variable de calidad en el servicio observa una tendencia a ser significativa con el ILC (0.33) y tienen una correlación parcial significativa (0.38, $P < .05$) cuando se controlan las variables IEC y número de empleados.

Tabla 24.

Coeficientes de correlación de Pearson y parciales para la relación de las variables de calidad en el servicio contra ILC, IEC, Servicio a Empleados y Mantenimiento Operativo con valores agregados por sucursal y por equipo.

Variables	Ns	Ne	Calidad en el Servicio			Atención en Piso			Atención en Cajas		
			r	rp	re	r	rp	re	r	rp	re
ILC	24	42	0.33 †	0.38 *	0.19	0.33 †	0.42 *	0.20	0.17	0.16	0.09
ILC12	24		0.44 *			0.42 *			0.24		
ILC23	18		-0.09			-0.03			-0.09		
ILCC	24	42	0.08	0.15	-0.08	0.09	0.28	-0.08	0.03	-0.04	-0.03
ILCC12	24		0.10			0.10			0.04		
ILCC23	18		-0.33			-0.37			-0.11		
ILCL	24	42	0.36 *	0.35 †	0.39 **	0.34 †	0.26	0.41 **	0.20	0.29	0.17
ILCL12	24		0.54 **			0.49 **			0.31		
ILCL23	18		0.31			0.44 *			0.03		
IEC	24	41	-0.17	-0.19	-0.15	-0.15	-0.05	-0.13	-0.10	-0.23	-0.09
IEC2	24		-0.09			-0.20			0.07		
IEC3	17		-0.26			0.08			-0.37		
Serv. Emp.	18	36	0.14		0.14	0.30		0.30 *	-0.07		-0.07
Mnto. Oper.	18	36	-0.25		-0.25	-0.09		-0.09	-0.23		-0.23

Nota: Ns = número de casos para correlaciones por sucursal, Ne = Número de casos para correlaciones por equipo, r = Coeficiente de correlación de Pearson por sucursal, rp = Coeficiente de correlación parcial por sucursal, re = Coeficiente de correlación por equipo, † = Cercana a la significancia con $P < .06$, ILCC = Intercambio Líder Colaborador evaluado por el Colaborador, ILC = Promedio de ILCL e ILCC, ILCC = Intercambio Líder Colaborador evaluado por el Colaborador, ILCL = Intercambio Líder Colaborador evaluado por el Líder, IEC = Intercambio Equipo Colaborador.

Adicionalmente es interesante notar que también existe tendencia a ser significativa de la correlación entre la atención en piso e ILC (.33) y, su correlación parcial si tiene un

nivel significativo al .05 de .42. Pudiera concluirse que la calidad en el servicio al estar conformada por las variables atención en piso y atención en cajas, si una de estas variables - atención en piso -, tiende a ser significativa, calidad en el servicio por consiguiente también lo sería; sin embargo pudiera haber sido el caso de que la otra variable - atención en cajas -, “jalara” la correlación a la baja; en esta investigación no se presenta dicha situación, al contrario, parece ser que atención en cajas también apoya de alguna manera a esta correlación, o cuando menos no la afecta negativamente. Pudiera reafirmarse que cuando se controló IEC y número de empleados para el ILC la correlación parcial entre Calidad en el Servicio, Atención en Piso e ILC se incrementa (.38 y .42), respectivamente.

Es interesante observar en la Tabla 24 la correlación del ILC12 con calidad en el servicio (.44) y atención en piso (.42) ambas con un nivel de significancia del .05. Esta correlación pudiera sugerir que la percepción de la relación diádica de los líderes y colaboradores de los niveles jerárquicos más altos en la sucursal, lleva a tener una mayor conciencia de la calidad en el servicio ligada a la atención en piso.

La correlación de estas variables sugiere el apoyo tanto de la tendencia a una correlación del ILC con calidad en el servicio como su correlación parcial apoyada por la correlación del intercambio líder colaborador de nivel 2 (ILC2) con las variables de calidad en el servicio y atención en piso. Pudiera apreciarse una mayor sensibilidad hacia los indicadores de calidad en el servicio cuando se trata de casos de niveles jerárquicos superiores. Algunos investigadores como Goodman y Pennings (1981) mencionan que existen diferencias de enfoque hacia el constructo de efectividad dependiendo - en uno de los seis aspectos críticos que comentan -, de los grupos de interés o constituyentes que los interpreten; una perspectiva similar pudiera estarse aplicando en este resultado, la calidad en el servicio representada principalmente por la atención en piso, parece ser apreciada de diferente forma dependiendo del nivel jerárquico de las relaciones diádicas.

Las variables ILCC, ILCC12 e ILCC23 no muestran ninguna correlación con las variables de calidad en el servicio, atención en piso y atención en cajas; pudiera deberse a que los colaboradores no perciben ningún nexo entre la evaluación diádica de su relación con el líder y la evaluación realizada por un agente externo (“Mystery Shopper”) a ellos, recordando que se miden aspectos del servicio a clientes como: generales - saludo a la entrada por parte del vigilante en turno -, amabilidad, hasta aspectos particulares de cada

área de la sucursal como: actitud de servicio, vestimenta adecuada a cada departamento, conocimiento del producto, personal por departamento, etc. Aspectos además, que no corresponden a todos los colaboradores de una sucursal, ya que están muy definidas las áreas de influencia y responsabilidad de cada uno de ellos. Lo anterior, aunado a lo ya comentado en los resultados de las correlaciones ILC e ILC12 con Calidad en el servicio y atención en piso.

También, de la Tabla 24 la variable para calidad en el servicio con la variable ILCL tuvo una correlación de .36 al nivel de significancia de .044. Esta correlación pudiera entenderse como el que el líder al tener un nivel perceptivo de autoestima positivo en su relación con sus colaboradores, ello incide en la calidad en el servicio. Se observa también que la tendencia a ser significativa de la correlación de la variable atención en piso con ILCL (.34) pudiera incidir en la correlación del ILCL con calidad en el servicio (.36, $p < .05$). Es interesante notar que segregada a nivel de equipo la variable ILCL se correlaciona positivamente con atención en piso (.41, $p < .01$) sugiriendo nuevamente el apoyo de esta variable a las correlaciones que muestra la variable ILC (correlaciones parciales con atención en piso y con calidad en el servicio). Las correlaciones del ILCL12 con calidad en el servicio (.54, $p < .01$) y con atención en piso (.49, $p < .01$) sugieren estar apoyando a la correlación de la variable ILCL con calidad en el servicio y a la tendencia a ser significativa del ILCL con atención en piso.

Como se ha venido observando por lo general las correlaciones significativas se han presentado en los ILCL de niveles 1 y 2 lo que pudiera apoyar parcialmente el que las relaciones diádicas de nivel directivo tengan una mayor representatividad en las correlaciones parciales del ILC con calidad en el servicio y atención en piso. Es interesante observar que el ILCL23 presenta una correlación significativa al nivel .05 con la variable atención en piso (.44) lo que pudiera sugerir la percepción positiva de este nivel hacia la calidad en el servicio vía la atención en piso.

No existe ninguna correlación significativa de las variables ILC, ILCC, ILCL e IEC con la variable atención en cajas, esto pudiera deberse a varios aspectos: a) las cajeras están ubicadas en un nivel jerárquico de nivel 4 por lo cual las variables de intercambio relacional no inciden en esta variable b) su indicador implica la desviación en cobro de más o de menos y ello es algo muy particular que pudiera no corresponder a la evaluación

de la relación diádica de líderes y colaboradores ni al intercambio equipo - colaborador de niveles superiores con esta función en especial, c) la medición de este indicador pudiera observar poca variabilidad y d) el puesto de auxiliar en cajas - único en la estructura de los puestos investigados de nivel 3 y único directamente relacionado con la función de cajas -, no es representativo en la presente muestra y por consiguiente no apoya a la correlación respectiva. Sin embargo pudiera haberse esperado que las variables de niveles 3 (ILC23, ILCC23, ILCL23 e IEC3) hubieran mostrado correlación con la variable atención en cajas.

En síntesis pudiera sugerirse el apoyo parcial a la Hipótesis 5 principalmente a través de las correlaciones del ILC con calidad en el servicio - incluida la correlación con la variable atención en piso -. apoyado por el Intercambio Líder - Colaborador del Líder de los niveles jerárquicos 1 y 2.

Con respecto al Intercambio Equipo - Colaborador (IEC), no se observa ninguna correlación significativa con las variables de calidad en el servicio, atención en piso y atención en cajas Dado que el IEC es un constructo de la percepción de cada par con respecto a sus compañeros con respecto a reconocimiento, colaboración, comprensión y apoyo mutuos (Seers, 1989); se supondría que debiera existir correlación con la evaluación de la calidad en el servicio, la atención en piso y la atención en cajas. La percepción de las relaciones como parte de un equipo pudiera diluir la percepción de la responsabilidad individual hacia las variables de atención en piso sobre todo por ser una evaluación externa y que pudiera ser percibida como responsabilidad del líder y no del equipo. Algo similar a lo expuesto en la discusión de las diferentes variables de ILC pudiera suceder en la no correlación entre IEC y la variable de atención en cajas. La variable calidad en el servicio se ve afectada por las correlaciones anteriores de atención en piso y atención en cajas y por ello tampoco observa correlaciones significativas con el IEC.

Por lo anterior puede afirmarse que en la presente investigación el Intercambio Equipo Colaborador no está correlacionado con las variables calidad en el servicio, atención en piso y atención en cajas no apoyando a la hipótesis 5.

Las variables de servicio a empleados y de mantenimiento operativo no observan correlaciones significativas con las variables de calidad en el servicio, atención en piso ni atención en cajas al evaluarlas agregadas por sucursal, sin embargo la variable de tención

en piso al evaluarla agregada a nivel equipo muestra una correlación significativa de .30 con un nivel de significancia de .05. Probablemente al ser evaluaciones externas no realizadas por el personal de las sucursales ello incida en esta casi nula correlación.

En el Anexo B, se muestra la Tabla B.7. con coeficientes de correlación de Pearson y parciales para la relación de las variables de calidad en el servicio contra ILC, IEC, Servicio a Empleados y Mantenimiento Operativo, donde adicionalmente a los datos de la Tabla 26 se indican la probabilidad y los grados de libertad para las correlaciones entre estas variables.

La Tabla 25 muestra una síntesis de los modelos de regresión para las variables de calidad en el servicio con datos a nivel de díadas. Estos análisis se corrieron con la finalidad de corroborar el modelo utilizado para mostrar las hipótesis (referirse a la Figura 25. Modelo de Liderazgo Relacional comprendiendo el desglose de conceptos para las hipótesis correspondientes). En el primer modelo siendo la variable dependiente Calidad en el Servicio contra las variables demográficas o de control - edad, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto, género y escolaridad para el líder y para el colaborador - se muestra que las variables de control explican $R^2 = 0.14$ de la varianza de calidad en el servicio. Por el método de regresión “stepwise” o regresión en etapas, la única variable aceptada fue la de mantenimiento operativo explicando una $R^2 = 0.19$. Esto muestra cierto apoyo a la relación de las variables calidad en el servicio y mantenimiento operativo y por consiguiente al modelo propuesto.

El segundo modelo de regresión la variable dependiente es la variable de atención en piso (Shopper) mostrando que las variables de control aportan una $R^2 = 0.20$. Posteriormente bajo una regresión en pasos fue aceptada en dos ocasiones una única variable adicional que fue la del ILCL dando en el primer paso una $R^2 = 0.20$ con una y en el segundo paso una $R^2 = 0.30$. Nuevamente y parcialmente es apoyada el modelo propuesto a través de la relación moderada de la variable ILCL con la variable atención en piso.

Por último en el tercer modelo de regresión se presentó como variable dependiente a atención en cajas contra las variables de control siendo su $R^2 = .06$. Sin embargo al

realizar la regresión de pasos mostró una $R = .29$ y significancia de cambio de $.035$ con la variable aceptada de Servicio a Empleados.

Tabla 25.

Resumen de los modelos de regresión para las variables de calidad en el servicio utilizando datos a nivel díadas.

Variable dependiente: Calidad en el servicio					Estadísticas del cambio de R				
Modelo	R	R ²	R ² ajust	Error	ΔR^2 ajust	ΔF	gl1	gl2	Sig. ΔF
1: Enter	0.38	0.14	0.08	0.732	0.14	2.191	11	144	0.018
2: Stepw:	0.43	0.19	0.12	0.716	0.04	7.633	1	143	0.006
Variables Aceptadas					Variables excluidas				
Control Mnt Op					Ser Emp ILCC ILCL IEC				
Beta		-0.241			0.036	-0.027	0.158	-0.024	
t		-2.763			0.439	-0.326	1.917	-0.310	
Sig.		0.006			0.661	0.745	0.057	0.757	

Variable dependiente: Atención en piso (Shopper)					Estadísticas del cambio de R				
Modelo	R	R ²	R ² ajust	Error	ΔR^2 ajust	ΔF	gl1	gl2	Sig. ΔF
1: Enter	0.44	0.20	0.14	0.803	0.20	3.215	11	144	0.001
2: Stepw:	0.55	0.30	0.24	0.755	0.04	8.864	1	142	0.003
Variables Aceptadas					Variables excluidas				
Control ILCL Ser Emp					Mnt Op ILCC IEC				
Beta		0.273	0.222		-0.158	-0.081	0.081		
t		3.521	2.977		-1.943	-1.069	1.105		
Sig.		0.001	0.003		0.054	0.287	0.271		

Variable dependiente: Atención en Cajas					Estadísticas del cambio de R				
Modelo	R	R ²	R ² ajust	Error	ΔR^2 ajust	ΔF	gl1	gl2	Sig. ΔF
1: Enter	0.24	0.06	-0.02	0.055	0.06	0.784	11	144	0.656
2: Stepw:	0.29	0.09	0.01	0.054	0.03	4.514	1	143	0.035
Variables Aceptadas					Variables excluidas				
Control Ser Emp					Mnt Op ILCC ILCL IEC				
Beta		-0.181			-0.151	0.024	-0.043	-0.083	
t		-2.125			-1.624	0.282	-0.484	-1.001	
Sig.		0.035			0.107	0.778	0.629	0.318	

Nota: R = Coeficiente de correlación múltiple, R² = Coeficiente de determinación, R² = Coeficiente de determinación ajustado, Error = Error estándar del estimado, ΔR^2 ajust = incremento del coeficiente de determinación ajustado, ΔF = Incremento de F, gl = grados de libertad, Sig. ΔF = probabilidad del incremento de F, Ser Emp = Servicio a empleados (mantenimiento a áreas de empleados: comedor, baños, etc.), Mnt Op = Mantenimiento Operativo (mantenimiento a equipo y áreas).

En este caso aunque muy modestamente se confirma el apoyo a una posible relación causal de las variables servicio a empleados - atención en cajas. Ello también sustenta modestamente al modelo propuesto.

La Tabla 26 muestra las correlaciones por sucursal para las variables de efectividad - Evaluación de Directivos, Rotación de Inventarios y Costo Operativo -, y las variables de calidad en el servicio, atención en piso y atención en cajas, más las variables de ILC, ILCC; ILCL e IEC. El modelo de liderazgo relacional (Figura 26) propone que las variables calidad en el servicio, atención en piso y atención en cajas estarán correlacionadas a las variables de efectividad. Calidad en el servicio no muestra correlaciones significativas con ninguna de las variables de efectividad, sin embargo, como se ha venido presentando, la variable atención en piso se correlaciona con evaluación de directivos (.44, $P < .05$), con rotación de inventarios (.43, $P < .05$) y muestra tendencia a ser significativa con costo operativo (.30, $P < .08$).

Siendo atención en piso una variable que evalúa los faltantes de productos en sucursal y en almacén central, empaque, registros de venta, verificación de mercancía publicitada, amabilidad, marcaje correcto de precios, conocimiento del producto por los empleados, etc.; factores que vía un “mystery shopper” son medidos y reportados mensualmente, sus correlaciones con evaluación de directivos y rotación de inventarios parecen ser lógicas, tienen sentido. La atención en piso parece incidir positivamente en la opinión de los directivos - es razonable que los directivos opinen favorablemente acerca de la atención en piso como variable de efectividad -, Heskett, Passer y Hart (1990, p. 7) reafirman que la percepción de la calidad en el servicio puede reforzarse por medio de la producción de resultados para los clientes como por esfuerzos para condicionar sus expectativas sobre la naturaleza del encuentro de servicio así como los resultados que este encuentro pueda producir. Por otra parte han surgido recientemente diferentes tendencias como la administración de las relaciones con los clientes para involucrarlos en interacciones a largo plazo como una alternativa para mejorar los resultados y la efectividad en las organizaciones (Zikmund, McLeod y Gilbert, 2003).

De igual manera la variable atención en piso muestra una correlación positiva con rotación de inventarios donde esta última variable implica una mayor venta mensual - hay que recordar que la rotación de inventarios se mide por las ventas mensuales al costo de ventas entre el promedio del inventario inicial menos el inventario final del mes por cada sucursal -. Nuevamente atención en piso como parte integrante de la calidad en el servicio

incide en esta variable de efectividad apoyando moderadamente al modelo planteado en la presente tesis.

Tabla 26.

Correlaciones de Pearson para las variables de efectividad por sucursal.

	Evaluación de Directivos		Rotación de Inventarios		Costo operativo	
Calidad en el servicio	0.25	0.119	0.25	0.118	0.34	0.052
Atención en piso	0.44 *	0.016	0.43 *	0.017	0.30 †	0.078
Atención en cajas	-0.06	0.386	-0.06	0.390	0.21	0.165
ILC	0.06	0.396	0.22	0.156	0.09	0.331
ILCC	-0.19	0.192	0.05	0.403	-0.03	0.452
ILCL	0.32 †	0.062	0.23	0.142	0.16	0.222
IEC	0.10	0.328	-0.40 *	0.027	-0.14	0.256

Nota: Número de casos igual a 24.

La tendencia a la correlación positiva entre las variables atención en piso y costo operativo parece indicar que la atención en piso incide en el costo operativo - representado como el porcentaje de los gastos operativos entre las ventas -. Un mayor esfuerzo y recursos en atención en piso se refleja en los gastos de operación.

La variable de atención en cajas no muestra ninguna correlación ni tendencia a correlacionarse con las variables de efectividad.

Respecto de las variables de intercambio relacional (ILC, ILCC, ILCL e IEC), las variables ILC e ILCC no muestran ninguna correlación significativa con las variables de resultados. La variable ILCL muestra tendencia a tener correlación con la variable evaluación de directivos (.32, $P < .07$), tal vez denotando cierta afinidad de los niveles directivos de relaciones diádicas con la propia evaluación de sus directivos. La variable IEC muestra una correlación negativa con rotación de inventarios (-.40, $P < .05$) pudiendo indicar cierta lasitud de los equipos al evaluarse con respecto a los días de inventario que representan las ventas de las sucursales con respecto a su inventario promedio.

Puede resumirse que el modelo de liderazgo relacional se encuentra parcialmente fundamentado, principalmente en lo que respecta a las relaciones diádicas que inciden en la calidad en el servicio representada por la atención en piso y por medio de esta calidad en

el servicio lograr influir sobre las variables de resultados o de efectividad como rotación de inventarios, costo operativo y evaluación directiva.

Sin embargo fue conveniente realizar análisis de regresión por etapas (ver Figura 27), a efecto de corroborar si de conformidad al modelo sugerido, si la variable de Calidad en el Servicio actuaba como variable mediadora entre las variables independientes ILCL, Servicio a Empleados, Atención en Piso y Mantenimiento Operativo; y las variables dependientes de Atención en Piso y Evaluación Gerencial.

La Tabla 27 muestra los resultados de dichos análisis de regresión, donde las primeras dos etapas realizadas por regresión por pasos o “stepwise”, eliminaron a la variable de Mantenimiento Operativo y aún cuando en el primer caso las variables independientes de ILCL y Servicio a Empleados son significantes con la variable dependiente de Atención en Piso (.001 y .003 respectivamente) y en el segundo caso, la variable independiente de Atención en Piso fué significativa con la variable dependiente de Evaluación Gerencial (.033); la tercer regresión de las variables independientes ILCL, Servicio a Empleados, Atención en piso y Mantenimiento Operativo realizada por el método “enter”, ninguna de ellas tuvo significancia con la variable dependiente de Evaluación Gerencial (.762, .106, .458 y .635 respectivamente). Para haber demostrado que Calidad en el Servicio actuaba como variable mediadora, estas últimas regresiones hubieran tenido que observar significancia.

Tabla 27.

Resultados de los Análisis de Regresión de las Variables Independientes ILCL, Servicio a Empleados, Atención en Piso y Mantenimiento Operativo con las Variables Dependientes Atención en Piso y Evaluación Gerencial.

Regresión	Variable Dependiente	R ²	Variables independientes												
			ILCL			Servicio a Empleados			Atención en piso			Mantenimiento Operativo			
			Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	
1	Atención en Piso	0.30	0.27	3.521	0.001	0.22	2.977	0.003							
2	Evaluación Gerencial	0.19							0.44	2.275	0.033				
3	Evaluación Gerencial	0.31	-0.08	-0.31	0.762	0.45	1.736	0.106	0.20	0.765	0.458	0.12	0.487	0.635	

Lo anterior pudiera estar apoyando el que domina la percepción del costo en los niveles gerenciales sobre el de servicio a empleados así como la posible influencia de la naturaleza de la organización - las relaciones pudieran ser más importantes en empresas de alto grado de servicio como consultorías y proyectos a organizaciones de autoservicio -. Esta última Tabla aún cuando no corroboró completamente el modelo propuesto, abre alternativas de estudios futuros en diferentes contextos y de alguna manera, parcialmente apoya la primer y tercer fases del modelo de liderazgo relacional propuesto.

Estos resultados apoyan ciertas conclusiones que se comentan en el último capítulo de esta investigación.

Capítulo 5:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La idea de una taxonomía diferente de las distintas teorías del liderazgo, con un núcleo y con una visión centrados en las relaciones diádicas y de equipo - el liderazgo relacional -, es una de las aportaciones del presente estudio. Algunas de las comprobaciones de las hipótesis sustentan y apoyan la idea central en la que gira esta tesis: el liderazgo se operacionaliza a través de las relaciones.

El mito de que la investigación exitosa resulta como se previó, probablemente, más que cualquier otra cosa, restringe el descubrimiento de conocimiento en nuestra disciplina (Daft, 1983). Cuando se inició la presente investigación se consideraba casi como cierto el que mejores relaciones condujeran o estuvieran relacionadas con mejores resultados organizacionales, en varios momentos de la investigación se llegó a dudar de algunos de sus posibles resultados. “Es normal el tener fe en argumentos atractivos intuitivamente. Sin embargo los científicos tienen la responsabilidad de informar al público lo que si y lo que no funciona, independientemente de las creencias e intuiciones del científico” (Antonakis, 2004, p. 179).

Ha sido un largo camino para corroborar algunas correlaciones interesantes dentro del modelo de liderazgo relacional planteado, que se piensa podrán incidir en el interés por enlazar en un futuro el buen desempeño y la efectividad de las organizaciones con el fomento y enriquecimiento de relaciones interpersonales adecuadas - parte fundamental del comportamiento organizacional y de la administración que se precie de ser humana e integradora y sobre todo, efectiva -.

Se concluye el que el intercambio líder colaborador es mayor cuando lo evalúa el líder que cuando lo hace el colaborador sugiriendo que la autoevaluación de los líderes de su propia interrelación con sus colaboradores es vista con una mayor bondad y positivismo. Independientemente de que este resultado concuerda y apoya los resultados del estudio meta analítico realizado por (Gerstner y Day, 1997) donde la evaluación hecha por los líderes (ILCL) respecto del desempeño es mayor que la hecha por los colaboradores (ILCC); pudiera suponer que la evaluación del LMX/ILC es más confiable cuando se realiza desde la perspectiva de los colaboradores que la de los líderes. Esta tendencia pudiera deberse a la perspectiva más equilibrada de la relación por parte de los colaboradores.

Una de las posibles derivaciones metodológicas de estos resultados pudiera llevar a la elaboración y propuesta de un nuevo instrumento de medición para mejorar y realmente definir y analizar a la percepción de la relación del colaborador más que la que tiene el líder.

La idea de que debería existir una relación positiva entre el ILC evaluado por el líder y el ILC evaluado por el colaborador no fue apoyada por los resultados encontrados en esta investigación. Algunos investigadores como Scandura, Graen y Novak, (1986) encontraron una correlación de .24 entre estas dos perspectivas y a su vez Gerstner y Day (1997) en los resultados de su meta análisis encontraron que la correlación de la media ponderada de la muestra de los reportes entre líderes y colaboradores fue de .29 (Sin embargo ello lo lograron eliminando casos extremos). La evolución de la teoría del ILC - aún cuando ésta ha apoyado y fundamentado la aplicación del instrumento LMX7 - ILC7 en esta tesis (Graen y Uhl-Bien, 1995), así como muchos de sus resultados -, se ha cuestionado si las perspectivas del líder y (o) la del colaborador acerca de sus interrelaciones miden al mismo constructo (Gerstner y Day, 1997).

Al no encontrarse una relación significativa entre el ILCL y el ILCC en la presente investigación pudiera apoyar este razonamiento y que, aún cuando solamente muestra una dimensión en los diferentes análisis de los instrumentos aplicados, pudiera encarar problemas en su medición y en los procedimientos utilizados. Lo anterior debe ser visto desde el enfoque de la evolución de la teoría del ILC donde diferentes mediciones han sido utilizadas y propuestas (Liden, Wayne y Stilwel (1993); Graen y Uhl-Bien (1995); Liden,

Sparrowe y Wayne (1997), Sparrowe y Liden (1997) y Liden y Maslyn (1998)) el intercambio líder colaborador todavía tiene un largo camino por recorrer e incluso como se ha propuesto, no sólo evaluar los dos lados de la relación - líder y colaborador - (Scandura y Schriesheim,1994) sino introducir nuevos instrumentos de medición sobre todo en lo que respecta a la visión que tiene el colaborador del intercambio relacional.

El número de investigaciones donde se relaciona a los constructos del ILC y del IEC han sido pocas (Seers, (1989) y Major, Kozlowski, Chao y Gardner (1995)), y no considerando niveles jerárquicos de estructuras organizacionales formales. La investigación del ILC e IEC a diferentes niveles de la estructura organizacional no ha sido documentada. En la presente investigación, la correlación positiva que observa el ILCC a nivel de díadas con el IEC es también apoyada por la correlación existente entre ILCC de niveles jerárquicos 1-2 y 2-3. A nivel de equipos la correlación positiva del ILCC2-3 con el IEC de nivel 3 también apoya a la correlación promedio IEC - ILCC. Al ser el Intercambio Equipo - Colaborador una medición de la relación intergrupala y al medir el Intercambio Líder Colaborador del Colaborador la percepción de la relación de sus líderes con ellos, estas correlaciones apoyan las intenciones no sólo de colaboración y apoyo como equipo sino también las de buscar una integración con los líderes respectivos en pro de mejores relaciones, apoyo y sobre todo la dimensión de cohesión grupal no importando los niveles jerárquicos, sino al contrario las relaciones se observan en todos los niveles de la estructura. Resalta el que este parece ser un esfuerzo de los intercambios relacionales de parte de los colaboradores y no así del de los líderes, ello pudiera deberse como se analizó y apoyo, a la sobrevaloración de la perspectiva del líder de su relación y ello provocar cierto alejamiento de las relaciones de los propios equipos.

Las diferencias de los intercambios ILC con respecto al IEC apoya el supuesto de que las relaciones de intercambio líder - colaborador percibidas por el colaborador tienen un impacto positivo con el intercambio equipo colaborador (Si percibe el colaborador que su relación es buena, su relación con su equipo tenderá a ser buena también). El análisis de las diferencias entre ILCL e ILCC no ha sido ampliamente estudiado, por lo general simplemente se menciona que los colaboradores evalúan de diferente manera que los líderes a su intercambio relacional, pero no es común encontrar específicamente el estudio de las diferencias.

Las implicaciones de tipo teórico-práctico que arroja la correlación entre las diferencias del ILC con el IEC, incide nuevamente en recalcar la importancia que tiene la percepción e imagen que los líderes puedan transmitir a sus colaboradores de la percepción en sus relaciones en pro de la mejora del trabajo y de la colaboración de los equipos. El éxito no es sólo función de los talentos de los miembros de un equipo y de los recursos disponibles sino también de los diferentes procesos de interrelación a través de los cuales se enlazan y utilizan para interactuar líderes y colaboradores.

Las relaciones interpersonales se correlacionan con la calidad en el servicio y esta a su vez con los resultados o la efectividad organizacional, los resultados de la presente tesis doctoral justifican esta aseveración.

Puede concluirse que el modelo de liderazgo relacional se encuentra parcialmente fundamentado, principalmente en lo que respecta a las relaciones diádicas que inciden en la calidad en el servicio representada por la atención en piso y por medio de esta calidad en el servicio lograr influir sobre las variables de resultados o de efectividad como rotación de inventarios, costo operativo y evaluación directiva. Se acota que no existe mediación de las variables de calidad hacia las de resultados en el modelo sugerido.

Algunos de los resultados encontrados en esta investigación sugieren y apoyan el que a futuro, las intervenciones en las organizaciones deberán considerar con una mayor atinencia al fomento y a la administración de las relaciones líder - colaborador como una estrategia focal no sólo de supervivencia sino para impactar de manera positiva a su efectividad. Los resultados en particular de esta investigación sugieren hacer énfasis en la concientización de variables como la calidad en el servicio con diferentes diseños de intervención - entrenamiento, capacitación, integración y aprendizaje -, a distintos niveles jerárquicos de la organización o incluso a los equipos constitutivos de esa organización, ya que parece existir una diferente percepción en los diferentes estratos organizacionales acerca de la relevancia de dichos elementos.

En su tesis doctoral Bores (1998), concluye que la tarea de los directivos para empoderar o potenciar a los empleados al nivel de la tarea se redirecciona. Se ha apoyado a la idea de que la potenciación no es un asunto de darles a los empleados el control (poder de decidir e impacto) por medio de la delegación y de la invitación a participar en la toma

de decisiones, sino es un asunto de ayudar a los empleados a lograr alcanzar significado en relación con sus tareas e incrementar su percepción de auto-eficacia a través de programas dirigidos al dominio progresivo de sus tareas por medio de experiencias representativas, agradables y cuidadosamente diseñadas. Puede alentarse el razonamiento de que *la mejor y más equilibrada visión del liderazgo la tienen los colaboradores no el líder pero también, el que los líderes de niveles gerenciales tienen una mayor preocupación de la calidad en el servicio y por ende de los resultados organizacionales*, por ello, valdría la pena fomentar una relación de liderazgo más compartida vía el diseño de nuevos instrumentos de medición de la relación diádica enfocados a tener una mejor y más adecuada visión de la percepción del colaborador de dicha relación, como también el apoyar la creación y el diseño de nuevos programas de capacitación y aprendizaje de la forma de relacionarnos y compartir el liderazgo.

Como Graen, Novak y Sommerkamp (1982) comentan, habrá que aprovechar el potencial transformador que representa el Intercambio Líder -Colaborador para llevar a cabo intervenciones para aprender a mejorar y mantener relaciones sanas, a) tomándose el tiempo para hablar con cada persona de sus problemas, preocupaciones y expectativas, b) utilizando habilidades de escucha activa y siendo sensible a los temas particulares tratados por cada colaborador, c) reprimiéndose de imponer el marco de referencia del líder en puntos de interés discutidos y d) compartiendo algunas de las expectativas del líder acerca de su propio trabajo, del trabajo del colaborador y de su relación laboral.

Storey (2004. p.16) afirma que la efectividad del liderazgo depende de: 1) el grado en que los colaboradores siguen al líder y le dan legitimidad (esto pudiera llamarse validez interna) y 2) el grado en el que la unidad organizacional tiene éxito y sobrevive (a esto pudiera llamársele validez externa). En la presente investigación los colaboradores refuerzan y comprenden mejor a la relación con sus líderes y estos a su vez comprenden mejor las necesidades de calidad en el servicio y de resultados, habrá que buscar y encontrar como empatar ambas visiones.

La escolaridad de la muestra de la presente investigación (10.4 y 10.9 años promedio o primer año de preparatoria) presenta cierta relación con las variables estudiadas por lo que deberá tenerse presente su efecto en investigaciones futuras.

Tal parece ser que con una visión sistémica mucho más amplia “el cambio consiste en pasar de ver un mundo hecho de cosas a ver un mundo abierto y fundamentalmente hecho de relaciones” (Jaworski, 1999, p.33).

Limitaciones de la investigación - Futuras investigaciones

Existe un limitado número de casos al máximo nivel de agregación - sucursales (24, y en algunos casos 13), lo cual no permitió realizar análisis más sofisticados como el WABA - este tipo de análisis deberá ser una siguiente línea de investigación -. Sin embargo, a nivel individual se contó con un amplio número de casos (213) lo que permitió asegurar el buen término de la presente investigación.

Aún cuando el investigador se aseguró de explicar los instrumentos de medición así como de aclarar dudas en su caso, el nivel de escolaridad promedio de primer año de preparatoria pudo incidir en la adecuada comprensión de los instrumentos de medición,

El presente estudio no es longitudinal, habrá que acercarse más a las organizaciones por parte de los investigadores del comportamiento organizacional para acceder a diversas intervenciones en diferentes períodos y así estar en la posibilidad de corroborar los resultados y obtener una mayor validez externa y confiabilidad. Asimismo replicar la presente investigación en organizaciones de otros sectores de la economía mexicana y latinoamericana para apoyar su generalizabilidad.

Aún cuando las métricas utilizadas por la organización investigada son una guía y se hallan comprendidas en su propio procedimiento de control y de evaluación, ello no implica que sean del todo válidas. Se sugiere elaborar métricas de efectividad más adecuadas para realizar comparaciones contra las variables ILC e IEC que pudieran ser de mayor aplicabilidad y utilidad para las organizaciones.

Habrà que recapitular que en el presente estudio se ocupó una herramienta propia de la organización en análisis, que, en gran medida, se sustentó en los conceptos e ideas del cuadro de mando integral siguiendo y conformándose a las propuestas de (Cameron, 1981), (Ostroff y Schmitt, 1993), (Lewin y Minton 1986) y de (Kaplan y Norton, 2002), quienes recomiendan emplear múltiples criterios en los estudios sobre efectividad organizacional. Sin embargo aún cuando autores y consultores como Espinosa de los Monteros han

analizado y visto en práctica al cuadro de mando integral en diversas organizaciones, el no tener un soporte teórico importante - Kaplan y Norton en sus libros y artículos no lo hacen ni lo especifican -, implica una brecha teórica que habrá que subsanar en el futuro.

Deberá considerarse al acuerdo entre las perspectivas de la relación de parte del líder como de parte del colaborador (diferencia entre las perspectivas, en esta investigación definida como dif. ILCL-ILCC), como una variable dependiente o independiente para corroborar su importancia y medir su diferencia contra el punto de vista del líder o del colaborador de sus relaciones diádicas.

Las futuras investigaciones del LMX/ILC habrán de tomar en cuenta la posible diferencia de constructos entre la medición del ILCL y la del ILCC y prever a) la utilización de instrumentos diferentes y b) el diseño, elaboración y prueba de un nuevo instrumento de evaluación que mida la percepción del colaborador de la relación entre éste y el líder.

El comprobar que no existe mediación de las variables de calidad hacia las de resultados en el modelo relacional propuesto, conduce al razonamiento de que existen diferentes tipos de organizaciones y que posiblemente si este tipo de investigaciones se hicieran en organizaciones donde las relaciones interpersonales deberían tener un mayor impacto sobre los resultados, por ejemplo empresas de consultoría, servicios financieros, etc., pudiera llegarse a diferentes conclusiones y apoyos al modelo sugerido. El contexto organizacional y su posible impacto en el modelo propuesto pudiera ser una variable interesante de analizarse en futuros estudios.

Por último una sugerencia más para este tipo de investigaciones, es la utilización del “Path Analysis” por medio de la modelación de ecuaciones estructurales para corroborar probables relaciones de causalidad.

ANEXOS

ANEXO A: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA POR TEMA

Tabla A. 1. Estadística descriptiva Instrumentos Intercambio Líder - Colaborador e Intercambio Equipo - Colaborador

Núm.	Mín.	Máx.	Md.	D.Es.	Alfa	Reactivo
Instrumento ILCC						
PC1	1	5	3.3	1.04	0.8727	¿Generalmente sabes qué tan satisfecho está tu jefe con lo que haces?
PC2	1	5	3.3	1.06	0.8525	trabajo?
PC3	1	5	3.3	1.02	0.8564	¿Qué tanto reconoce tu jefe tu capacidad?
PC4	1	5	3.5	1.08	0.8643	¿Cuáles son las probabilidades de que tu jefe utilice su poder para ayudarte a resolver problemas en tu trabajo, independientemente de
PC5	1	5	2.7	1.19	0.8660	¿Cuáles son las probabilidades de que tu jefe de la cara por ti aún cuando esto vaya en su contra?
PC6	1	5	3.3	1.22	0.8601	Tengo la suficiente confianza en mi jefe como para defender y justificar su decisión aún cuando no estuviera presente.
PC7	2	5	3.7	0.82	0.8624	¿Cómo ves tu relación de trabajo con tu jefe?
ILCC	1.4	5.0	3.3	0.81	0.8833	
Instrumento ILCL						
PL1	1	5	3.9	0.89	0.7463	¿Sabe tu colaborador qué tan satisfecho estás con lo que el hace?
PL2	2	5	4.0	0.69	0.7550	¿Qué tanto comprendes los problemas y las necesidades de su trabajo?
PL3	2	5	4.1	0.71	0.7425	¿Qué tanto reconoces su capacidad?
PL4	2	5	4.0	0.78	0.7511	¿Cuáles son las probabilidades de que utilices tu poder para ayudarle a resolver problemas en su trabajo, independientemente de que tanta
PL5	1	5	3.3	1.01	0.7775	¿Cuáles son las probabilidades de que des la cara por él aun cuando esto vaya en tu contra?
PL6	1	5	3.7	0.92	0.7306	Me tiene la suficiente confianza como para defender y justificar mis decisiones aún cuando no estuviera presente
PL7	3	5	4.1	0.66	0.7390	¿Cómo ves su relación de trabajo contigo?
ILCL	2.0	5.0	3.9	0.53	0.7768	
Instrumento IEC						
PIEC1	1	5	3.8	0.90	0.7727	Otros miembros del equipo reconocen mi capacidad claramente.
PIEC2	1	5	3.7	1.05	0.7852	Comúnmente, otros miembros del equipo me hacen saber cuando he hecho algo que hace su trabajo más fácil (o más difícil).
PIEC3	1	5	3.6	1.39	0.7654	En situaciones de mucho trabajo, otros miembros del equipo se ofrecen a ayudarme.
PIEC4	1	5	3.9	1.01	0.7679	Cuando otros miembros del equipo de trabajo están ocupados, me ofrezco voluntariamente a ayudarlos.
PIEC5	1	5	3.8	1.03	0.7746	Frecuentemente hago del conocimiento de otros miembros del equipo cuando han hecho algo para hacer más fácil mi trabajo (o más difícil).
PIEC6	1	5	2.7	1.27	0.7727	Otros miembros del equipo están dispuestos a terminar el trabajo encargado a mí.
PIEC7	1	5	3.3	1.17	0.7538	Otros miembros del equipo entienden claramente los problemas relativos a mi trabajo y a mis necesidades.
PIEC8	1	5	3.8	1.00	0.7713	Frecuentemente hago sugerencias a otros miembros del equipo acerca de mejores procedimientos de trabajo.
PIEC9	1	5	3.5	1.12	0.7692	Estoy dispuesto a terminar el trabajo que ha sido encargado a otros miembros del equipo.
PIEC10	1	5	4.0	0.92	0.7773	Soy flexible en cuanto a cambiar responsabilidades de trabajo para facilitarles las cosas a otros miembros del equipo.
IEC	1.6	5.0	3.6	0.64	0.7893	

Nota: Alfa representa valores de alfa de Cronbach para cada instrumento si se elimina el reactivo correspondiente y hasta abajo el valor total de alfa para el total de reactivos

Tabla A. 2.
Principales variables demográficas

	Edad	Ant. Emp.	Ant. P.	Escol.	Fem	Mas	Casos
Nivel 1							
Número	24	24	24	18	5 21%	19 79%	24
Mínimo	28	2.0	0.3	8.0			
Máximo	60	26.0	17.0	15.0			
Media	39.1	12.8	5.5	11.3			
Des. Est.	8.48	6.07	4.71	2.16			
Nivel 2							
Número	84	79	79	47	48 51%	47 49%	95
Mínimo	19	0.1	0.1	9.0			
Máximo	63	28.0	28.0	15.0			
Media	29.4	5.9	3.2	10.7			
Des. Est.	8.30	6.16	4.79	1.63			
Nivel 3							
Número	112	110	110	110	74 66%	38 34%	119
Mínimo	19	0.2	0.1	6.0			
Máximo	59	16.2	16.0	15.0			
Media	31.8	3.9	2.4	9.7			
Des. Est.	8.71	3.85	2.82	1.78			
Totales/Promedios							
Número	220	213	213	175	127 55%	104 45%	238
Mínimo	19	0.1	0.1	6.0			
Máximo	63	28.0	28.0	15.0			
Media	31.7	5.6	3.0	10.2			
Des. Est.	8.5	5.0	3.8	1.8			

ANEXO B: TABLAS PARA APOYO A RESULTADOS DE HIPÓTESIS

Análisis Factorial Intercambio Líder-Colaborador del Líder (ILCC)

Tabla B. 1.

Matriz de correlaciones entre reactivos del instrumento Intercambio Líder Colaborador respondido por el colaborador (ILCC) y matriz de componentes para el análisis factorial mediante componentes principales.

Advertencia

Solamente se extrajo un componente. Las gráficas de componentes no pueden producirse.

	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7	F1
PC1	1.00							0.68787
PC2	0.50	1.00						0.82363
PC3	0.51	0.67	1.00					0.80706
PC4	0.44	0.59	0.47	1.00				0.74126
PC5	0.35	0.54	0.52	0.55	1.00			0.74024
PC6	0.47	0.55	0.51	0.49	0.54	1.00		0.78307
PC7	0.47	0.55	0.61	0.45	0.48	0.63	1.00	0.78431

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. 0.8874 Sig. 0.0000

Tabla B. 2.

Matriz de correlaciones entre reactivos del instrumento Intercambio Líder Colaborador respondido por el líder (ILCL) y matriz de componentes para el análisis factorial mediante componentes principales.

	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7	F1
PC1	1.00							0.6820
PC2	0.37	1.00						0.6180
PC3	0.40	0.40	1.00					0.6990
PC4	0.29	0.34	0.37	1.00				0.6360
PC5	0.20	0.26	0.28	0.31	1.00			0.5380
PC6	0.42	0.31	0.34	0.36	0.35	1.00		0.7340
PC7	0.45	0.25	0.44	0.33	0.26	0.57	1.00	0.7270

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. 0.8225 Sig. 0.0000

Tabla B. 3.

Matriz de correlaciones entre reactivos del instrumento Intercambio Equipo Colaborador (IEC) y matriz de componentes para el análisis factorial mediante componentes principales.

	PIEC1	PIEC2	PIEC3	PIEC4	PIEC5	PIEC6	PIEC7	PIEC8	PIEC9	PIEC10	F1
PIEC1	1.00										0.5916
PIEC2	0.19	1.00									0.4477
PIEC3	0.26	0.22	1.00								0.6417
PIEC4	0.33	0.21	0.42	1.00							0.6191
PIEC5	0.30	0.10	0.34	0.28	1.00						0.5624
PIEC6	0.18	0.24	0.35	0.21	0.20	1.00					0.5745
PIEC7	0.44	0.25	0.35	0.30	0.33	0.41	1.00				0.7186
PIEC8	0.24	0.30	0.32	0.29	0.25	0.25	0.37	1.00			0.5853
PIEC9	0.27	0.17	0.25	0.37	0.30	0.36	0.34	0.16	1.00		0.6057
PIEC10	0.23	0.16	0.23	0.21	0.22	0.20	0.33	0.30	0.34	1.00	0.5347

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. 0.831 Sig. 0.0000

Tabla B. 4.

Matriz de componentes extraídos por componentes principales y rotados por el método de varimax cuando los reactivos de los tres instrumentos son introducidos al mismo tiempo y una solución de tres factores es requerida.

	1	2	3
PC1	0.6921		
PC2	0.8165		
PC3	0.7947		
PC4	0.7353		
PC5	0.7256		
PC6	0.7806		
PC7	0.7815		
PL1			0.6958
PL2			0.6281
PL3			0.6995
PL4			0.6537
PL5			0.5393
PL6			0.718
PL7			0.7162
PIEC1		0.5879	
PIEC2		0.4425	
PIEC3		0.6543	
PIEC4		0.6172	
PIEC5		0.559	
PIEC6		0.5609	
PIEC7		0.7259	
PIEC8		0.5557	
PIEC9		0.6041	
PIEC10		0.5274	

Nota: sólo cargas mayores a 0.40 son incluidas

Tabla B. 5.

Coefficientes de correlación de Pearson y de correlación parcial para la relación por pares de reactivos equivalentes de ILCC y ILCL para muestra completa y muestra del 90% (puntajes entre ± 1.63 desviaciones estándar de la diferencia ILCL menos ILCC).

	Muestra total				Muestra 90%			
	r (N=213)		rp (N=143)		r (N=189)		rp (N=126)	
Correlaciones entre variables								
ILCL • ILCC	0.06	0.206	-0.02	0.411	0.29 **	0.000	0.19 *	0.014
Correlaciones entre reactivos apareados								
PL1 • PC1	0.17 **	0.006	0.13	0.064	0.24 **	0.000	0.21 **	0.009
PL2 • PC2	-0.02	0.363	-0.01	0.454	0.07	0.161	0.06	0.264
PL3 • PC3	0.15 *	0.014	0.08	0.176	0.31 **	0.000	0.25 **	0.002
PL4 • PC4	-0.03	0.352	-0.04	0.324	0.13 *	0.039	0.07	0.216
PL5 • PC5	-0.02	0.393	-0.06	0.247	0.13 *	0.037	0.09	0.156
PL6 • PC6	0.10	0.072	0.02	0.395	0.18 **	0.007	0.09	0.160
PL7 • PC7	0.12 *	0.036	0.08	0.156	0.23 **	0.001	0.19 *	0.017

Nota: N= Número de casos, r = Coeficiente de correlación de Pearson, p =probabilidad, rp = coeficiente de correlación parcial controlando para las variables demográficas, PLn=reactivo n de ILCL, PCn=reactivo n de ILCC.

Tabla B. 6.

Coefficientes de correlación de Pearson y de correlación parcial por niveles jerárquicos para la relación por pares de reactivos equivalentes de ILCC y ILCL para muestra completa y muestra del 90% (puntajes entre ± 1.63 desviaciones estándar de la diferencia ILCL menos ILCC).

	Muestra total				Muestra 90%			
	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 1		Nivel 2	
	r (N=95)	p	r (N=118)	p	rp (N=34)	p	rp (N=96)	p
Correlaciones entre variables								
ILCL • ILCC	0.11	0.150	-0.01	0.453	0.19	0.134	-0.07	0.240
Correlaciones entre reactivos apareados								
PL1 • PC1	0.18 *	0.041	0.13	0.075	0.25	0.067	0.09	0.191
PL2 • PC2	-0.03	0.384	-0.04	0.345	-0.03	0.430	-0.02	0.423
PL3 • PC3	0.23 *	0.013	0.10	0.135	0.25	0.069	0.06	0.294
PL4 • PC4	-0.03	0.371	-0.02	0.430	0.00	0.497	-0.07	0.254
PL5 • PC5	-0.06	0.288	0.01	0.453	-0.05	0.380	-0.03	0.378
PL6 • PC6	0.11	0.142	0.05	0.311	0.09	0.298	0.01	0.451
PL7 • PC7	0.21 *	0.018	0.05	0.308	0.37 *	0.014	0.04	0.360

Nota: N= Número de casos, r = Coeficiente de correlación de Pearson, p =probabilidad, rp = coeficiente de correlación parcial controlando para las variables demográficas, PLn=reactivo n de ILCL, PCn=reactivo n de ILCC.

Tabla B. 7.

Coeficientes de correlación de Pearson y parciales para la relación de las variables de calidad en el servicio contra ILC, IEC, Servicio a Empleados y Mantenimiento Operativo.

	Calidad en el Servicio						Atención en Piso						Atención en Cajas					
	Corr. de Pearson			Correlación Parcial			Corr. de Pearson			Correlación Parcial			Corr. de Pearson			Correlación Parcial		
	r	p	gl	r	p	gl	r	p	gl	r	p	gl	r	p	gl	r	p	gl
ILC	0.33 †	0.055	23	0.38 *	0.040	20 ^a	0.33 †	0.056	23	0.42 *	0.025	20 ^a	0.17	0.218	23	0.16	0.236	20 ^a
ILCC	0.08	0.354	23	0.15	0.252	20 ^a	0.09	0.330	23	0.28	0.106	20 ^a	0.03	0.452	23	-0.04	0.425	20 ^a
ILCL	0.36 *	0.044	23	0.35 †	0.051	20 ^a	0.34 †	0.054	23	0.26	0.118	20 ^a	0.20	0.179	23	0.29	0.099	20 ^a
IEC	-0.17	0.212	23	-0.19	0.201	19 ^b	-0.15	0.236	23	-0.05	0.41	19 ^b	-0.10	0.319	23	-0.23	0.161	19 ^b
Srv. Emp.	0.14	0.296	17				0.30	0.116	17				-0.07	0.396	17			
Mto. Op.	-0.25	0.160	17				-0.09	0.362	17				-0.23	0.177	17			

Nota: r = Coeficiente de correlación, † = tendencia a ser significativo con $p < .06$, p = Probabilidad, gl = grados de libertad, ILCC = Intercambio Líder Colaborador evaluado por el Colaborador, ILC = Promedio de ILCL e ILCC, ILCC = Intercambio Líder Colaborador evaluado por el Colaborador, ILCL = Intercambio Líder Colaborador evaluado por el Líder, IEC = Intercambio Equipo Colaborador, Srv. Emp. = Servicio a Empleados, Mto. Op. = Mantenimiento Operativo, a = se controló para IEC y número de empleados, b = se controló para ILCC, ILCL y número de empleados.

ANEXO C: CARTA DE CONFIDENCIALIDAD

Toluca de Lerdo a 4 de julio de 2005

**Director
Organización**

Asunto: Confidencialidad de la Investigación -
Tesis Doctoral

Estimado:

De conformidad a la petición del Lic. Enrique Cárdenas con fecha 26 de abril del 2005, de realizar su investigación doctoral en su organización, misma que fue aprobada a fines del mes pasado; le ratifico el compromiso de nuestro Instituto y de nuestro profesor de mantener en completa confidencialidad tanto los datos, la información y los resultados que se recaben y que arroje este trabajo.

Esta información será utilizada exclusivamente con fines académicos para la elaboración de su tesis doctoral así como la obtención de su grado de Doctor en Administración. Espero los resultados de dicho trabajo le sean de utilidad para mejorar aún más la efectividad de su empresa.

De antemano le agradezco su colaboración y apoyo para con nuestro Instituto.

Atentamente

ccp. Lic. Enrique Cárdenas y Castillo Nájera

**Director de la Escuela de Negocios y Humanidades
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Toluca**

ANEXO D. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Breve recapitulación acerca del significado de algunos términos utilizados frecuentemente o de importancia, a lo largo de esta tesis.

Colaborador persona dependiente de un líder o directivo - tramo de control formal o informal -. Se prefiere al término subordinado que implica dependencia no necesariamente volitiva.

Cohesividad del grupo grado en el cual los miembros de un grupo se atraen o son leales a éste. (Factores: tamaño del grupo, administración efectiva de la diversidad en el grupo, identidad y sana competencia, y éxito. Consecuencias: nivel de participación, nivel de conformidad a las normas grupales y énfasis en la consecución de las metas y los objetivos del grupo).

Dentro del Grupo existe una diferenciación en las relaciones líder –colaborador, su calidad determina el que un colaborador “pertenezca o no al grupo del líder”. Los colaboradores considerados “dentro del grupo” tienen un trato preferente y ciertos privilegios por parte de su líder - recursos, confianza, etc.

Dirección interacción entre el directivo y sus subordinados buscando un fin común con o sin la voluntad de los seguidores enmarcada por un tramo de control y a través de la autoridad formal dentro de una organización o equipo de trabajo.

Efectividad logro de metas o sean, estados futuros deseados de la organización. El grado en el que se logran múltiples objetivos ya sean metas oficiales o de tipo operativo.

Enfoque del eslabón de la díada vertical supone la mezcla de muchas unidades con relaciones heterogéneas entre el líder y sus distintos colaboradores.

Enfoque del estilo de liderazgo promedio supuesto tradicional de que un líder desarrollará intercambios homogéneos con todos sus colaboradores (dentro de una unidad de trabajo todos los intercambios serán dentro del grupo o todos fuera del grupo).

Formación de Roles conjunto de procesos por el cual un actor y otra persona funcionalmente interdependiente, 1) trabajan en como cada uno se comportará en ciertas situaciones (comportamiento entrelazado por reforzamiento recíproco) y 2) acuerdo acerca de la naturaleza general de su relación (construcción de las normas de la relación) contrastándola contra los antecedentes de la organización formal (Graen y Cashman, 1975). Estos procesos producen estructuras sociales diádicas (dos personas) (Weick, 1969).

Fuera del Grupo existe una diferenciación en las relaciones líder –colaborador, su calidad determina el que un colaborador “pertenezca o no al grupo del líder”. Los colaboradores considerados “fuera del grupo” tienen una relación, un trato indiferente o negativo por parte de su líder.

Intercambio de liderazgo involucra la influencia a los colaboradores sin recurrir a la autoridad derivada de un contrato laboral. *Intercambio de supervisión* involucra la

influencia a los colaboradores por medio del ejercicio de una obligación contractual (Jacobs, 1970).

Intercambio Líder – Miembro = Intercambio Líder – Colaborador se le da a este término una connotación más humanística que es en esencia lo que desde la interpretación de esta disertación doctoral ha sido uno de sus fundamentos. Significado que comprende la calidad y la calidez de la relación y no tan sólo la relación laboral. Aún cuando el ILC se lleva a cabo en el trabajo, su constructo incluye a la confianza y a otras variables como el afecto y la equidad en el intercambio de la relación (ver figura 11) por lo cual se decidió adoptar este término como más adecuado. Su definición ya fue analizada sin embargo para comprenderla en este apartado, recordando que una mayoría de estudios coincide en que la naturaleza del fenómeno del ILC es la calidad del intercambio de la relación entre el líder y el colaborador y que este fenómeno puede definirse como un a) sistema de componentes y sus relaciones b) comprendiendo a ambos miembros de una díada c) involucrando patrones de comportamiento interdependientes d) compartiendo resultados de instrumentalidades mutuas y e) produciendo conceptualizaciones de medio ambientes, mapas causales y valor. (Scandura, Graen y Novak, 1986). Incluye la formación y la conformación de un rol así como un proceso de desarrollo de la relación de una díada vertical. El intercambio de liderazgo involucra la influencia hacia los colaboradores sin la necesidad del ejercicio de autoridad derivada de un contrato laboral (Jacobs, 1970).

Intercambio Equipo – Colaborador reciprocidad existente en la relación entre un miembro y sus compañeros de equipo o de unidad organizacional de trabajo. Se define como la percepción del colaborador o miembro de un equipo hacia éste en términos de su deseo de apoyar a otros colaboradores, compartir ideas y retroalimentación y a la vez como se recibe de parte de otros miembros del equipo, información con prontitud, ayuda y reconocimiento. Indica la efectividad de la relación de trabajo del colaborador con los compañeros de grupo (Seers, 1989). Diseñado para evaluar la relación de intercambio de un empleado con el grupo de pares considerado como un equipo. La calidad del intercambio evalúa la reciprocidad entre un miembro y su equipo con respecto a la contribución de ideas, retroalimentación y apoyo de ese miembro a otros miembros y a cambio, se recibirá información, ayuda y reconocimiento de parte de los otros miembros del equipo (Seers, Petty y Cashman, 1995).

Liderazgo existen tantas definiciones de este concepto como existen personas, se indican una propia y dos más a manera de referencia.

Proceso de interacción entre el líder y sus seguidores buscando un fin común - personal, grupal u organizacional -, con la voluntad de ambas partes - líder y seguidores -. Se operacionaliza mediante las relaciones (propia).

Proceso de influencia en que el líder busca la participación voluntaria de los subordinados en un esfuerzo por alcanzar objetivos organizacionales (Schriesheim, Tolliver y Behling, 1978).

Proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomado decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos (Hellriegel y Slocum, Jr., 2004).

Latitud negociada la apertura relativa de un líder para dar asistencia individualizada a un colaborador.

Par compañero de trabajo del mismo nivel jerárquico (“Peer” en inglés).

Rol conjunto de comportamientos que las personas esperan de los ocupantes de una posición (puesto).

Subordinado Persona dependiente de un líder o directivo bajo un tramo de control formal.

Unidad de trabajo consiste en aquel conjunto de colaboradores quienes dependen de o reportan a un mismo líder.

APÉNDICES

Apéndice A: Instrumento de Medición ILCC

Medición recomendada para el ILCC (LMX 7) - Colaborador

¿Generalmente sabes qué tan satisfecho está tu jefe con lo que haces?

Nunca (1)	Pocas veces (2)	Algunas veces (3)	Seguido (4)	Muy seguido (5)
--------------	--------------------	----------------------	----------------	--------------------

¿Qué tanto comprende tu jefe los problemas y las necesidades de tu trabajo?

Nada (1)	Un poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
-------------	----------------	-------------	-----------------	--------------

¿Qué tanto reconoce tu jefe tu capacidad?

Nada (1)	Un poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
-------------	----------------	-------------	-----------------	--------------

¿Cuáles son las probabilidades de que tu jefe utilice su poder para ayudarte a resolver problemas en tu trabajo, independientemente de cuanta autoridad tenga?

Ninguna (1)	Pocas (2)	Algunas (3)	Bastantes (4)	Muchas (5)
----------------	--------------	----------------	------------------	---------------

¿Cuáles son las probabilidades de que tu jefe de la cara por ti aún cuando esto vaya en su contra?

Ninguna (1)	Pocas (2)	Algunas (3)	Bastantes (4)	Muchas (5)
----------------	--------------	----------------	------------------	---------------

Tengo la suficiente confianza en mi jefe como para defender y justificar su decisión aún cuando no estuviera presente.

Ninguna (1)	Poca (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucha (5)
----------------	-------------	-------------	-----------------	--------------

¿Cómo ves tu relación de trabajo con tu jefe?

Totalmente mala (1)	No muy buena (2)	Regular (3)	Buena (4)	Muy buena (5)
------------------------	---------------------	----------------	--------------	------------------

Notas: Escala sumatoria continua de 5 puntos (1 a 5 de izquierda a derecha). El formato para el líder consiste de los mismos 7 reactivos que los de los colaboradores. (Favor de referirse al cuestionario para el Directivo/Líder. Apéndice B) La conformidad entre los reportes de los colaboradores y el del líder se considera positivo y fuerte, y se usa como indicador de la calidad de los datos.

Fuente: Graen y Uhl-Bien (1995), página 237.

Apéndice B: Instrumento de Medición ILCL

Medición recomendada para el ILC (LMX 7) - Directivo

¿Sabe tu colaborador qué tan satisfecho estás con lo que el hace?

Nunca (1)	Pocas veces (2)	Algunas veces (3)	Seguido (4)	Muy seguido (5)
--------------	--------------------	----------------------	----------------	--------------------

¿Qué tanto comprendes los problemas y las necesidades de su trabajo?

Nada (1)	Un poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
-------------	----------------	-------------	-----------------	--------------

¿Qué tanto reconoces su capacidad?

Nada (1)	Un poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
-------------	----------------	-------------	-----------------	--------------

¿Cuáles son las probabilidades de que utilices tu poder para ayudarle a resolver problemas en su trabajo, independientemente de que tanta autoridad tengas?

Ninguna (1)	Pocas (2)	Algunas (3)	Bastantes (4)	Muchas (5)
----------------	--------------	----------------	------------------	---------------

¿Cuáles son las probabilidades de que des la cara por él aun cuando esto vaya en tu contra?

Ninguna (1)	Pocas (2)	Algunas (3)	Bastantes (4)	Muchas (5)
----------------	--------------	----------------	------------------	---------------

Me tiene la suficiente confianza como para defender y justificar mis decisiones aún cuando no estuviera presente

Ninguna (1)	Poca (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucha (5)
----------------	-------------	-------------	-----------------	--------------

¿Cómo ves su relación de trabajo contigo?

Totalmente mala (1)	No muy buena (2)	Regular (3)	Buena (4)	Muy buena (5)
------------------------	---------------------	----------------	--------------	------------------

Notas: Escala sumatoria continua de 5 puntos (1 a 5 de izquierda a derecha). El formato para el colaborador consiste de los mismos siete reactivos que los de los líderes (ver Apéndice A). La conformidad entre los reportes de los colaboradores y el del líder se considera positivo y fuerte, y se usa como indicador de la calidad de los datos.

Fuente: Graen y Uhl-Bien (1995), página 237.

Apéndice C: Instrumento de Medición IEC

Medición recomendada para el IEC

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1. Otros miembros del equipo reconocen mi potencial claramente.	1	2	3	4	5
2. Comúnmente, otros miembros del equipo me hacen saber cuando he hecho algo que hace su trabajo más fácil (o más difícil).	1	2	3	4	5
3. En situaciones de mucho trabajo, otros miembros del equipo se ofrecen a ayudarme.	1	2	3	4	5
4. Cuando otros miembros del equipo de trabajo están ocupados, me ofrezco voluntariamente a ayudarlos.	1	2	3	4	5
5. Frecuentemente hago del conocimiento de otros miembros del equipo cuando han hecho algo para hacer más fácil mi trabajo (o más difícil).	1	2	3	4	5

6. Otros miembros del equipo están dispuestos a terminar el trabajo asignado a mí.	1	2	3	4	5
7. Otros miembros del equipo entienden claramente los problemas relativos a mi trabajo y a mis necesidades.	1	2	3	4	5
8. Frecuentemente hago sugerencias a otros miembros del equipo acerca de mejores procedimientos de trabajo.	1	2	3	4	5
9. Estoy dispuesto a terminar el trabajo que ha sido asignado a otros miembros del equipo.	1	2	3	4	5
10. Soy flexible en cuanto a cambiar responsabilidades de trabajo para facilitarles las cosas a otros miembros del equipo.	1	2	3	4	5

Notas: Escala sumatoria continua de 5 puntos (1 a 5 de izquierda a derecha). Traducido del original enviado por Seers (Febrero 10, 2005).

REFERENCIAS

- Adams, G. S. (1975). Medición y Evaluación. Barcelona: Editorial Herder.
- Ancona, D., Kochan, T., Scully, M., Van Maanen, J., & Westney, E. (2004). Leadership in an Age of Uncertainty. Managing for the Future: Organizational Behavior and Process . Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W., & Senge, P. (2005). Core Capabilities of Distributed Leadership. C. MA. MIT Sloan School of Management.
- Antonakis, J. (2004). On Why "Emotional Intelligence" Will Not Predict Leadership Effectiveness Beyond IQ or The "Big Five": An Extension and Rejoinder. Organizational Analysis., 12(2), 171-182.
- Barge, J. K., & Schlueter, D. W. Leadership as organizing: A critique of leadership instruments. Management Communication Quarterly.,(4), 541-570.
- Barnard, C. J. (1938). The functions of the executive. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bauer, T. N., & Green, S. (1996). Development of leader-member-exchange: A longitudinal test. Academy of Management Journal, 39(6), 1538-1567.
- Bennis, W. G. (1991). Cómo llegar a ser líder. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Bennis, W. G. , & Nanus, G. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berry, L. L. , Bennet, D. R., & Brown, C. W. (1989). Calidad de Servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras. Madrid.: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five Years of Group Research: What We Have Learned and What Needs to Be Addressed. Journal of Management, 17(2), 345-381.
- Blake, R. R. , & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid. Houston: Gulf.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bluedorn, A. C. (1980). Cutting the Gordian Knot: A Critique of the Effectiveness Tradition in Organizational Research. Sociology and Social Res., 64, 477-496.
- Bores Rangel, E. (1998). Social Cognitive Factors in The Empowerment of Mexican Employees. Unpublished doctoral dissertation, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey - Texas University at Austin, México.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. Management Science, 49(4), 432-445.

- Brett, J. M. , & Rognes, J. K. (1986). Intergroup Relations i n Organizations. Designing Effective Work Groups. (pp. 202-236). San Francisco: Paul S. Goodman & Associates. Jossey-Bass.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. Leadership Quarterly, 11(2), 227-250.
- Buckingham, M. (2005). What Great Managers Do. Harvard Business Review, 83(3), 70-79.
- Burns, J. Z. , & Otte, F. L. (1999). Implications of Leader-Member Exchange Theory and Research for Human Resource Development Research. Human Resource Development Quarterly, 10(3), 225-248.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S., & Minor, M. J. (1983). *Applied network analysis: A methodological introduction* . Beverly Hills, CA: Sage.
- Calder, B. J. (1977). An attribution theory of leadership. New directions in organizational behavior. (pp. 179-204). Chicago: St. Clair Press.
- Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in institutes of higher education. Academy of Management Journal, 24, 25-47.
- Campbell, J. P. (1974). The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. Minneapolis: Personnel Decisions.
- Campbell, J. P. (1981). On the Nature of Organizational Effectiveness. P. S. y. P. J. M. Goodman New Perspectives on Organizational Effectiveness. (Tercera ed., pp. 13-55). San Francisco: Jossey-Bass, Inc. Publishers.
- Casares A. D. (1994). Liderazgo, Capacidades para Dirigir . Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Child, J. (1984). Organization. New York.: Harper & Row.
- Cogliser, C. , & Schriesheim, Ch. A. (2000). Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multilevel Perspective. Journal of Organizational Behavior, 21(5), 487-511.
- Conger, J. A. (1989). The Charismatic Leader. Behind the Mystique of Exceptional Leadership. San Francisco, CAL.: Jossey-Bass Inc.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations, perceived behavioral attributes and their measurement. Journal of Organizational Behavior, 15(5), 439-452.
- Connolly, T. , Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. Academy of Management. The Academy of Management Review. , 5(2), 211-217.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ. Emotional Intelligence in Leadership & Organizations*. New York: Grosset/Putnam.
- Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people: Restoring the character ethic*. New York: Simon & Schuster.
- Covey, S. R. (2004). *The 8th Habit. From Effectiveness to Greatness*. New York: FREE PRESS a Division

of Simon & Schuster.

Crosby, P. B. (1979). Quality is Free. New York. McGraw-Hill.

Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2002). Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis To Support Strategic Collaboration. California Management Review, 44(25-46).

Cross, R., Liedtka, J., & Weiss, L. (2005). A Practical Guide to Social Networks. Harvard Business Review, 83(3), 124-132.

Cross, R., & Parker, A. (2004). The Hidden Power of Social Networks. (p. 213). Boston, MA.: Harvard Business School Press.

Daft, R. L. (1983). Learning the Craft of Organizational Research. Academy of Management Review., 8(4), 539-546.

Daft, R. L. (2004). Organization Theory and Design . South-Western Ohio: Thomson.

Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship and Turnover among Managers. Organizational Behavior and Human Performance, (10), 184-200.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance, (13), 46-78.

De Pree, M. (1990). Leadership Is an Art . New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Studies.

Diario Oficial de la Federación , Secretaría de Economía. Diciembre 30, 2002.

Dienesch R. M., & Liden R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. Academy of Management Review, 11(3), 618-634.

Dobbins, W. S. L. D. E. J., & Clemons, T. C. (1990). The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence: A Laboratory and Field Study. Journal of Management, 609-618.

Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences. Journal of Applied Psychology, 71(1), 56-60.

Dunegan K. J., Duchon D., & Uhl-Bien M. (1992). Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators. Journal of Management, 18(1), 59-76.

Durkheim, E. (1965). The elementary forms of religious life. New York: Free Press.

Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change Centered Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model. Scandinavian Journal of Management, 7(1), 17-26.

Ellinger, A. D. (1999). Antecedents and Consequences of Coaching Behavior. Performance Improvement Quarterly, 12(4), 45-70.

Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). Teh impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and work-attitudes and well-being. Journal of Occupational and Organizational Psychology., (72), 237-240.

- Espinosa de los Monteros Fuentes, A. J. (2004). Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada. (Primera edición ed.). México: Innovación Editorial Lagares de México, S. A. de C. V.
- Etzioni, A. (1964). Modern Organizations . Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Farkas C., De Backer P., & Sheppard A. (1995). Maximum Leadership . Great Britain: Orion.
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. F. E. Fiedler Advances in experimental social psychology (pp. 59-112). New York: L. Berkowitz, Academic Press.
- Finkelstein S., & Hambrick D. C. (1996). Strategic Leadership. Top Executives and Their Effects on Organizations (p. 431). St. Paul MN.: West Publishing Company.
- Gardner, H. (1983). Frames of Mind. Nueva York: Basic Books.
- Gardner, H. (1997). Extraordinary Minds. New York: Basic Books.
- Gardner, H., & con la colaboración de Laskin, E. (1995). Leading Minds. An Anatomy of Leadership. New York: Basic Books.
- Garten, J. E. (2001). La mentalidad del C.E.O. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Gay L.R. (1987). Educational Research. Competencies for Analysis and Application. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company.
- Geir, J. G. (1967). A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups . Journal of Communication, 316-323.
- Gerstner C. R., & Day D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. Journal of Applied Psychology, 82(6), 827-844.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr., J. H. (1994). Las Organizaciones. México: Addison-Wesley Iberoamericana .
- Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis R., & McKee A. (2002). El Líder Resonante Crea Más. El Poder de la Inteligencia Emocional. España: Plaza & Janés Editores, S.A.
- Goodman, P. S. (1986). Designing effective work groups. Impact of task and technology on group performance. (pp. 120-167). San Francisco: P.S. Goodman & Associates (Eds). Jossey Bass.
- Goodman, P. S., & Pennings, J. M. (1981). New Perspectives on Organizational Effectiveness. Tercera ed.,). San Francisco: Jossey-Bass, Inc. Publishers.
- Goodman, P. S., & Whetten, D. A. (1998a). Fifty Years of Organizational Behavior From Multiple Perspectives. Industrial Relations at the Dawn of the New Millenium. Ithaca, NY: Cornell ILR: M. Mcfeld and J. McKelvey.
- Goodman, P. S., & Whetten, D. A. (1998b). Industrial Relations at the Dawn of the New Millenium. N.Y.: Cornell ILR School: In M. and J. Mckelvey (Eds.) .
- Gordon, T. (1988). L.E.T. Líderes Eficaz y Técnicamente preparados . Mexico: Editorial Diana, S. A.

- Graen, G. (1976). Role-Making Processes Within Complex Organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: In M.D. Dunnette (Ed.) Rand McNally College Publishing Company.
- Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburg, S., & Schiemann, W. (1977). Effects of Linking Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 491-504.
- Graen, G., Dansereau, & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 216-236.
- Graen, G., Liden, R., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, (67).
- Graen, G., Novak, M. A., & 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*, 30, 109-131.
- Graen, G., & Scandura T. A. (1987). TOWARD A PSYCHOLOGY OF DYADIC ORGANIZING . *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G., & Schiemann W. (1978). Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206-212.
- Graen G., & Uhl-Bien M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B. , & Cashman J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. (pp. 143-166). Kent, OH University Press: In J.G. Hunt y L.L. Larson (Editors), *Leadership frontiers*.
- Graen, G. B. , & Wakabayashi, M. (1992). Cross-cultural leadership making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. *Handbook of industrial and organizational psychology*. (Segunda edición. ed., Vol. 4pp. 415-446). Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Green, S. G. , Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 66(2), 203-214.
- Greenleaf, R. K. (1996). *On Becoming a Servant Leader*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers .
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). *Leading Groups in Organizations* . (pp. 72-119). San Francisco, CAL: Jossey-Bass INC., Publishers.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. (p. 445). New York: Oxford UNiversity Press, Inc.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, (41), 43-62.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

- Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. W. (2004). Comportamiento Organizacional. México: International Thomson Editores, S. A. de C. V.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Grid Principles and Situationalism: Both! A Response to Blake and Mouton. Group & Organization Studies, 207-210.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Hart, C. W. L. (1990). Service Breakthroughs. Changing the Rules of The Game. New York.: The Free Press.
- Hollander, E. P. (1978). Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships. New York: Free Press.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. New York: Harper and Brothers.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 321-328.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. Journal of Contemporary Business, 86.
- Ibarra, H. (1992). *Structural alignments, individual strategies, and managerial action: Elements toward a network theory of getting things done*. In R.G. Eccles and N. Nohria (Eds.) Networks and organizations: Structure, form and action: 165-188. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ilgen, D. R., Nebeker, D. M., & Pritchard, R. D. (1981). Expectancy theory measures: An empirical comparison in an experimental simulation. Organizational Behavior and Human Performance, 28, 189-223.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. INEGI. (2000).
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. INEGI. (2002).
- Jacobs, T. O. (1970). Leadership and exchange in formal organizations. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.
- Jaworski, J. (1999). Sincronicidad. El camino interior hacia el liderazgo. España: Paidós Plural.
- Jordan, M. H., Feild, H., & Armenakis, A. A. (2002). The Relationship Of Group Process Variables and Team Performance. A Team Level Analysis in a Field Setting. Small Group Research, 33(1), 12-150.
- Judd, C. M. , Smith, E. R., & Kidder, L. H. (1991). Research Methods in Social Relations. Sexta Edición. ed., Orlando, FL: Harcourt, Inc.
- Juran, J. M. (1989). Juran on Leadership for Quality. New York: Free Press.
- Kahn, R. L. , & Boulding, E. (1964). Field studies of power in organizations. Power and conflict in organizations . Nueva York: Basic Books.
- Kahn, R. L. , Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). España: Romanya Valls, S. A.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. _ New York: Wiley.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1995). La sabiduría de los equipos. Primera edición ed.,). México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Kerlinger, F. N. (1982). Investigación del Comportamiento. México: Interamericana.
- Kinicki, A. , & Kreitner, R. (2003). Comportamiento Organizacional. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? The Academy of Management Executive, 48-60.
- Koestenbaum, P. (1991). Leadership. *The Inner Side of Greatness*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Köhler, W. (1925). The Mentality of Apes. New York.
- Kotter, J. P. (1982a). *The General Managers*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1982b). What Effective General Managers Really Do. Harvard Business Review, (November-December), 156-167.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). The Leadership Challenge. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Krackhardt, D. (1992). *The strength of strong ties: The importance of philos in organizations*. In R. Eccles and N. Nohria (Eds.), Networks and organizations: Structure, form and action (pp. 216-239). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Krackhardt, D., & Brass, J. D. (1994). Intraorganizational Networks, The Micro Side. *Advances in Social Network Analysis: Research in the Social and Behavioral of Sciences*. London: Stanley Wasserman, Joseph Galskiewicz (eds.).
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). *Informal networks. The company behind the chart* . Harvard Business Review, (71), 104-111.
- Levine, J. M., & Moreland, R. (1990). Progress in small group research. Annual Review of Psychology, (41), 585-634.
- Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining Organizational Effectiveness: Another Look and An Agenda for Research. Management Science, 32(5), 514-538.
- Lewin, K. (1936). Principles of Topological Psychology. New York: McGraw Hill.
- Liden, R., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, (23), 451-465.
- Liden, R., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. Journal of Management, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. Research in Personnel and Human Resources Management, 15, 47-119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relations, and work outcomes. Journal of Applied Psychology, 85, 407-416.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. Journal of Applied Psychology, 78(4), 662-674.
- Likert R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Mahoney, T. A., & Weitzel, W. (1969). Managerial Models of Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 14, 357-365.
- Major, D. A., Kozlowski, W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and The Moderating Effects of Role Development Factors. Journal of Applied Psychology, 3(80), 418-431.
- Malinowski, B. (1922). Argonauts of the Western Pacific. Prospect Hights, IL: Waveland.
- Malone, T. W. (1997). Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making and IT. Sloan Management Review, 38, 23-35.
- Malone, T. W. (2004). *The Future of Work: how the new order of business will shape your organization, your management style, and your life.* (p. 225). Boston: Harvard Business School Publishing .
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. Academy of Management. The Academy of Management Review, 26(3), 356-376.
- Martin, J. (1995). The Great Transition. Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Align People, Technology and Strategy. New York: AMACOM.
- Mauss, M. (1950). *The gift: The form and reason for exchange in primitive societies*. New York: Norton.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Cambidge, MA.: Macmillan.
- McElroy, J. C. (1982). A Typology of Attribution Leadership Research. The Academy of Management Review, 413-417.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. N. Y.: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Norusis, M. J. (1988a). SPSS/PC+ Advanced Statistics. V2.0. Chicago, Ill.: SPSS, Inc.
- Norusis, M. J. (1988b). SPSS/PC+ V2.0. Base Manual. Chicago, Illinois.: SPSS, Inc.
- Ohio State University, & Bureau of Business Research. (1951). Leader Behavior: Its Description and Measurement, Research Monograph No. 88. Columbus: R. M. Stodgill y A. E. Coons (eds.).
- Olivero, G. , Bane, D. K., & Kopelman, R. (1997). Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. Public Personnel Management, 26(4), 461-469.
- Olmedo Bustillo, C. (2003). Interacción, conocimiento y cambio organizacionales. Un enfoque sistémico para la intervención en organizaciones. México: Innovación Editorial Lagares de México, S. A. de C. V.
- Ostroff, Ch., & Schmitt, N. (1993). Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency. Academy of Management Journal, 36(6), 1345-1361.
- Ostroff, F. (1999). The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How it

- Delivers Value to Customers. New York.: Oxford University Press.
- Patton, C. (2001). Rating the Returns. Human Resource Executive, 15(5), 40-43.
- Pennings, P. S., & Goodman, J. M. (1977). New perspectives on organizational effectiveness. Toward a workable framework (pp. 146-184). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pfaffenberger, R. C., & Patterson, J. H. (1981). Statistical Methods for business and economics. Homewood, Illinois: Irwin, Inc.
- Pitcher P. (1997). *The Drama of Leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, 29(3), 363-377.
- Ready, D. A. (2004). Leading at the Enterprise Level. MIT Sloan Management Review.
- Ridolphi, J., & Seers, A. (1984). Leader behavior versus leader-member exchange: A competitive test. In R.G. Flood (Ed.) Proceedings of the Southeast American Institute for Decision Sciences (pp. 142-144).
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. 10th. ed. ed.,). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Sahlins, M. (1972). *Stone age economics*. . New York: Aldine de Gruyter.
- Salovey, P. , & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*.,(9), 185-211.
- Scandura T. A., & Graen G. B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. Journal of Applied Psychology, 69(3), 428-436.
- Scandura T. A., Graen G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. Journal of Applied Psychology., (71), 579-584.
- Schneider, B. (1983). An interactionist perspective on organizational effectiveness. Organizational effectiveness: A comparison of multiple models. New York: K. S. Cameron & D. A. Whetton (Eds.).
- Schriesheim, Ch. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. Leadership Quarterly, 10(1), 63-113.
- Schriesheim, Ch. A., Castro, S. L., & Yammarino, F. J. (2000). Investigating Contingencies: An Examination of the Impact of Span of Supervision and Upward Controllingness on Leader-Member Exchange using Traditional and Multivariate Within and Between-Entities Analysis. Journal of Applied Psychology., 85(5), 659-77.
- Schriesheim, Ch. A., & Kerr, S. (1977). Theories and measures of leadership: A critical appraisal. Leadership: The cutting edge. (pp. 9-45). Carbondale, Il. Southern Illinois University Press.: J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.).
- Schriesheim, Ch. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and Leader - Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurements Issues. Academy of Management Journal, 41(3), 298-318.
- Schriesheim, Ch. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., & Tepper, B. J. (1992). Development and Preliminary

- Validation of a New Scale (LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135-147.
- Schriesheim, CH. A., Tolliver, J. M., & Behling, O. C. (1978). Leadership Theory: Some Implications for Managers. *MSU Business Topics*, 35.
- Schuler, R. S., & Harris, D. L. (1992). Managing Quality. The Primer for Middle Managers. Menlo Park, California.: Addison - Wesley Publishing Company, Inc.
- Schutz, W. (1994). *The Human Element*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Scott, J. (1992). *Social Network Analysis. A Handbook*. Second Edition ed.,). London: SAGE Publications.
- Seashore, S. E., & Yuchtman, E. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 12, 377-395.
- Seers A. (1989). Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 43, 118-135.
- Seers, A., & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 283-306.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A naturally occurring quasiexperiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Senge, P. (1994). *The fifth discipline. the art and practice of the learning organization*. (p. 423). New York: Doubleday a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Roth, G., & . Smith, B. J. (1999). *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. (p. 596). New York: Doubleday.
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA: Sol (The Society for Organizational Learning, Inc.).
- Sparrowe R.T. (1998). Leader-Member Exchange, Social Networks, and Differentiation. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois at Chicago..
- Sparrowe R. T., & Liden R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- SPSS. SPSS (Version 11.0 for Windows) [Graduate Pack].
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Storey, J. (2004). *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*. London & New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Talley, D. J. (1991). Total Quality Management. Estados Unidos de América.: ASQC Quality Press.
- Tognoli, J. (1975). Reciprocation of generosity and knowledge of game termination in the decomposed prisoner's dilemma game. *European Journal of Social Psychology* , 5, 297-313.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2002). *21 Leaders for the 21st. Century. How Innovative Leaders Manage in The Digital Age*. New York: McGraw-Hill.

- Tsui, A. S. , Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, (37), 549-579.
- Tsui, A. S. , & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects. The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, (32), 402-423.
- Tsui, A. S. , Xin, K. R., & Egan, T. D. (1995). Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage. *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing work place*. (pp. 97-129). Washington, D. C.: S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.).
- Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (1992). An Empirical Test of The Leadership-Making Model in Professional Project Teams. K. E. Clark , M. B. Clark, & D. P. Campbell *Impact of Leadership* (pp. 379-387). Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and hidden investment process: Identification of the "right type" for line managers in Japanese organizations. *Group & Organization Studies*, 15, 414-430.
- University of Michigan. (1960). *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale* (2a. ed. ed.). Elmsford, N. Y.: D. Cartwright y A. Zander (eds.) .
- Vecchio, R. P., & Godbel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, (34), 5-20.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wakabayashi, M., Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1990). Generalizability of the hidden investment hypothesis among line managers in five leading Japanese corporations. *Human Relations*, 43, 1099-1116.
- Wayne S. J. , Shore L. M., & Liden R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*. Vol. 1, 2 (p. 1469). Berkeley y Los Angeles, California: University of California Press.
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co.
- Wills, G. (1994). *Certain Trumpets. The Nature of Leadership*. New York: Simon & Schuster.
- Wooford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of Management*, 8, 27-47.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. . Englewood Cliffs, NJ. : Prentice-Hall.
- Yukl G. (1989a). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Yukl, G. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating Half Century of Behavior Research. *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-31.
- Yukl G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

Zaleznik, A. (1977). "Managers and Leaders: Are They Different?". *Harvard Business Review*.

Zaleznik, A. (1989). *The Managerial Mystique*. New York: Harper & Row.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, INC.

Zikmund, W. G., McLeod Jr., R., & Gilbert, F. W. (2004). CRM Customer Relationship Management. Administración de relaciones con los clientes. México: Compañía Editorial Continental.