

RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO DE LA VOZ

Es creciente la complejidad del entorno competitivo que afrontan las empresas (Li & Sun, 2014). Ante ello, es necesario que activen en sus empleados comentarios productivos y críticas constructivas inherentes a la organización (Detert & Burris, 2007). La manifestación de esta conducta por parte de los individuos es referida en la literatura como comportamiento de la voz (CV) (Zhang, Huai, & Xie, 2015). El CV es un rol extra a las funciones del colaborador, por lo que requiere ser activado a través del liderazgo del supervisor (Botero & Van Dyne, 2009).

El liderazgo es una forma especial de poder, orientado a influir positivamente en los individuos y a cumplir los objetivos organizacionales (Bennis, 2007). Se establece que los seguidores esperan emitir el CV a su líder, debido a que aquel es percibido como un elemento jerárquico con poder y acceso a recursos para tomar e implementar decisiones (Detert & Burris, 2007). Se considera que el estilo de liderazgo del supervisor afecta al CV (Zhang & Zhou, 2014). En concordancia con este argumento, Constantin y Baias (2015) expusieron que el CV está relacionado significativamente con el tipo de líder, por lo que, estilos de liderazgo que circunscriban las gestiones de los seguidores exclusivamente a procedimientos organizacionales, no promoverán la generación de extra roles y por ende contraerán el CV en los supervisados.

Las investigaciones efectuadas sobre la relación del liderazgo con el CV han establecido que la vinculación de estas variables ocasiona consecuencias positivas para las empresas. Entre estos efectos está la construcción de valor agregado en procesos, productos y servicios (Li & Sun, 2014), así como también la generación de ventajas competitivas y ruptura del statu quo organizacional (Botero & Van Dyne, 2009). Song, Wu, y Gu (2017) plantearon expandir el conocimiento sobre las variables que inciden en el CV. Adicionalmente, Maynes y Podsakoff (2014) refirieron que los estudios del liderazgo sobre el CV están concentrados en ciertos estilos de liderazgo, tales como, el autocrático y ético, aunado a que Liu, Zhu, y Yang (2010) expusieron la falta de trabajos empíricos sobre la relación del liderazgo con el CV, en territorios que limiten comportamientos proactivos en los seguidores. Ante ello, Flatten, Adams, y Brettel (2015) plantearon que las dimensiones de la cultura nacional, distancia de poder (DP) y aversión a la incertidumbre (AI), influyen significativamente en la manifestación de conductas proactivas en los individuos.

Entre los estilos reportados en la literatura, el liderazgo transformacional (LTF) es considerado como el de mayor eficacia para las empresas (Bass,1999), ya que es visionario y fortalece el compromiso del seguidor con el bienestar del líder y de la organización (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Estos hallazgos en la literatura evidencian la necesidad de efectuar un estudio empírico del efecto del LTF sobre el CV, en un territorio en el que se rentrinjan comportamientos proactivos de los seguidores.

Por lo expuesto, el propósito de esta investigación ha sido estudiar el efecto del LTF sobre el CV. Para ello, se consideró un contexto en el que los niveles de las dimensiones de la cultura nacional relevantes para el CV, DP y AI, fueron desfavorables para la emisión proactiva de comunicación constructiva (Pellegrini & Scandura, 2006). En este estudio también se analizó la moderación del efecto del LTF sobre el CV, a través de las variables de control género del emisor y tipo de empresa.

Marco Teórico

La relación entre el LTF y el CV fue identificada en la teoría LMX –Leader Member Exchange- (Chen, Yu, & Sun, 2014). La conducta proactiva y constructiva del seguidor está condicionada a un tipo de liderazgo amparado en un intercambio social alto (Zhang et al., 2015). El liderazgo es una forma de poder, orientada a cumplir objetivos favorables para la organización y sociedad (Bennis, 2007). Corresponde a una interacción entre líder y seguidor, establecida con el objetivo de materializar objetivos conjuntos (Bass, 1999), ya que el liderazgo es un factor necesario para que las directivas planteadas por los supervisores sean cumplidas y la visión de la organización se materialice (Tyler, 1989).

Avolio et al. (1999) y Bass (1999) plantearon que las dimensiones que componen el LTF son: (a) influencia idealizada atribuida, hecho consustancial a un sentido de propósito contundente en el seguidor; (b) influencia idealizada de comportamiento, virtud que implica la transmisión al subordinado de un sentido de conducta ética; (c) motivación por inspiración, la que genera la identificación del seguidor con su líder; (d) estimulación intelectual, dimensión que corresponde al influjo del líder sobre la innovación y creatividad del seguidor; y (e) consideración individualizada, hecho inherente a la atención sobre las necesidades de progreso del seguidor, aunado a funciones del líder como tutor sobre el desarrollo profesional de los colaboradores. Por su parte, el CV corresponde a una conducta extra rol de los individuos en las empresas, mediante la que un empleado emite al supervisor directas sugerencias y críticas constructivas sobre temas laborales (Chen & Hou, 2015). Ante ello, el CV incumbe a una visión innovadora y positiva por parte del supervisado, aunado a una predisposición para tratar ideas constructivas con su jefatura (Detert & Burris, 2007). La

característica constructiva del CV adscribe a este comportamiento un extra rol de alta importancia para las organizaciones, por cuanto incentiva el planteamiento de mejoras en sus operaciones (Li & Sun, 2014).

Li y Sun (2014) plantearon la necesidad de estudiar constructos que influyeran al CV, por los beneficios que representa esta variable para las organizaciones. Zhang et al. (2015) también expusieron la importancia de estudiar la relación entre el liderazgo y el CV. El LTF impulsa, a un nivel prominente, la integración entre supervisor y supervisado (Avolio et al., 1999). Ante ello, y puesto que el estilo referido se ampara en un intercambio social alto entre líder y seguidor, es factible que influya directa y positivamente sobre conductas proactivas en los seguidores (Detert & Burris, 2007). En avenencia a este planteamiento, Avolio et al. argumentaron que un elevado grado de vinculación social entre jefatura y subordinados facilita superar conflictos mancomunadamente, aunado a la generación de conductas constructivas y proactivas en los individuos.

En la literatura se evidenció la existencia de información limitada sobre la relación del LTF y el CV. Esto, a pesar de que el LTF ha concentrado el interés de los investigadores en ciencias sociales, además de ser un medio generador de comportamientos organizacionales favorables (Buch, Thompson, & Kuvaas, 2016). Aún están vigentes brechas en conocimiento sobre esta relación y, por ende, oportunidades de estudio sobre la vinculación de la referidas variables. Guo (2017) manifestó la necesidad de estudiar la relación del LTF con el CV, bajo condiciones de una cultura nacional no afín a conductas proactivas y retadoras de la autoridad. En efecto, Zhang et al. (2015) plantearon la necesidad de expandir los estudios sobre la relación LTF-CVC. Para ello, también recomendaron estudiar esta relación en contextos culturales no investigados. Al respecto, Leong y Fischer (2011) refirieron que la universalidad del liderazgo no lo aparta de la influencia de la cultura nacional.

En concordancia con lo expuesto, Leong y Fischer (2011) plantearon la existencia de evidencia, teórica y empírica, sobre la influencia de la cultura nacional en la relación LTF-CV. Hofstede (2017) evidenció la existencia de congruencia en el comportamiento de la población de un territorio con respecto a su cultura nacional. Byrne y Bradley (2007), por su parte, también evidenciaron la injerencia de la cultura nacional en la relación liderazgo-conducta de los seguidores. Como amparo de este argumento, Byrne y Bradley plantearon que uno de los factores de éxito de programas de investigación y desarrollo de las multinacionales es la compatibilidad del estilo de liderazgo adoptado con la cultura nacional del territorio de operación.

Entre los trabajos empíricos que expusieron la influencia de la cultura nacional en la relación liderazgo-comportamiento de los seguidores, está el de Clugston et al. (2000), desarrollado en una institución pública en los Estados Unidos de América, en el que se determinó que las calificaciones de las dimensiones de la cultura nacional: (a) distancia de poder, (b) aversión a la incertidumbre, y (c) masculinidad, influyen en la relación entre el estilo de liderazgo y la conducta del seguidor. Otro aporte fue el realizado por Leong y Fischer (2011), quienes efectuaron un meta análisis en base a investigaciones publicadas entre 1985 y 2006, en las que se utilizó el cuestionario MLQ 5X para medir el liderazgo transformacional. La conclusión de este trabajo fue que una parte sustancial de la varianza de la media del liderazgo transformacional se explicaba por los valores culturales de los individuos. Baird, Ju, & Reeve (2011) también aseveraron que las dimensiones de la cultura nacional influyen en la relación entre liderazgo y conducta de los seguidores. Por su parte Li y Sun (2014) ratificaron esta conclusión mediante una investigación empírica efectuada en China.

En concordancia con las evidencias literarias precedentes, Pellegrini y Scandura (2006) expusieron que las dimensiones de la cultura nacional, DP y AI, son relevantes en la relación entre liderazgo y CV. Esto, debido a que la AI explica la propensión de los pobladores de un territorio a presentar conductas promotoras y desafiantes. Por su parte, la DP incurre en la proactividad de los supervisados para difundir información al superior jerárquico (Pellegrini & Scandura, 2006). Shane, Venkataraman, y MacMillan (1995) concordaron con este enunciado al determinar el mayor grado de relevancia de la DP y AI en la relación entre el supervisor y la manifestación de conductas constructivas en sus colaboradores, por cuanto estas dimensiones son pertinentes a la percepción con respecto al supervisor.

En lo referente a la injerencia de la DP en la relación LTF y CV, Liu et al. (2010) determinaron que, en naciones con un nivel bajo de DP, los individuos son afines al liderazgo participativo, tal como el LTF, debido a que este tipo de líder motiva y soporta conductas proactivas y constructivas en los seguidores. En contrapartida, con una calificación alta en DP, los individuos asumen que las soluciones y mejoras en la empresa provienen exclusivamente del nivel jerárquico superior. En consecuencia, se espera que la relación entre LTF y CV sea negativa para naciones con calificación alta en DP.

Flatten et al. (2015) determinaron que una calificación alta en AI aporta a la generación de una relación negativa entre el LTF y el comportamiento proactivo-constructivo del seguidor. Shane et al. (1995) plantearon, como antecedente, la aceptación mínima del LTF en territorios que calificaron alto en AI. Adicionalmente, Elenkov y Manev (2005)

concluyeron que la emisión de CV es poco exitosa en naciones con un alto grado de AI, puesto que esta calificación explica la aversión a la emisión de críticas constructivas y a retar el statu quo. Por lo expuesto, se predice una relación negativa entre LTF y CV para territorios con calificaciones altas en AI. Debido a la evidencia en la literatura sobre la influencia del LTF en el CV, aunada a la influencia de la DP y AI en la relación de estos constructos, se espera que la influencia del LTF sobre el CV sea directa y negativa en territorios que calificaron alto en DP y AI, como se muestra en la Figura 1 y en la hipótesis 1:

H₁: El LTF presenta una relación negativa significativa con el CV de los subordinados, en organizaciones con un contexto de alta AI y DP.

Las investigaciones sobre la influencia del LTF en el CV presentan limitaciones, ya que el aporte al conocimiento también gravita en función de las variables moderadoras (Song et al., 2017). Douglas (2012) expuso que el género del seguidor influye en el comportamiento y efectividad del líder. Por ende, se espera que el género del emisor de CV sea moderador en esta relación díadica. Carrasco, Francoeur, Labelle, Laffarga, y Ruiz-Barbadillo (2015) refirieron al género como una perspectiva del ser humano que implica más que una característica fisiológica, correspondiendo a la identidad de un individuo sobre su percepción de pertenencia a un tipo de sexo determinado (Taylor, Burke, Wheatley, & Sompayrac, 2011). El concepto de género corresponde a las nociones de diferencias entre hombre y mujer, además de abarcar la estructura mental, actitud, y expectativas del individuo (Carrasco et al., 2015). Munir y Aboidullah (2018) encontraron contradicciones en la literatura respecto al comportamiento de la mujer y del hombre en el trabajo, al determinar que una serie de estudios empíricos plantearon que el desempeño laboral del hombre y de la mujer son diferentes, mientras que otro grupo de investigaciones reportaron la no existencia de diferencias en la gestión laboral ocasionadas por el género.

Como antecedente a este planteamiento, Burke y Collins (2002) refirieron la existencia de una desventaja coyuntural laboral que afronta la mujer, frente a su par masculino, divergencia que corresponde al posicionamiento laboral histórico del hombre, ocasionado por el estereotipo de género. Este hecho induce al género femenino a presentar un comportamiento diferente al del hombre, al lograr un mejor desempeño en sus gestiones laborales para superar la desventaja generada por el estereotipo, y así mantener su posición en el trabajo o ascender jerárquicamente. En concordancia con lo planteado, Allen y Jang (2016) expusieron la necesidad de investigaciones que estudien al género como variable moderadora, al considerarlo como un hecho subyacente y de alta incidencia en el comportamiento en las organizaciones. En correspondencia a este planteamiento, Ng et al. (2016) consideraron al

género del seguidor como una variable moderadora de la conductas extra rol en el ambiente organizacional.

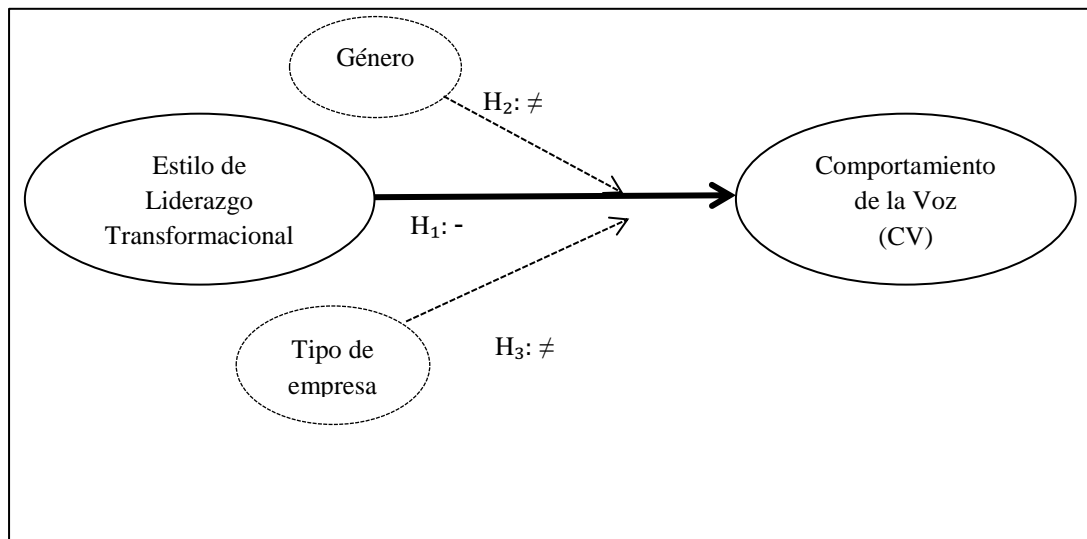


Figura 1. Relación entre el LTF y CV, moderado por género y tipo de empresa

En función de lo expuesto, se determinó la existencia de oportunidades de estudio sobre la moderación por género de la relación entre el LTF y el CV, considerando la hipótesis de un comportamiento diferente en la vinculación de los referidos constructos, ocasionado por el género del emisor del CV (Ng et al., 2016), por lo que se plantea la hipótesis 2:

H₂: Existe una diferencia significativa en la relación LTF-CV, entre los emisores del CV masculino con respecto al femenino.

Song et al. (2017) determinaron que es conveniente estudiar mecanismos moderadores sobre la conducta de los seguidores, para ampliar la frontera del conocimiento sobre la relación LTF y CV. Ante ello, Teixeira y Bezerra (2016) expusieron al tipo de empresa, clasificada como productora de bienes o de servicios, como variable moderadora cuyo estudio aportaría a solventar información sobre variables inherentes a la conducta del seguidor. Sangeetha y Kumaran (2018) expusieron, también, la conveniencia de moderar los efectos del liderazgo por tipo de empresa, puesto que las operaciones son distintas entre estas dos clases de organizaciones, debido a la diferencia en su complejidad operativa, así como por las diferentes condiciones de negocio que afrontan. En concordancia con lo anterior, Raghavendran y Rajagopalan (2011) refirieron la existencia de diferencias significativas respecto a la participación de organizaciones manufactureras y productoras de servicios en la

economía. Esto ocasiona sesgos entre los colaboradores de estas industrias, en funciones tanto dentro como fuera del rol.

Adicionalmente, Sangeetha y Kumaran (2018) expusieron la necesidad de generar conocimiento sobre diferencias en la conducta extra rol entre empresas de bienes y servicios, debido a que las organizaciones manufactureras están sometidos a severas normalizaciones internas, generadas por procedimientos operativos y regímenes en la formulación de sus productos. Ante esto, se requerirá una fuerza laboral con un alto grado de proactividad y compromiso. En función de la disparidad con respecto a la importancia y concentración que representan para la economía estos dos tipos de empresasse plantea la hipótesis 3:

H₃: Existe una diferencia significativa en la relación LTF-CV entre los emisores del CV pertenecientes a empresas productoras de bienes con respecto a los de productoras de servicios.

Método

Esta investigación fue realizada bajo el paradigma post-positivista, transversal, cuantitativa, correlacional, empleando una lógica deductiva y considerando como unidad de análisis al colaborador del nivel operativo. Las técnicas estadísticas utilizadas fueron de tipo multivariado, para lo que se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales (MES), bajo la técnica de máxima verosimilitud (MV). La recolección de datos fue ejecutada en base a encuestas, empleando instrumentos validados y aplicados en trabajos empíricos reportados en la literatura (Botero & Van Dyne, 2009).

La población consistió en empleados de empresas formales que a la fecha del estudio se encontraran trabajando a nivel operativo y que se hallaran laborado cuando menos un año con el mismo supervisor. Detert y Burris (2007) plantearon la conveniencia de tomar como unidad de estudio a los colaboradores a nivel operativo, por cuanto el contacto periódico con los líderes convierte a este personal en una fuente de información fidedigna, para obtener información sobre la influencia de los supervisores. Law y Du-Babcock (2017) plantearon que tomar al personal operativo como unidad de estudio es una práctica común y aconsejada en las ciencias sociales. Se tomó una muestra de empresas en la República del Ecuador, nación en que las condiciones culturales no motivan la comunicación proactiva y constructiva, puesto que califica alto en DP y AI (Hofstede, 2017).

La muestra se tomó a personas que se encontraban registrados y estudiando en programas de postgrado en ciencias empresariales o económicas, a tiempo parcial, dictados por instituciones de educación superior (IES) y acreditadas por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior de la República del

Ecuador. También se consideró a personas egresadas en los últimos 12 meses de los referidos programas. La información fue recabada mediante encuestas presenciales en las IES que dieron las facilidades del caso y vía internet, efectuadas con las bases de datos proporcionadas por las IES. Se tomó en cuenta exclusivamente a individuos, que en la sección de datos demográficos del cuestionario se reportaron como empleados a nivel operativo. Se aplicó una prueba piloto, previa a la generación de la data final. Además, se validó, con juicio de expertos, la correspondencia de los términos utilizados en el cuestionario.

Los resultados de la prueba piloto determinaron un alto nivel de confiabilidad en los instrumentos aplicados para medir el LTF y CV, puesto que su alpha de Cronbach fue 0,88 y 0,72 respectivamente. Por consiguiente se dio paso al trabajo de campo, en el que se obtuvieron 277 cuestionarios respondidos, de ellos se descartaron 6 puesto que los participantes se declararon como autoempleados y que no disponían de un supervisor. De las 271 encuestas restantes, tampoco se consideraron 15 voluntarios, puesto que no se declararon como personal operativo. De las 256 restantes, se descartó a un encuestado debido a que dejó en blanco el cuestionario del LTF y el campo de datos demográficos. Tampoco se consideraron siete cuestionarios por cuanto marcaron más de una contestación en una o más preguntas. En función de esto, se obtuvieron 248 respuestas válidas. No se ofrecieron incentivos a las personas contactadas para completar la encuesta, quienes fueron informados sobre el carácter voluntario y confidencial de su participación, amparado en el consentimiento informado completado por los encuestados. El 48,00% de respuestas válidas correspondió al género masculino y el 52,00% al femenino. El 47,20% correspondió a organizaciones productoras de bienes y el 52,80% a productoras de servicios. Estas, en mayor porcentaje correspondieron al sector privado, 74,20%, mientras que las de origen público representaron el 25,80%.

El LTF fue medido a través del MLQ 5x –Multifactor Leadership Questionnaire, versión evaluador (Avolio et al., 1999). Este cuestionario, en la sección del LTF dispone de 20 ítems. La medición del CV fue efectuada mediante el 6IVBS -Six Item Voice Behavior Scale- (Van Dyne & LePine, 1998), instrumento de primer orden con seis variables observables. Para ambos cuestionarios se utilizó la escala de Likert de cinco opciones: (a) 0, totalmente en desacuerdo; (b) 1, en desacuerdo; (c) 2, neutro; (d) 3, de acuerdo; y (e) 4, totalmente de acuerdo. El alpha de Cronbach para las dimensiones del LTF fue mayor a 0,70 en todos los casos, como se puede apreciar en la Tabla 1.

Al análisis de confiabilidad del cuestionario 6 IVBS también fue favorable. El Alpha de Cronbach obtenido fue de 0,71. Posteriormente, se aplicó un análisis factorial

confirmatorio (AFC). Como resultado de ello se determinó que tanto el modelo de primer orden del MLQ 5x, Figura 2, como el de segundo orden, Figura 3, estuvieron sobre-identificados, por lo tanto, los parámetros del modelo fueron estimables (Ho, 2014). Los resultados de los índices de ajuste evidenciaron un nivel de aceptable.

Tabla 1

Alpha de Cronbach para el LTF

Constructo	Dimensiones	Alpha de Cronbach
LTF		0,93
	FIS	0,74
	FIC	0,77
	FIIIA	0,78
	FIIIB	0,80
	FIM	0,82

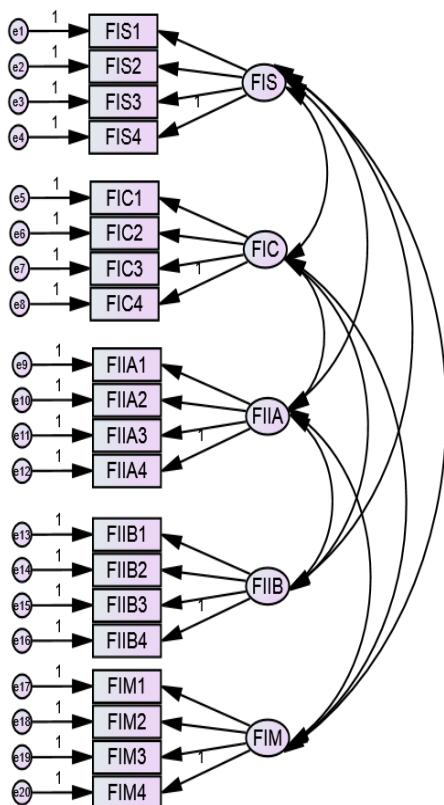


Figura 2. Estructura factorial de primer orden MLQ 5x para el LTF

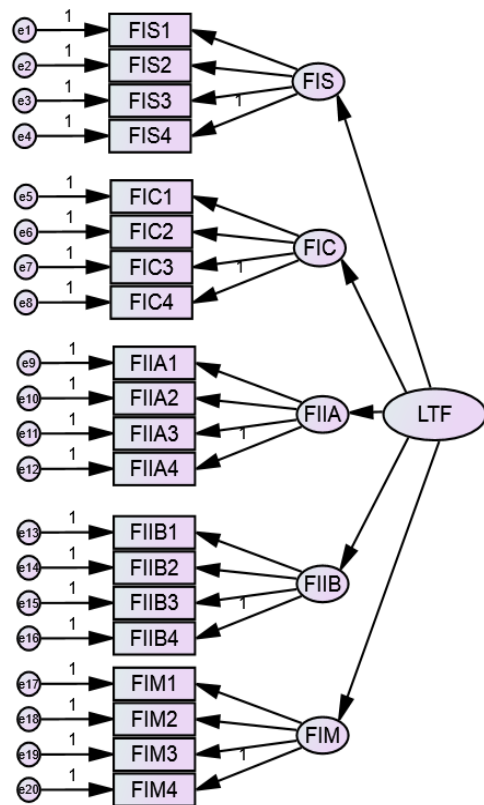


Figura 3. Modelo de segundo orden MLQ 5x para el LTF

El cuestionario MLQ 5x presentó validez de contenido. Esto amparado por las investigaciones de tipo empírico reportadas en la literatura en diferentes contextos (Svendsen & Joensson, 2016). Adicionalmente, un panel de expertos aprobó el instrumento en su versión original. Se verificó la validez convergente y las regresiones estandarizadas de todas las variables fueron significativas. Se registraron coeficientes estandarizados superiores a 0,40 y se evidenció que los coeficientes de regresión registraran un valor superior al duplo del error estándar. Los resultados del modelo de segundo orden se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2

Coefficientes de Regresión de MLQ 5x LTF Segundo Orden

			Coeficientes de regresión	S.E.	C.R.	P	Coeficientes de regresión estandarizados
FIS	<---	LTF	0,70	0,08	8,57	***	0,82
FIC	<---	LTF	1,00				0,83
FIIA	<---	LTF	0,62	0,07	8,93	***	0,92
FIIB	<---	LTF	0,75	0,06	11,21	***	0,79
FIM	<---	LTF	0,83	0,07	11,29	***	0,91
FIS4	<---	FIS	1,00				0,67
FIS3	<---	FIS	1,19	0,13	8,91	***	0,90
FIS2	<---	FIS	1,05	0,11	9,07	***	0,77
FIS1	<---	FIS	0,51	0,08	5,82	***	0,42
FIC4	<---	FIC	1,00				0,91
FIC3	<---	FIC	0,48	0,06	7,12	***	0,44
FIC2	<---	FIC	0,83	0,04	17,69	***	0,83
FIC1	<---	FIC	0,74	0,07	10,48	***	0,65
FIIA4	<---	FIIA	1,00				0,63
FIIA3	<---	FIIA	1,08	0,12	8,51	***	0,67
FIIA2	<---	FIIA	1,20	0,14	8,22	***	0,64
FIIA1	<---	FIIA	1,20	0,15	7,94	***	0,61
FIIB4	<---	FIIB	1,00				0,89
FIIB3	<---	FIIB	0,54	0,07	7,21	***	0,46
FIIB2	<---	FIIB	0,87	0,05	15,82	***	0,82
FIIB1	<---	FIIB	0,85	0,06	13,63	***	0,73
FIM4	<---	FIM	1,00				0,81
FIM3	<---	FIM	0,95	0,08	11,97	***	0,73
FIM2	<---	FIM	0,84	0,07	11,76	***	0,72
FIM1	<---	FIM	0,86	0,08	10,69	***	0,66

***p< 0,001

Se verificó, también, la validez discriminante del modelo del LTF, ya que las diferencias entre las dimensiones del constructo resultaron significativas considerando un grado de confianza del 95% (ver Tabla 3). Para ello se restringió el parámetro de correlación

de las dimensiones a 1, para luego, contrastar mediante una prueba Chi-cuadrado las diferencias entre los resultados del modelo restringido y no restringido.

Tabla 3

Resultado de Prueba de Validez Discriminante para LTF

Nomenclatura	Dimensión	Chi cuadrado del modelo		Diferencias
		Sin restricción	Con restricción	
FIM	Motivación por Inspiración	89,74	123,63	33,89
FIS	Estimulación Intelectual			
FIM	Motivación por Inspiración	60,66	72,22	11,56
FIC	Consideración Individualizada			
FIM	Motivación por Inspiración	34,37	63,46	29,09
FIIA	Influencia Idealizada Atribuida			
FIM	Motivación por Inspiración	53,60	79,96	26,36
	Influencia Idealizada por			
FIIB	Comportamiento			
FIC	Consideración Individualizada	151,38	162,00	10,62
FIS	Estimulación Intelectual			
FIC	Consideración Individualizada	76,28	100,42	24,14
FIIA	Influencia Idealizada Atribuida			
FIC	Consideración Individualizada	92,61	109,84	17,23
	Influencia Idealizada por			
FIIB	Comportamiento			
FIIA	Influencia Idealizada Atribuida	59,52	105,70	46,18
	Influencia Idealizada por			
FIIB	Comportamiento			
FIIA	Influencia Idealizada Atribuida	67,46	130,06	62,60
FIS	Estimulación Intelectual			
	Influencia Idealizada por			
FIIB	Comportamiento	86,49	132,14	45,65
FIS	Estimulación Intelectual			

El resultado del AFC aplicado al CV determinó que el modelo estuvo sobre-identificado. Además la bondad de ajuste fue adecuada, χ^2 / DF : 3,43; RMSEA: 0,09; CFI: 0,92; AGFI: 0,91; y GFI: 0,97. El modelo del CV se presenta en la Figura 4.

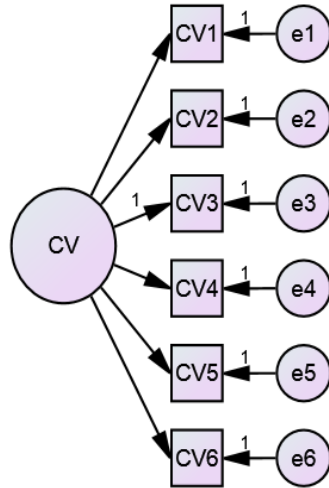


Figura 4. Modelo del 6 IVBS para el CV

La validez de contenido del instrumento 6 IVBS también fue comprobada mediante revisión de expertos. Posteriormente, se comprobó la validez convergente del cuestionario 6IVBS. La integridad de las regresiones estandarizadas de sus variables fueron significativas. Aunado a ello, los coeficientes estandarizados en mayor proporción fueron superiores a 0,40, considerando que CV5 registró un valor cercano, esto es 0,33, estando sobre el rango mínimo del criterio conservador. Los resultados se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4

Coefficientes de Regresión del 6 IVBS

		Coefficientes de regresión	S.E.	C.R.	P	Coefficientes de regresión estandarizados
CVC1	<--- CVC	1,06	0,20	5,23	***	0,57
CVC2	<--- CVC	1,16	0,20	5,78	***	0,48
CVC3	<--- CVC	1,00				0,57
CVC4	<--- CVC	1,08	0,19	5,64	***	0,55
CVC5	<--- CVC	0,79	0,20	3,81	***	0,33
CVC6	<--- CVC	1,15	0,23	4,92	***	0,58

*** p< 0,001

Henseler, Ringle, & Sarstedt (2015) expusieron que la existencia de una correlación mayor a 0,50 entre variables latentes es evidencia para cuestionar la validez discriminante de los instrumentos de medición. En vista de ello, y dado que la relación entre los constructos del presente trabajo, LTF y CV, fue de 0,15, se concluyó que no es factible cuestionar la validez discriminante de este modelo. En complemento a ello, al ser el CV de primer orden, el

análisis de la bondad de ajuste de la unidimensionalidad del constructo faculta evaluar el grado en que la medida difiere de otras. Dado este argumento, y debido a que los índices de ajuste alcanzaron los niveles referidos por la literatura (Cheung & Rensvold, 2002; Ho, 2014), se concluye que el 6IVBS dispuso de validez discriminante.

Resultados

El planteamiento del modelo de relaciones estructurales tomó como variable independiente al LTF y variable dependiente al CV. Se consideraron dos variables moderadoras: el género del emisor del CV y el tipo de industria en que labora. Esto mediante un MES, como se aprecia en la Figura 5.

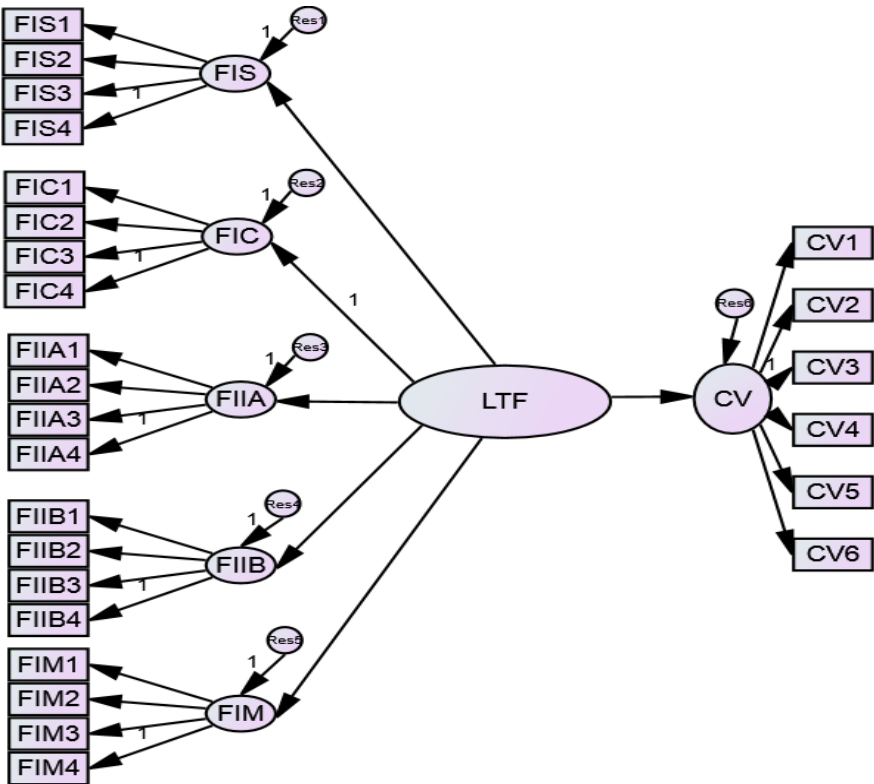


Figura 5. Modelo estructural simplificado

El modelo estuvo sobre-identificado, con 290 grados de libertad y 61 parámetros a valorar. Este a su vez, computó en general índices de ajuste aceptables (Alfayad & Arif, 2017; Ho, 2014), así como coeficientes de regresión significativos, expuestos en la Tabla 5. El análisis estadístico fue realizado en función de la estructura planteada en las hipótesis. De acuerdo a ello, se determinó que el LTF incide de forma positiva sobre el CV ($\beta = 0,15$; $p <$

0,001). Por lo tanto, no se encontró evidencia para aceptar H_1 . El detalle de este resultado se presenta en la Tabla 6.

Tabla 5

Coefficientes de Regresión Modelo Estructural

			Coeficientes de regresión	S.E.	C.R.	p	Coeficientes de regresión estandarizados
FIS	<---	LTF	0,70	0,08	8,09	***	0,86
FIC	<---	LTF	1,00		0,81		
FIIA	<---	LTF	0,40	0,06	6,46	***	0,71
FIIB	<---	LTF	0,73	0,06	11,04	***	0,79
FIM	<---	LTF	0,80	0,07	10,96	***	0,88
CV	<---	LTF	0,15	0,04	3,32	***	0,28
FIS4	<---	FIS	1,00				0,64
FIS3	<---	FIS	1,14	0,13	8,62	***	0,82
FIS2	<---	FIS	1,18	0,14	8,10	***	0,83
FIS1	<---	FIS	0,57	0,09	6,11	***	0,45
FIC4	<---	FIC	1,00				0,94
FIC3	<---	FIC	0,45	0,06	6,81	***	0,43
FIC2	<---	FIC	0,79	0,04	18,57	***	0,82
FIC1	<---	FIC	0,65	0,06	10,06	***	0,59
FIIA4	<---	FIIA	1,00				0,53
FIIA3	<---	FIIA	1,05	0,15	6,75	***	0,54
FIIA2	<---	FIIA	1,96	0,24	8,17	***	0,87
FIIA1	<---	FIIA	2,01	0,24	8,19	***	0,85
FIIB4	<---	FIIB	1,00				0,89
FIIB3	<---	FIIB	0,53	0,07	7,16	***	0,46
FIIB2	<---	FIIB	0,87	0,05	15,76	***	0,82
FIIB1	<---	FIIB	0,85	0,06	13,63	***	0,73
FIM4	<---	FIM	1,00				0,81
FIM3	<---	FIM	0,95	0,08	11,71	***	0,72
FIM2	<---	FIM	0,84	0,07	11,60	***	0,72
FIM1	<---	FIM	0,88	0,08	10,70	***	0,67
CV1	<---	CV	1,14	0,21	5,26	***	0,57
CV2	<---	CV	1,17	0,21	5,53	***	0,44
CV3	<---	CV	1,00				0,53
CV4	<---	CV	1,19	0,21	5,60	***	0,57
CV5	<---	CV	0,86	0,22	3,78	***	0,33
CV6	<---	CV	1,29	0,25	5,06	***	0,60

*** $p < 0,001$

Tabla 6

Coefficientes de Regresión de la Relación LTF CVC

			Coefficientes de regresión	S.E.	C.R.	P	Coefficientes de regresión estandarizados
CV	<--	LTF	0,15	0,04	3,00	***	0,28

*** p<0,001

Posteriormente, se evaluó la existencia de disparidades entre el ajuste del modelo de ecuaciones estructurales de los grupos de control, referidos en H₂ y H₃. Ante ello, y para el grupo de control género: hombre-mujer, se obtuvo una medida de máxima verosimilitud Chi-cuadrado de 33,99, con un valor p superior al límite de significancia (P = 0,10; *p < 0,05), por lo que no se obtuvo evidencia para aceptar H₂, determinándose que la diferencia del efecto del LTF sobre el CV moderada por género es no significativa.

Para el grupo de control tipo de empresa productora de bienes o servicios se determinó un valor de 24,54 para el indicador de máxima verosimilitud Chi-cuadrado, con un valor p mayor al umbral crítico (P = 0,48, *p < 0,05). Resultado que no generó evidencia para aceptar H₃, con lo que se determinó la no significatividad de la diferencia por tipo de empresa, en la influencia del LTF sobre el CV.

Conclusiones

Esta investigación contribuyó con evidencia empírica para mostrar el efecto del LTF en el CV en ambientes que restringen conductas proactivas en los seguidores. Se encontró evidencia del efecto significativamente positivo del LTF sobre el CV. Este hallazgo refuerza la universalidad del LTF, lo que proporciona a las empresas un marco conceptual para la generación e implementación de estrategias.

Otro de los aportes de este trabajo fue el contribuir con el conocimiento sobre diferencias en la influencia del LTF sobre CV, encontrándose que esta relación no difiere significativamente entre seguidores femeninos y masculinos, así como tampoco entre empresas de bienes o de servicios. Estos resultados contradicen lo expuesto por Burke y Collins (2002), quienes plantearon que la conducta en el trabajo difiere significativamente entre hombres y mujeres, y también objetaron lo planteado por Sangeetha y Kumaran (2018), autores que concluyeron que el comportamiento de los empleados se distingue significativamente de acuerdo al tipo de empresa en que laboran.

El presente trabajo resalta la importancia de la pre-existencia de condiciones organizacionales favorables, tal como el LTF, para que los empleados generen CV, por cuanto el CV es percibido por los subordinados como riesgoso, debido a que es forjado por la emisión de comentarios y críticas constructivas al supervisor, sobre asuntos de la administración de la empresa. Al no estar este comportamiento circunscrito al manual de funciones del colaborador, no es obligatorio ni remunerado. La implicación primordial de este hallazgo fue revelar la importancia de la actitud y estilo del líder en generar en los individuos a su cargo proactividad sobre gestiones adicionales al rol funcional, para que, de esta forma, los seguidores manifiesten al supervisor directo, actitudes constructivas y críticas sobre temas laborales. Esto, a pesar de que esta conducta corresponda también a objeciones sobre el propio líder.

Esta investigación afrontó limitantes, lo que genera la oportunidad de nuevos estudios. En función de esta implicancia, se sugiere futuras investigaciones en contextos similares al de este trabajo, considerando otras variables que incidan sobre el CV, como la seguridad psicológica del empleado, el empoderamiento del seguidor o la identificación organizacional del supervisado. A su vez, también se considera conveniente para futuros estudios moderar la relación con variables inherentes a la personalidad del seguidor, así como considerar factores situacionales, como el entorno ético de la organización.

REFERENCIAS

- Alfayad, Z., & Arif, L. S. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg's two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156. Recuperado de <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3342>.
- Allen, T. D., & Jang, S. R. (2016). Gender and organizational citizenship behavior. En S. B. Philip M. Podsakoff (Ed.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (págs. 1-34). Oxford: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Bass, B., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>.
- Baird, K., Ju, K. J., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-817. <https://doi.org/10.1108/01443571111144850>.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist Journal*, 62(1), 2-5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>.
- Botero, I. C., & VanDyne, L. (2009). Employee voice behavior interactive effect of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>.
- Buch, R., Thompson, G., & Kuvaas, a. B. (2016). Transactional leader–member exchange relationships and followers' work performance: The moderating role of leaders' political skill. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 456-466. <https://doi.org/10.1177/1548051816630227>.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2002). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257. <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>.
- Byrne, G., & Bradley, F. (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*, 60(1), 168-175. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.015>.

- Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R., Laffarga, J., & Ruiz-Barbadillo, E. (2015). Appointing women to boards: Is there a cultural bias? *Journal of Business Ethics*, 129(2), 429-444. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2166-z>.
- Chen, A., & Hou, Y.-H. (2015). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>.
- Chen, Y., Yu, E., & Sun, J. (2014). Beyond leader member exchange (LMX) differentiation: An indigenous approach to leader member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 611-627. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.004>.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? [¿Es la socialización de la cultura nacional un predictor del compromiso organizacional? *Journal of Management*, 26(1), 5-30. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00034-3).
- Constantin, E., & Baias, C. (2015). Employee voice key factor in internal communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191(2), 975-978. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.319>.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>.
- Douglas, C. (2012). The moderating role of leader and follower sex in dyads on the leadership behavior-leader effectiveness relationships. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 163-175. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.013>.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31(3), 381-402. <https://doi.org/10.1177/0149206304272151>.
- Flatten, T., Adams, D., & Brettel, M. (2015). Fostering absorptive capacity through leadership: A cross cultural analysis. *Journal of World Business*, 50(3), 519-534. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.010>.
- Guo, Y. (2017). Effect of Psychological Contract Breach on Employee Voice Behavior: Evidence from China. *Social Behavior and Personality*, 45(6), 1019-1028. <https://doi.org/10.2224/sbp.6326>.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of Academic Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Ho, R. (2014). *Univariate and multivariate data analysis with IBM SPSS*. Boca Ratón FL: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Hofstede, G. (2017). Dimensions of national culture. Recuperado el 01 de noviembre del 2016 de, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ecuador/>.
- Law, K. K., & Du-Babcock, B. (2017). How hierarchal positions affect employees' knowledge sharing behaviors? An exploratory study. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 129-137.
- Leong, L. Y., & Fischer, R. (2011). Is transformational leadership universal? A meta-analytical investigation of Multifactor Leadership Questionnaire Means Across Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 164-174. <https://doi.org/10.1177/1548051810385003>.
- Li, Y., & Sun, J. (2014). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.001>.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>.
- Maynes, T., & Podsakoff, P. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>.
- Munir, F., & Aboidullah, M. (2018). Gender differences in transformational leadership behaviors of school principals and teachers' academic effectiveness. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 99-113.
- Ng, T. W., Lam, S. S., & Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93(1), 11-32. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.005>.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 267-279. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400185>.

- Raghavendran, S., & Rajagopalan, P. S. (2011). Sensemaking of complexity: Leadership in financial services. *Journal of Business Strategy*, 32(3), 19-28.
<https://doi.org/10.1108/02756661111121965>.
- Sangeetha, P., & Kumaran, S. (2018). Impact of shared leadership on cross functional team effectiveness and performance with respect to manufacturing companies. *Journal of Management Research*, 18(1), 44-55.
- Shane, S., Venkataraman, S., & MacMillan, I. (1995). Cultural differences in innovation championing strategies. *Journal of Management*, 21(5), 931-952.
<https://doi.org/10.1177/014920639502100507>.
- Song, J., Wu, J., & Gu, J. (2017). Voice behavior and creative performance moderated by stressors. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 177-192.
<https://doi.org/10.1108/JMP-03-2016-0078>.
- Svendsen, M., & Joensson, T. S. (2016). Transformational leadership and change related voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3), 357-368.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0124>.
- Taylor, S., Burke, L. A., Wheatley, K., & Sompayrac, J. (2011). Effectively facilitating gender transition in the workplace. *Employ Respons Rights*, 23(1), 101-116.
<https://doi.org/10.1007/s10672-010-9164-9>.
- Teixeira, A. A., & Bezerra, L. (2016). Innovation performance in service companies and KIBS vis-à-vis manufacturing: The relevance of absorptive capacity and openness. *Review of Business Management*, 15(89), 43-66.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2215>.
- Tyler, T. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830-838.
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.57.5.830>. doi:10.1037//0022-3514.57.5.830
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management*, 41(1), 108-119.
<https://doi.org/10.5465/256902>.
- Zhang, Y., Huai, M.-y., & Xie, Y.-h. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.
<https://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.01.002>.