

Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización

The Influence of Leader Member Exchange on the Employee's Commitment



Mª Dolores de la Rosa-Navarro¹
Universidad Pablo de Olavide, Sevilla
✉
mdrosnav@upo.es

I. INTRODUCCIÓN

Las personas se han convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de la competitividad de las empresas. No hay empresa que se precie que no asuma en su misión o encabece sus informes sociales indicando la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga. Y aunque muchas de ellas utilizan una retórica alejada de su realidad, muchas otras son coherentes con los discursos de sus directivos. Y es que en un entorno sumamente competitivo los recursos humanos (RRHH) pueden ser el elemento que marque la diferencia entre empresas. Las personas pueden aportar valor, algunas poseen capacidades y conocimientos escasos y los sistemas sociales son difícilmente imitables o transferibles. En suma, las personas son potenciales cumplidoras de los requisitos que la teoría de recursos y capacidades señala como necesarios para generar ventaja competitiva (Barney, 1991), pero ¿cómo se hacen efectivos? Podemos decir que básicamente a través de la gestión de RRHH (Lepak y Snell, 1999). Esta resulta necesaria para desarrollar habilidades, originar nuevos conocimientos, fomentar la cohesión en los equipos de trabajo... en definitiva, para transformar la capacidad, conocimiento y creatividad de las personas en resultados tangibles.

Ahora bien, nada de lo anterior será posible si no se cuenta con la implicación y el compromiso de los empleados. Con lo cual, en última instancia, nos estamos preguntando ¿cómo generar ese com-



Antonio Carmona-Lavado
Universidad Pablo de Olavide, Sevilla
✉
acarlav@upo.es

CÓDIGOS JEL:
M120, M140

Fecha de recepción y acuse de recibo: 17 de marzo de 2009. Fecha inicio proceso de evaluación: 18 de marzo de 2009.
Fecha primera evaluación: 13 de mayo de 2009. Fecha de aceptación: 5 de marzo de 2010.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La relación con el superior inmediato es una variable clave para comprender las actitudes y comportamientos de los empleados en las empresas según ponen de manifiesto múltiples investigaciones. Los resultados de nuestro estudio, desarrollado en una entidad bancaria, muestran que cuando existe una buena relación entre líder y colaborador mejora el compromiso de éste con la organización, así como su percepción del clima de comunicación y el bienestar existentes en la misma, lo que a su vez refuerza de nuevo su compromiso.

EXECUTIVE SUMMARY

In accordance with several researches, the Leader-Member Exchange is a key variable in order to understand the attitudes and behaviours of the employees within the company. The results of our study, which has been conducted in a bank, show that LMX not only enhances the employees' commitment but also it has an effect on their perception of the communication climate and welfare in the organization, which in turn influence commitment.

promiso? Cómo lograr que asuman los objetivos y valores de la organización, que sientan el firme deseo de desplegar un considerable esfuerzo en beneficio de la empresa y que quieran seguir siendo miembros de la misma (según la definición de compromiso de Porter et al., 1974). Cuestión a la que igualmente trata de dar respuesta la gestión de RRHH aportando los denominados sistemas de alto rendimiento o de compromiso, compuestos por un conjunto de prácticas que tienen como objetivo prioritario precisamente el compromiso de los empleados. A modo de ejemplo en el **Cuadro 1** se incluyen algunas de ellas.

Cuadro 1. Prácticas de alto rendimiento o de compromiso (High Commitment Management)

PFEFFER (1998)
<ul style="list-style-type: none">• Seguridad en el empleo• Cuidadosas técnicas de reclutamiento y selección• Equipos de trabajo autogestionados• Retribución variable vinculada a los resultados de la empresa• Extensa formación• Reducción de barreras de diferenciación en la empresa• Participación y agilidad en los flujos de información
DELERY & DOTY (1996)
<ul style="list-style-type: none">• Oportunidad de carrera interna• Formación a los empleados para que adquieran las competencias de la organización• Valoración basada en los resultados o comportamientos de los individuos en las organizaciones• La participación en los beneficios de la organización• Seguridad en el empleo• Expresión de las opiniones en la organización• Definición precisa de los puestos de trabajo

No obstante, dichas medidas aunque necesarias no son suficientes para implicar a los trabajadores. El clima laboral, una cultura acorde con los valores personales, la equidad en el trato y un largo etcétera, serían factores también necesarios en pro del compromiso (Meyer y Allen, 1997). Claro que no pretendemos (ni podríamos) abarcarlos todos, con lo cual, y para enfocar el objetivo de nuestro estudio, nos vamos a centrar en el papel que desempeña el jefe inmediato o líder en promover la implicación de sus colaboradores. Para el empleado es él quien de una forma más cercana y directa representa a la orga-

nización, es su actuación la que evidencia las políticas y estrategias generales, a quien acuden sus subordinados a pedir información o explicaciones y él quien actúa en nombre de la organización cuando evalúa, premia o castiga.

Con este trabajo pretendemos comprobar si la relación con el superior afecta al compromiso que los empleados desarrollan con la organización, es decir, si cuando jefe y subordinado mantienen una buena relación éste se siente más comprometido con la entidad para la que trabaja. Asunto sobre el que ya existen estudios (si bien es cierto que desarrollados en contextos distintos al español) y respecto a los cuales queremos hacer una aportación: comprobar cómo esa buena relación afecta de manera indirecta al compromiso en tanto hace que el individuo perciba mejor la realidad de la empresa en su conjunto. Específicamente analizaremos si una relación de calidad mejora la percepción del empleado del clima de comunicación y el bienestar existentes en la organización, y esto redundará en su mayor compromiso con la misma. Pensamos que la experiencia concreta de la persona que tiene un estrecho vínculo con su superior inmediato, puede llevarle a pensar que la fluidez de la comunicación entre ambos y el buen trato que recibe por su parte, son característicos no sólo de su relación particular sino de lo que ocurre en general en la empresa.

2. LA CALIDAD DE LA RELACIÓN EMPLEADO-SUPERIOR Y EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

El líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo (Bhal y Ansari, 2007). De esta forma se convierte en el gestor directo de dos elementos clave para el compromiso: el apoyo y la justicia (Meyer y Allen, 1997). El buen trato que la organización pretende dar a sus empleados a través de las citadas prácticas de RRHH puede quedar en agua de borrajas si el jefe directo no cuida de sus subordinados, si no evidencia de una forma más cercana las buenas intenciones de la empresa. En sus manos está brindar apoyo emocional, ofrecer información y consejo (Wayne *et al.*, 1997) y tratar de forma justa a sus colaboradores.

La relación jefe-subordinado (*Leader Member Exchange, LMX*), que inicialmente podríamos calificar de intercambio económico (cada parte tiene unas obligaciones formales por la posición que ocupa en

PALABRAS CLAVE

Leader-Member Exchange (LMX), clima de comunicación, bienestar, compromiso

KEY WORDS

Leader-member Exchange (LMX), communication climate, welfare, commitment

la organización), puede llegar a convertirse en un intercambio social (cada parte se excede en sus atribuciones formales) donde se van desarrollando vínculos emocionales. El líder les concede a los miembros más cercanos mayor autonomía, apoyo y consideración que les llevará a percibir un trato más justo y a tener una mayor confianza en él (Graen y Uhl-Bien, 1995). Las investigaciones desarrolladas han demostrado que los empleados que mantienen relaciones de buena calidad con sus jefes obtienen mayores niveles de rendimiento, de satisfacción y de compromiso (Liden *et al.*, 2000; Lee, 2005; Ansari *et al.*, 2007), desarrollan comportamientos extra rol (más allá de las obligaciones estrictas del puesto) (Wayne, *et al.*, 1997) y tienen menor intención de abandonar la organización (Ansari *et al.*, 2000).

Los líderes además desempeñan un papel fundamental en las percepciones que los empleados desarrollan de las características y acontecimientos de la organización, en tanto ellos filtran y contextualizan la información que reciben de niveles superiores (Kozlowski y Doherty, 1989). Así, de la misma manera que la persona toma a su jefe de referente para interpretar lo que ocurre en la empresa, pensamos que el tipo de relación que los una será también su referencia para interpretar el clima organizativo. De esta forma, si una relación de calidad se caracteriza, entre otras cosas, por una comunicación fluida y un buen trato recíproco (Graen y Uhl-Bien, 1995) el individuo podría pensar que ello es reflejo de lo que en general ocurre en la organización, y por tanto, que existe un clima de comunicación positivo y un alto grado de bienestar en la misma.

El clima de comunicación es un indicador del grado en el que los empleados consideran que la comunicación les motiva y estimula a alcanzar los objetivos de la organización y les ayuda a identificarse con la misma (Akkirman y Harris, 2005). Para ello será necesario compartir información y confiar en que los trabajadores harán un buen uso de la misma, siendo clave la figura del jefe directo en este proceso. Como también lo es para que la persona perciba que la empresa valora y cuida a sus empleados (definición de bienestar según Patterson *et al.*, 2005). Es de esperar que el empleado se comprometa en mayor medida con la organización en tanto perciba un clima de comunicación abierto y constructivo, así como una política de bienestar en la empresa.

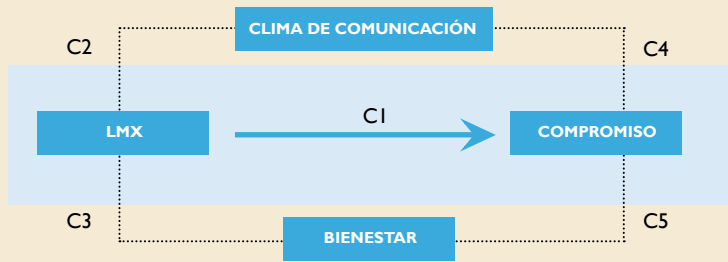
Sobre la base de todo lo anterior nos planteamos las cuestiones objeto de nuestro estudio, recogidas en el **Cuadro 2**, y presentamos nuestro modelo teórico (**Figura 1**).



Cuadro 2. Preguntas a responder en este estudio

C1: ¿Influye la buena relación del empleado con el jefe en su compromiso con la organización?
C2: ¿Mejora la buena relación del empleado con el jefe su percepción del clima de comunicación en la organización?
C3: ¿Mejora la buena relación del empleado con el jefe su percepción del bienestar existente en la organización?
C4: ¿Influye el clima de comunicación percibido por el empleado en su compromiso con la organización?
C5: ¿Influye el bienestar percibido por el empleado en su compromiso con la organización?
C6: ¿Cómo afecta más la buena relación del empleado con el jefe a su compromiso con la organización? ¿De forma directa? ¿O de forma indirecta a través de la mejora en la percepción del clima de comunicación y del bienestar en la organización?

Figura 1. Modelo propuesto



3. CUESTIONES PLANTEADAS: RESPUESTAS TEÓRICAS

A partir de las investigaciones desarrolladas hasta la fecha en relación al tema, hemos anticipado las posibles respuestas teóricas a dichas cuestiones, y que a continuación pasamos a exponer. En la base de todas ellas está la Teoría del Intercambio Social y la premisa de que los empleados tienden a personificar las empresas donde trabajan (Eisenberger *et al.*, 2002). Posteriormente, y a través del análisis de los datos de nuestro estudio, podremos contestarlas con fundamento empírico.

Según la citada teoría, el comportamiento social es un intercambio de bienes tanto materiales como no materiales (símbolos de aproba-

ción y prestigio), de forma que las personas que dan mucho a otras esperan obtener mucho de ellas, y las que obtienen mucho de otros están bajo la presión de dar mucho a esos otros (Homans, 1958). Así, en la relación superior-empleado cada parte posee recursos valiosos que ofrecer a la otra, pudiéndose beneficiar ambas de las ventajas de mantener un buen intercambio. El líder posee la autoridad para tomar decisiones o influir en ellas de forma favorable al empleado, y éste puede mejorar su rendimiento e implicarse en mayor medida en su trabajo, revirtiendo en posibles reconocimientos para su jefe (Liden *et al.*, 1997). Por tanto, si entre ellos logran fraguar lo que se denomina un intercambio de alta calidad (caracterizado por una alta confianza, apoyo mutuo, consideración y respeto) ¿extenderá el seguidor el compromiso con su superior a la organización? Posiblemente sí, como forma de corresponder al buen trato recibido de quien es ante él su representante más directo. Es más, Eisenberger *et al.* (2002) señalan que el empleado puede considerar que su jefe directo encarna a la propia organización, por lo que pensamos que la persona sentirá también hacia ella el vínculo afectivo que lo une a su superior. Así pues cabe esperar que:

- **Respuesta a C1:** Cuando jefe y subordinado mantienen una relación de calidad, el empleado tiene un mayor compromiso con la organización.

Por otro lado, cuando existe una relación de alta calidad entre líder y colaborador, el primero le puede proporcionar al segundo más información y permitirle una mayor participación (contar con su opinión, pedirle sugerencias, escuchar lo que tenga que decir...) que le lleve a desarrollar una visión del clima laboral más favorable (Kozlowski y Doherty, 1989). De manera que la buena relación entre ambos, donde se da por definición fluidez en la comunicación, podría llevar a pensar al individuo que existe un buen clima de comunicación en la organización, extrapolando lo que él percibe y experimenta al conjunto de la misma. De igual modo, el líder ejerce su papel como interlocutor directo entre organización y empleado en tanto es él quien gestiona las recompensas vinculadas al rendimiento en el puesto y quien ofrece oportunidades de formación y carrera, así como apoyo emocional a su equipo (Wayne *et al.*, 1997), siendo todo ello una forma de concretar el apoyo que reciben los empleados de la empresa (Eisenberger *et al.*, 1986). De esta forma el superior estaría contri-

buyendo a que los empleados desarrollen una mejor percepción del bienestar en la organización. Por tanto, proponemos que:

- **Respuesta a C2:** Cuando jefe y subordinado mantienen una relación de calidad, el empleado tiene una mejor percepción del clima de comunicación en la organización.
- **Respuesta a C3:** Cuando jefe y subordinado mantienen una relación de calidad, el empleado tiene una mejor percepción del bienestar existente en la organización.

Para dar respuesta a los interrogantes cuarto y quinto volvemos a recurrir a la Teoría del Intercambio Social, pero a diferencia de las cuestiones previas, ahora la reciprocidad del empleado responde a lo que la organización le ofrece directamente y no a través de la figura del líder. Para ello debemos tener en cuenta que la norma de reciprocidad es aplicable no sólo entre personas sino también entre el empleado y la entidad para la que trabaja (Rousseau, 1989). La fluidez en la comunicación y el suministro de la información adecuada por parte de la empresa (clima de comunicación positivo) son indicios de la confianza que ésta deposita en sus trabajadores y en su capacidad para utilizar adecuadamente la información aportada, por lo que el compromiso sería una manera de los empleados de corresponder a esa confianza demostrada por la organización. Compartir la información es una de las formas más fáciles y efectivas que los directivos tienen para fortalecer la implicación de los trabajadores (Lawler, 1989), siendo uno de los primeros pasos para aumentar su sentido de pertenencia e identificación con los valores y objetivos de la entidad. Estudios previos han demostrado que un clima de comunicación constructivo, es decir, abierto al intercambio de información y a la cooperación, tiene una influencia positiva respecto a compartir conocimiento y sobre el compromiso afectivo (Van den Hooff y De Ridder, 2004). En lo que respecta al bienestar percibido por el individuo, si el empleado considera que la organización lo trata bien y vela por sus intereses (bienestar) intentará corresponderla contribuyendo a la consecución de sus objetivos (Rhoades *et al.*, 2001) y fortaleciendo su compromiso (Eisenberger *et al.*, 2001). Por todo ello pensamos que:

El líder posee la autoridad para tomar decisiones o influir en ellas de forma favorable al empleado, y éste puede mejorar su rendimiento e implicarse en mayor medida en su trabajo revirtiendo en posibles reconocimientos para su jefe

- **Respuesta a C4:** Los empleados que perciben un mejor clima de comunicación se sienten más comprometidos con la organización.
- **Respuesta a C5:** Los empleados que perciben un mayor bienestar en la organización se sienten más comprometidos con la misma.

Por último, la cuestión sexta (C6) implica la comparación del efecto directo que la buena relación líder-subordinado tiene en el compromiso con su efecto indirecto a través de su influencia en la percepción del clima de comunicación y del bienestar en la organización. Para realizar esta comparación y responder a esta cuestión debemos primero verificar las relaciones establecidas en las cuestiones previas, y por tanto, tendremos que esperar al análisis de los datos de nuestro estudio para saber cuál de los dos efectos (directo o indirecto) tiene un mayor impacto sobre el compromiso.

4. ESTUDIO REALIZADO

4.1. Recogida de datos y muestra

Los datos han sido recogidos entre los empleados de una entidad financiera española con implantación regional. La decisión de hacerlo en el contexto de una organización se justifica por ser el individuo la unidad de análisis, ya que estamos midiendo su relación con el superior, su compromiso con la organización y sus percepciones del clima de comunicación y del bienestar en la misma. De esta forma además tenemos bajo control la gestión de RRHH que puede variar de unas organizaciones a otras. Otra ventaja es que al ser una encuesta promovida internamente por el Departamento de Recursos Humanos, la tasa de respuesta es más elevada, si bien su contestación es voluntaria y se garantiza el anonimato del empleado. El procedimiento de recogida de datos es la encuesta online. Se consiguieron 909 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 36,55%.

Como se puede apreciar en la **Tabla 1**, en la muestra están bien representados los distintos grupos de empleados en cuanto a género, edad, antigüedad, tipo de unidad y niveles jerárquicos: director, subdirector, caja o comercial en oficinas, y jefe/director territorial, gerentes, especialistas o administrativos en servicios centrales u obra social. Asimismo, están presentes todas las provincias en donde opera la entidad estudiada.



Tabla 1. Características de la muestra de empleados clasificados por varios criterios

	FRECUENCIA	PROPORCIÓN
Género		
Hombre	577	63,5%
Mujer	332	36,5%
Edad		
Hasta 30 años	146	16,1%
Entre 31 y 40 años	431	47,4%
Entre 41 y 50 años	242	26,6%
Más de 50 años	90	9,9%
Antigüedad		
Menos de 5 años	311	34,2%
Entre 5 y 10 años	193	21,2%
Entre 10 y 20 años	201	22,1%
Más de 20 años	204	22,4%
Tipo de unidad		
Oficinas	663	72,9%
Servicios centrales u obra social	246	27,1%
Nivel jerárquico		
Alto (director, subdirector, jefe/director territorial, gerentes)	413	45,4%
Bajo (caja o comercial, especialistas o administrativos)	496	54,6%
TOTAL	909	100%

4.2. Medidas

En la **Tabla 2** recogemos las escalas para medir los distintos conceptos o variables que intervienen en nuestro estudio con sus respectivos ítems o indicadores (afirmaciones). En lo que respecta a la calidad de la relación jefe-empleado (*Leader Member Exchange, LMX*) utilizamos la escala de Graen y Uhl-Bien (1995). Las medidas de las demás variables (Clima de Comunicación, Bienestar y Compromiso) corresponden a dimensiones de las escalas señaladas en dicha tabla. En todas ellas, a excepción de la primera que emplea sus propias opciones de respuesta, se usa una escala tipo Likert de 7 puntos que va desde “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (7). Los ítems que aparecen en la **Tabla 2** con (E) al final de la frase se eliminan en la depuración efectuada a partir del análisis factorial exploratorio.

Tabla 2. Escalas de medida de los constructos

LMX (GRAENY UHL-BIEN, 1995)
<p>LMX1. ¿Puede usted saber lo satisfecho/a que está su jefe con su trabajo? (<i>raramente - muy frecuentemente</i>)</p> <p>LMX2. ¿En qué medida su jefe comprende sus problemas y necesidades en el trabajo? (<i>en absoluto - en gran medida</i>)</p> <p>LMX3. ¿En qué medida su jefe se da cuenta de su potencial? (<i>en absoluto - totalmente</i>)</p> <p>LMX4. Independientemente de la autoridad formal que tenga su jefe, ¿qué posibilidad hay de que su jefe use su poder para ayudarle con sus problemas en el trabajo? (<i>ninguna - muy alta</i>)</p> <p>LMX5. De nuevo, independientemente de la autoridad formal con la que cuente su jefe, ¿en qué medida considera que le ayudaría y daría la cara por usted, aunque ello pudiera perjudicarlo? (<i>ninguna - muy alta</i>)</p> <p>LMX6. Tengo la suficiencia confianza en mi jefe como para defender y justificar sus decisiones si él no estuviera presente para hacerlo (<i>muy en desacuerdo - muy de acuerdo</i>)</p> <p>LMX7. En general, ¿cómo definiría la relación en el trabajo con su jefe? (<i>muy mala - muy buena</i>)</p>
CLIMA DE COMUNICACIÓN: COMMUNICATION SATISFACTION QUESTIONNAIRE (DOWNSY HAZEN, 1977)
<p>CC1. Con la comunicación en esta empresa se motiva y estimula la consecución de los objetivos</p> <p>CC2. Las personas en esta Entidad tienen grandes habilidades como comunicadores</p> <p>CC3. La comunicación en esta empresa hace que me identifique con ella o me sienta una parte importante de la misma</p> <p>CC4. Recibo a tiempo la información que necesito para realizar mi trabajo</p> <p>CC5. Los conflictos se gestionan convenientemente a través de los canales de comunicación adecuados</p>
BIENESTAR: ORGANIZATIONAL CLIMATE MEASURE (PATTERSON ET AL., 2005)
<p>B1. Esta organización se preocupa por sus empleados</p> <p>B2. Esta entidad trata de ser justa en sus decisiones respecto a sus empleados</p> <p>B3. Esta organización presta poca atención a los intereses de los empleados (Inverso) (E)</p> <p>B4. Esta entidad trata de cuidar a sus empleados</p>
COMPROMISO: ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE (MOWDAY, STEERS Y PORTER, 1979)
<p>C1. Estoy dispuesto a esforzarme más allá de lo que normalmente se espera para contribuir al éxito de esta Entidad (E)</p> <p>C2. Les hablo a mis amigos de esta organización como un sitio estupendo para trabajar</p> <p>C3. Estaría dispuesto a aceptar cualquier tipo de trabajo en esta organización con tal de permanecer aquí (E)</p> <p>C4. Considero que mis valores y los valores de esta organización son muy similares</p> <p>C5. Estoy orgulloso de decirles a los demás que formo parte de esta organización</p> <p>C6. Esta organización me estimula para hacer lo mejor posible mi trabajo (E)</p> <p>C7. Estoy muy contento de haber elegido esta Entidad frente a otras opciones que estuve considerando (E)</p> <p>C8. Me preocupa el futuro de esta Entidad (E)</p> <p>C9. Para mí esta es la mejor organización donde trabajar</p>

Las escalas utilizadas para medir los cuatro conceptos han sido seleccionadas tras una amplia revisión de la literatura y adaptadas al contexto organizativo estudiado, según las indicaciones de los directivos de RRHH de la entidad. Para asegurarse de la fiabilidad y la validez de estas medidas se aplican diversos procedimientos². En la Tabla 3 se muestran las medias con sus desviaciones típicas y las correlaciones entre las variables.

Tabla 3. Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre variables

VARIABLES	MEDIA	DESV.TÍPICA	1	2	3	4
1. LMX	3,360	0,760	1,000			
2. Clima de comunicación	4,545	1,162	0,409	1,000		
3. Bienestar	5,256	1,083	0,322	0,653	1,000	
4. Compromiso	5,955	0,780	0,409	0,663	0,705	1,000

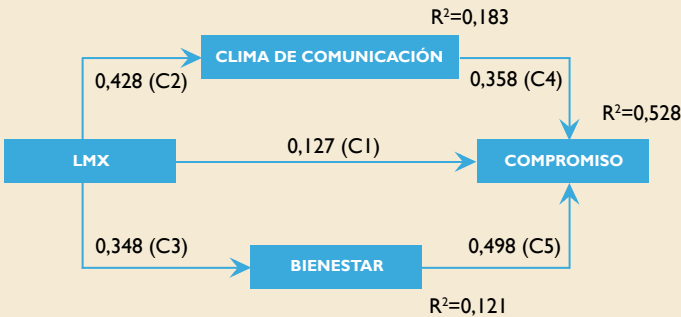
Escala de respuesta 1-7

4.3. Resultados

El modelo teórico propuesto (véase la **Figura 1**) se contrasta de forma empírica usando un modelo de ecuaciones estructurales³. Los resultados se presentan en la **Figura 2**. Como puede apreciarse, se encuentra evidencia empírica para la respuesta afirmativa a todas las cuestiones planteadas⁴.



Figura 2. Modelo estructural



Es interesante señalar que el valor del coeficiente del efecto total (directo e indirecto) de LMX sobre el compromiso es 0,453 (véase la **Tabla 4**), siendo mayor al del efecto directo del clima de comunicación (0,358) pero no al del efecto directo del bienestar (0,498) como se puede ver en la **Figura 2**. Por otro lado, el coeficiente del efecto indirecto de LMX sobre el compromiso a través del clima de comunicación (0,153) y del bienestar (0,173) toma un valor de 0,326, que es más del doble del valor del coeficiente de su efecto directo (0,127). Así, el efecto indirecto de LMX sobre el compromiso representa más de dos tercios de su efecto total.

Tabla 4. Efectos directos e indirectos de LMX sobre el compromiso

Efecto directo		0,127	
Efecto indirecto a través de clima comunicación	0,153		
Efecto indirecto a través del bienestar en la organización	0,173		
Efecto indirecto (ambos efectos indirectos)		0,326	
Efecto total (directo e indirecto)			0,453

Finalmente, recogemos en el **Cuadro 3** un resumen de las cuestiones formuladas, las respuestas teóricas anticipadas y la confirmación obtenida del análisis estadístico de los datos.

124

Cuadro 3. Resumen de los resultados de nuestro estudio

CUESTIONES PLANTEADAS	RESPUESTAS ANTICIPADAS	CONFIRMACIÓN
C1: ¿Influye la buena relación del empleado con el jefe en su compromiso con la organización?	Cuando jefe y subordinado mantienen una relación de calidad, el empleado tiene un mayor compromiso con la organización	✓
C2: ¿Mejora la buena relación del empleado con el jefe su percepción del clima de comunicación en la organización?	Cuando jefe y subordinado mantienen una relación de calidad, el empleado tiene una mejor percepción del clima de comunicación en la organización	✓
C3: ¿Mejora la buena relación del empleado con el jefe su percepción del bienestar existente en la organización?	Cuando jefe y subordinado mantienen una relación de calidad, el empleado tiene una mejor percepción del bienestar existente en la organización	✓
C4: ¿Influye el clima de comunicación percibido por el empleado en su compromiso con la organización?	Los empleados que perciben un mejor clima de comunicación se sienten más comprometidos con la organización	✓
C5: ¿Influye el bienestar percibido por el empleado en su compromiso con la organización?	Los empleados que perciben un mayor bienestar en la organización se sienten más comprometidos con la misma	✓
C6: ¿Cómo afecta más la buena relación del empleado con el jefe a su compromiso con la organización? ¿De forma directa? ¿O de forma indirecta a través de la mejora en la percepción del clima de comunicación y del bienestar en la organización?	La calidad de la relación jefe-empleado afecta en mayor medida al compromiso si se tiene en cuenta su influencia sobre el clima de comunicación y el bienestar en la organización	✓

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los resultados de este estudio indican que la buena relación entre jefe y colaborador va a favorecer la imagen que el empleado tiene de la organización en cuanto a la valoración y trato que da a su capital humano (bienestar), aumentando así su sentimiento de vínculo emocional hacia la misma (compromiso). Al mismo tiempo, dicha relación de calidad superior-subordinado propicia una mejor percepción del empleado del clima de comunicación existente en la empresa, lo que incrementaría también su sentimiento de querer seguir trabajando para la misma y su deseo de desarrollar un esfuerzo extra en el trabajo (compromiso). Por tanto, las buenas relaciones del líder con sus colaboradores sirven, no sólo para mejorar el compromiso de éstos con la organización, sino también para influir positivamente en sus percepciones de otras variables organizacionales como el bienestar y clima de comunicación, lo que incrementa a su vez el compromiso con la misma (véase la **Figura 1** donde se recoge el modelo contrastado y que los resultados obtenidos avalan).

Así pues, nuestros resultados refuerzan la idea de que el jefe es una pieza clave en una organización. Lo es porque es la parte más visible y representa el contacto más directo con la misma, y de este modo, puede ejercer una influencia decisiva en las percepciones que sobre la organización vayan desarrollando los empleados y sobre su compromiso con aquélla. Cuando entre líder y colaborador existe una relación de alta calidad, el mayor compromiso experimentado por la persona hacia la entidad para la que trabaja sería en parte una forma de corresponder al superior en tanto considere que está encarnando a la empresa. Dicho compromiso sería como una extensión del vínculo que lo une a su jefe.

Por el contrario, una persona puede sentirse al margen de una organización, que podrá funcionar mejor o peor, pero que ella ve a través de una experiencia poco satisfactoria, en tanto su entorno más inmediato se caracteriza por un líder incompetente que no ha sabido generar confianza y motivación en su equipo. Con lo cual, los esfuerzos que en la organización se han podido realizar para que la comunicación y el bienestar mejoren, pueden caer en saco roto si el jefe no logra conectar con los miembros de su equipo e implicarlos en el proyecto compartido. Se confirma una vez más el papel fundamental de los jefes para la motivación y retención de los trabajadores, o si queremos darle la vuelta a la idea, y como ha señalado Dick Antoine, director mundial de RRHH de Procter & Gamble, la



primera razón de la marcha de los empleados son los jefes (Rodríguez, 2007).

A efectos prácticos, de nuestros resultados podemos extraer una serie de implicaciones que pudieran resultar útiles para la dirección de empresas. Así pues, consideramos que:

1. En los **procesos de selección y promoción interna** a puestos directivos, frente a criterios tradicionalmente con más peso como las competencias técnicas o la antigüedad, deberían adquirir más importancia características como la inteligencia emocional, la capacidad de comunicación o, en general, competencias interpersonales que resultan clave para que un líder pueda establecer relaciones de calidad con los miembros de su equipo (Goleman, 2004). En este sentido, los líderes deberían ser capaces de preguntar regularmente a sus colaboradores cómo pueden ayudarles a mejorar en su trabajo o mostrar consideraciones personales (Maertz *et al.*, 2007) y saber captar las necesidades particulares de los distintos individuos, sin incurrir en tratos discriminatorios. Y sería tarea de las organizaciones preocuparse por formar este tipo de líderes y establecer sistemas de recompensas que premien a quienes sean capaces de crear relaciones de alta calidad con sus colaboradores.
2. **Líder y organización deberían caminar en un mismo sentido**, de manera que el apoyo percibido del jefe sea una concreción del apoyo que la dirección de la empresa ofrece a sus trabajadores tratando de enviarles un mismo mensaje. Si la organización adopta medidas a favor del bienestar de los empleados y de la apertura de la comunicación, pero el líder no cuida las relaciones con sus colaboradores, éstos posiblemente no aprecien aquéllas medidas porque sus preocupaciones se centren más bien en la falta de comunicación y de confianza hacia su superior inmediato (características propias de las relaciones de baja calidad). Si pensamos concretamente en organizaciones dispersas geográficamente (como es el caso de la entidad bancaria que nos ocupa) estos planteamientos adquieren aún más sentido porque la visión que tiene el empleado de la empresa estará más limitada a su contexto inmediato, teniendo menos posibilidades de entrar en contacto con otros miembros con quienes contrastar sus percepciones. Aunque

si tenemos en cuenta el contacto virtual a través de las nuevas tecnologías de la información, al individuo le puede resultar más fácil intercambiar opiniones con otras personas en otros lugares de la empresa, y por tanto, poder separar lo que es responsabilidad de la organización y lo que puede achacar a su jefe. Aún cuando esto fuera efectivamente así, y la persona valore el esfuerzo de la organización por la comunicación y el bienestar de sus empleados al margen de la actuación de su jefe, la mala relación con él disminuiría el efecto que dichas medidas tienen sobre el compromiso del trabajador. Por tanto, sería conveniente que la organización tuviera mecanismos para supervisar los comportamientos inapropiados de sus líderes con el fin de evitar que se desvíen de la política de RRHH de la empresa.

3. Si el foco de atención de este trabajo lo hemos puesto en los líderes para fomentar el compromiso de los empleados con la empresa, ellos deberían ser los primeros en tomar conciencia de este papel y de la importancia de desarrollar relaciones de alta calidad con sus colaboradores para hacerlo posible. Deben saber que el clima que sean capaces de crear entre los miembros del equipo va a influir en las actitudes que éstos desarrollen ante la organización. Por lo que además de prestar atención a los criterios de selección y promoción interna, habrá que cuidar del mismo modo la **formación** de quienes ya estén ejerciendo de líderes, concienciándolos de su influencia sobre el compromiso de los empleados con la organización y desarrollando habilidades interpersonales que fomenten el apoyo personal y la confianza, pilares básicos para crear buenas relaciones con sus colaboradores.

Ahora bien, sería conveniente concretar cómo generar una relación de calidad superior-subordinado en la práctica diaria. La relación del empleado con el superior se manifiesta en muchos comportamientos que el jefe puede ver como normales pero que causan un gran daño en la confianza que genera. No son una excepción los jefes que en virtud de su experiencia o posición jerárquica, se creen que son expertos decisores y que sus puntos de vista y sus elecciones

Los esfuerzos que en la organización se han podido realizar para que la comunicación y el bienestar mejoren pueden caer en saco roto si el jefe no logra conectar con los miembros de su equipo e implicarlos en el proyecto compartido

son siempre los más acertados. Así, ciertos empleados, que poseen una adecuada preparación y talento, perciben que sus opiniones e ideas son ignoradas por sus superiores, cuando no ridiculizadas o duramente criticadas, o lo que es peor, empiezan a ser considerados una oposición incómoda de la que hay que defenderse, simplemente por tener una opinión diferente, que no tiene por qué ser equivocada (rara vez una persona lleva toda la razón y otra no lleva ninguna). Esto hace que los jefes tiendan a delegar los temas importantes únicamente en los empleados “más afines”, creando un consenso ficticio, que tan peligroso es para tomar buenas decisiones. Además, esto transmite el mensaje de que no hay igualdad de oportunidades en la organización, que en unos se confía más que en otros, no porque sean mejores, sino porque “no dan problemas”. Por tanto, no se aprovecha el potencial de personas con valía, lo que obviamente acaba en desmotivación, y finalmente, en abandono.

Por el contrario, los líderes deben ser menos orgullosos y más humildes, aprovechar las buenas ideas de sus colaboradoras y analizar todas las perspectivas posibles para evitar una visión sesgada de la realidad, y tratar de encontrar soluciones que representen un equilibrio de posturas. Es bien conocida la importancia del consenso en la toma de decisiones para implicar a los empleados en su implantación. Si una persona siente que no participa, que no se cuenta con ella, que no se espere que se sienta responsable y que dé lo mejor de sí para que todo salga bien. Por tanto, los jefes deben perder el miedo a la crítica y escuchar con una mentalidad abierta, viendo en sus “oponentes” a empleados que les importa cómo se hacen las cosas, y deben ver las críticas de éstos como una forma de mejorar el proceso de toma de decisiones en cuanto a la comprensión de los problemas y la generación de alternativas. Esto implica evidentemente reconocer el mérito a quien corresponda o atribuir el éxito al equipo, y no “colgarse las medallas” a costa de los colaboradores.

Los líderes deben saber separar lo personal de lo profesional. Si el jefe percibe las críticas como un ataque personal, como una forma de poner en entredicho sus competencias o ve amenazada su posición, será reticente a adoptar medidas sugeridas por quienes lo cuestionan. Por eso, es también responsabilidad de los colaboradores hacer las críticas en un tono que no ofenda al líder, para que no se puedan interpretar como una cuestión personal. En este sentido, el líder debería fomentar este valor como parte de la cultura organi-



zativa, estimulando las críticas constructivas y con buenas maneras de sus subordinados.

Otro aspecto importante para generar confianza es la transparencia, es decir, que todos conozcan los criterios que se han seguido para tomar las decisiones, sobretodo aquellas que benefician a unos y parecen perjudicar a otros. En ocasiones las decisiones están plenamente justificadas, pero la ignorancia de los motivos por los que se elige una alternativa y no otra puede dar lugar a interpretaciones equivocadas por parte de los subordinados, que tan perjudiciales son para el clima de la organización. También en ciertas ocasiones, hay que tomar decisiones rápidas y no es posible la participación de todos los colaboradores, en estos casos, el líder debería explicar bien su forma de proceder para no perjudicar el clima de comunicación.

Asimismo, el líder debe ser justo, en el sentido de no cambiar los criterios de decisión o sus pesos en función de las personas a las que afecta la decisión sin que esté plenamente justificado; y ser coherente, en el sentido de no predicar una cosa y hacer otra. Por último, no se debe olvidar que el verdadero líder es el que busca el interés general de la organización. Un superior que toma decisiones pensando más en intereses particulares que en lo que conviene a la empresa, sin duda, cometerá los “pecados” que hemos señalado, y pondrá a la defensiva a quienes le rodean, ya que lo verán como una amenaza.

Aunque algunas de las ideas expuestas no son nuevas, a menudo son despreciadas por los directivos, independiente del nivel jerárquico que ocupen. En consecuencia, para retener al mejor capital humano la empresa debe procurar que todos sus directivos compartan los valores que favorecen una relación de calidad con sus colaboradores.

No podemos terminar sin dejar de señalar las limitaciones de nuestro estudio. La principal es que el estudio empírico ha sido llevado a cabo en una única organización que opera en un solo sector de actividad, por tanto, los resultados pueden no ser generalizables ni a otras organizaciones ni a otros sectores. No obstante, esta elección también tiene importantes ventajas que de alguna forma compensan sus inconvenientes. Por una parte, se controla el efecto de las políticas de RRHH, que serán distintas en diferentes organizaciones; y por otra parte, la tasa de respuesta y el tamaño de la muestra son bastante aceptables, con una adecuada representación de los

grupos que pueden encontrarse en una organización (en cuanto a categoría profesional, situación laboral, ubicación geográfica, edad, antigüedad, género, etc.). No obstante, este tipo de encuestas organizacionales pueden verse afectadas por sesgos derivados del miedo de los empleados a ser identificados. También hay que tener en cuenta que existen otras variables que inciden en el compromiso no tenidas en cuenta, como podrían ser la situación socio-económica de los empleados, la demanda de puestos similares en el mercado laboral, etc. Otra limitación deriva de que los datos son de corte transversal, es decir, se refieren a un momento concreto, y las percepciones pueden cambiar con el tiempo. Contar con futuros datos permitiría hacer un estudio longitudinal y analizar cómo evolucionan las variables estudiadas.

En definitiva, nuestro trabajo pone de manifiesto la importancia de una relación de calidad del líder con sus colaboradores para que éstos se comprometan con la organización, es decir, para que sientan la empresa como parte de su proyecto personal y estén dispuestos a esforzarse más para alcanzar el éxito de la misma.

Cuadro 4. Resumen de las implicaciones prácticas

Atribución de mayor peso en los procesos de selección y promoción interna a competencias relacionadas con la capacidad del líder para crear relaciones de alta calidad en el equipo
Alinear las actitudes y comportamientos de los líderes en las relaciones con los miembros de sus equipos, con los esfuerzos de la empresa por generar un buen clima de comunicación y bienestar
Concienciar a los líderes de su papel en el fomento del compromiso de los empleados con la empresa, así como formarlos para generar buenas relaciones con las personas bajo su responsabilidad
Generar una relación de alta calidad requiere del líder: <ul style="list-style-type: none">• Estilo de liderazgo no autoritario• Receptivo a las críticas• No apropiarse de éxitos del equipo• Transparencia, justicia, coherencia y ética

BIBLIOGRAFÍA

- Akkirman, A. D. y Harris, D. L. (2005): "Organizational communication satisfaction in the virtual workplace", *Journal of Management Development*, Vol. 24, nº 5, p. 397-409.
- Ansari, M. A.; Kee, D. M. H. y Aafaqi, R. (2000): "Fairness of human resource management practices, leader-member exchange, and intention to quit", *Journal of International Business and Entrepreneurship*, Vol. 8, p. 1-19.
- Ansari, M. A.; Kee, D. M. H. y Aafaqi, R. (2007): "Leader-member exchange and attitudinal outcomes: Role of procedural justice climate", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, nº 8, pp. 690-709.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, p. 99-120.
- Bhal, K. T. y Ansari, M. A. (2007): "Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, nº 1, p. 20-35.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 4, p. 802-835.
- Downs, C. y Hazen, M. (1977): "A factor analysis of communication satisfaction", *Journal of Business Communication*, Vol. 14, nº 3, p. 63-74.
- Eisenberger, R.; Armeli, S.; Rexwinkel, B.; Lynch, P. y Rhoades, L. (2001): "Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, nº 1, p. 42-51.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. y Sowa, D. (1986): "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, p. 500-507.
- Eisenberger, R.; Stinglhamber, R.; Vandenberghe, C.; Sucharski, I. L. y Rhoades, L. (2002): "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and retention", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, p. 565-573.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVIII, February, p. 39-50.
- Goleman, D. (2004): "Inteligencia emocional". Barcelona: Kairós.
- Graen, G. B. y Uhl-Bien, M. (1995): "Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 6, p. 219-247.
- Homans, G. C. (1958): "Human Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, Vol. 63, nº 6, p. 597-606.
- Kozlowski, S. W. J. y Doherty, M. L. (1989): "Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, nº 4, p. 546-553.
- Lawler, E. E. (1989): "With HR help all managers can practice high-involvement management", *Personnel*, April, p. 26-31.
- Lee, J. (2005): "Effects of leadership and leader-member exchange on commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, nº 8, p. 655-672.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 24, nº 1, p. 31-48.
- Liden, R. C.; Sparrow, R. T. y Wayne, S. J. (1997): "Leader-member exchange theory: the past and potential for the future", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 15, p. 47-119.
- Liden, R. C.; Wayne, S. J. y Sparrow, R. T. (2000): "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, p. 407-416.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997): *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks (California): Sage Publications, cop.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979): "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, p. 224-247.
- Patterson, M. G.; West, M. A.; Shackleton, V. I.; Dawson, J. F.; Lawthom, R.; Maitlis, S.; David L.; Robinson, D. L. y Wallace, A. M. (2005): "Validating the organizational climate measure:



- Links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, nº 4, p. 379-408.
- Pfeffer, J. (1998): *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R. y Boulian, P. (1974): "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, p. 603-609.
- Rhoades, L.; Eisenberger, R. y Armeli, S. (2001): "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, nº 5, p. 825-836.
- Rodríguez, Q. (2007): "Los empleados se marchan por los jefes", entrevista realizada por Q. Rodríguez a Dick Antoine en www.expansionyempleo.com (01/10/2007).
- Rousseau, D. M. (1989): "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, p. 121-139.
- Van den Hooff, B. y De Ridder, J. (2004): "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, nº 6, p. 117-130.
- Wayne, S. J.; Shore, L. M. y Linden, R. C. (1997): "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 1, p. 82-111.

NOTAS

1. Autora de Contacto: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Pablo de Olavide; Carretera de Utrera, Km. 1, 41013 Sevilla; España.
2. En primer lugar, se realiza una depuración inicial de las escalas de medida usando un análisis factorial exploratorio. La fiabilidad o consistencia interna de las escalas se examina con el alpha de Cronbach, estando en todas las variables por encima de 0,85, cumpliendo con el valor mínimo de 0,7. Después la fiabilidad y validez de las medidas se evalúan también mediante un análisis factorial confirmatorio (con unos indicadores robustos de bondad del ajuste cuyos valores en su conjunto se pueden considerar aceptables). La fiabilidad compuesta y la varianza extraída media de cada escala están por encima de los valores recomendados (0,7 y 0,5, respectivamente). Se verifica igualmente su validez discriminante. Los lectores interesados en profundizar en el análisis de datos puede solicitar esta información al autor de contacto.
3. El ajuste del modelo estructural obtenido parece ser el mejor posible para estos datos. El test de Wald no indica que se mejore el ajuste del modelo suprimiendo ninguna relación, y los multiplicadores de Lagrange tampoco sugieren ninguna relación que pueda ser fácilmente explicable desde un punto de vista teórico. Los lectores interesados en profundizar en el análisis de datos puede solicitar esta información al autor de contacto.
4. Al ser todos los parámetros de los efectos positivos y estadísticamente significativos al 0,05 (t-valor > 1,96).