

Influencia del Liderazgo Transformacional en el Comportamiento Cívico Organizacional

Resumen

En el entorno actual, el desempeño y la sustentabilidad de las empresas requieren de colaboradores comprometidos con la organización. El Comportamiento Cívico Organizacional (CCO) explica el comportamiento deseable y el involucramiento del colaborador por medio de las acciones que van más allá de las definidas en el puesto. El CCO puede ser explicado por medio de las características personales del colaborador, por ello en el presente trabajo se evalúa la influencia de las dimensiones del liderazgo de comportamiento transformacional en el CCO. Por medio de un estudio cuantitativo aplicado en empleados de organizaciones de la ciudad de Guayaquil, se encontró que todas las dimensiones del liderazgo transformacional se relacionan de manera significativa con el CCO, pero sólo dos de sus dimensiones logran explicarla de manera significativa.

Antecedentes

Hoy en día, por los cambios en las condiciones del entorno, la administración de los recursos humanos representa un camino para que las organizaciones logren mejoras en su desempeño y la sustentabilidad de sus operaciones. La convergencia de las industrias y la aparición de nuevas formas de competencia generan un entorno altamente inestable que requiere la adaptación de la empresa ante las nuevas condiciones (IBM, 2016). Por ello, el momento actual es particularmente desafiante para las empresas, ya que los cambios no solo provienen del entorno sino también por los cambios en la conducta y expectativas de los empleados.

Ante esta situación, los colaboradores tienen un rol clave en la sustentabilidad de las organizaciones (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013). Por ello, es necesario que los colaboradores tengan un mayor empoderamiento para que las organizaciones hagan frente a estos desafíos (Fox, Barbuceanu, & Gruninger, 1996). Así mismo, la gerencia de primera línea por medio de las funciones de organización y dirección busca la mejora en la productividad laboral por medio de la identificación de

personal idóneo así como el potenciamiento de las capacidades distintivas de los colaboradores para la generación de ventajas competitivas sostenibles (Bateman & Snell, 2009).

Estudios han buscado entender cómo la organización puede promover una conducta deseable por parte de los empleados desde la perspectiva del comportamiento organizacional. Para el estudio del comportamiento organizacional, es necesario estudiar el comportamiento del individuo en el trabajo así como el estudio de equipos y grupos (Robbins & Mary, 2014). Sin embargo, conocer los criterios que influyen en el comportamiento organizacional resulta en la mayoría de las ocasiones una tarea compleja por los aspectos no observables del comportamiento del individuo.

Para Robbins y Coulter (2014) existen aspectos visibles dentro de la organización como las estrategias, objetivos, política y estructura organizacional. Sin embargo, la organización también tiene aspectos ocultos como actitudes, percepciones y formas de interacción. Para conocer los aspectos ocultos de la organización, el comportamiento organizacional se enfoca en tres áreas fundamentales: (a) comportamiento individual, (b) comportamiento grupal y (c) aspectos propios de la organización de los recursos humanos.

Por medio del estudio del comportamiento organizacional, la gerencia busca explicar, predecir e influir en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Robbins y Coulter (2014) propone seis comportamientos generables que se dan dentro de la organización: (a) la productividad del empleado, (b) ausentismo laboral, (c) rotación del personal, (d) comportamiento cívico organizacional, (e) satisfacción laboral y (f) el mal comportamiento en el lugar del trabajo. Por medio de estos comportamientos, se ha buscado evaluar la influencia en los resultados de la organización.

Por medio del estudio de la influencia de las variables de comportamiento del empleado en la organización, se ha investigado el desempeño organizacional, obteniendo conclusiones diversas e incluso contradictorias (Robbins & Judge, 2013). Esto se debe principalmente por el contexto de aplicación de los estudios y por el no cumplimiento de los supuestos relacionados a la construcción de teorías y modelos conceptuales (Figuroa, 2012).

Para poder obtener conclusiones generalizables, aplicando teorías organizacionales, es necesaria la realización de estudios en donde las variables organizacionales sean relacionadas por medio de investigaciones en contextos poco estudiados. En ese sentido, el comportamiento cívico organizacional ha sido poco estudiado en el contexto de las organizaciones ecuatorianas por lo que sus aportes teóricos deberían ser comprobados por medio de estudios empíricos.

Lo anterior, hace relevante el presente estudio desde el punto de vista teórico. Además, desde el punto de vista práctico los resultados obtenidos de la presente investigación contribuyen al conocimiento de aspectos organizacionales en la búsqueda de mejoras en la productividad y competitividad de las empresas ecuatorianas.

Con respecto al nivel de competitividad de Ecuador, este está ubicado en el puesto 91 entre 138 países que son parte del Reporte de Competitividad Global 2016-2017 (World Economic Forum, 2017). En este informe que incluye 12 indicadores, en donde la eficiencia del mercado laboral en el Ecuador está ubicado en el puesto 123 de 138 países. Por otro lado, la innovación de Ecuador está en el puesto 107 de 138 países.

Tabla 1

Índice de Competitividad de Ecuador: ubicación en los 12 pilares

	Índice	Escalafón (138 países)
1. Instituciones	3.3	113
2. Infraestructura	4.0	71
3. Estabilidad macroeconómica	4.4	83
4. Salud y educación primaria	5.8	68
5. Educación superior y entrenamiento	4.3	73
6. Eficiencia en los mercados de bienes	3.8	124
7. Eficiencia de los mercados laborales	3.6	123
8. Sofisticación de los mercados financieros	3.4	113
9. Preparación tecnológica	3.5	90
10. Tamaño de mercado	3.9	62
11. Sofisticación de negocios	3.7	87
12. Innovación	3.0	107

Nota: Obtenido de WEF

Con los datos antes mencionados, se evidencia los grandes desafíos que tienen las empresas ecuatorianas para mejorar su competitividad e integrarse en los mercados internacionales. De acuerdo a una revisión del Objetivo 5 del Plan Nacional Toda Una Vida 2017-2021, el cual busca impulsar la productividad y competitividad para el desarrollo económico sostenible, ninguna política y lineamiento hacen referencia a la gestión del recurso humano para la mejora de competitividad de las empresas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

La productividad laboral se asocia comúnmente con los niveles de salario. Sin embargo, en los últimos años, el crecimiento salarial no ha logrado explicar el crecimiento de la productividad de las empresas de los países desarrollados (Organización Internacional del Trabajo, 2017). Esto se debe principalmente a nuevas formas de gestión, la globalización y el uso de herramientas tecnológicas que favorecen determinadas competencias que promueven una mejora productividad del trabajo (More & Jones, 2010)

Figura 1

Tendencias del crecimiento del salario medio real y de la productividad en las economías desarrolladas



Nota: Obtenido de Organización Mundial de Trabajo

Como se puede ver en la Figura 1, a partir de 1999 el aumento de la productividad laboral no ha estado atada al índice salarial, sino que hubo aspectos de entorno y organizacionales que potenciaron la productividad del trabajador. Esto generó que se aumente la brecha entre los niveles de competitividad y el tamaño de las empresas de

países desarrollados comparado con las empresas de países en desarrollo. Como ejemplo podríamos comparar los USD \$1.989 millones de facturación de la Corporación Favorita en 2016, la cual tiene un enfoque en el mercado local, comparado con los USD \$482 mil millones de Walmart, que es una empresa del mismo sector detallista pero que tiene operaciones en todo el mundo (EKOS, 2017).

El objetivo de la empresa hoy en día no solo es generar utilidades sino también contribuir a la solución de problemas sociales (PNUD, 2017). La empresa como un actor social, requiere un cambio en la posición que tiene el colaborador dentro de la empresa. Hoy en día es cada vez más común que el colaborador anteponga sus proyectos personales a su integración en la empresa. Además el asalariado busca que su trabajo se integre al conjunto de características personales lo cual influye en su involucramiento y lealtad laboral (Touraine, 2013).

Estudios recientes destacan la importancia crítica del involucramiento de los empleados en los procesos de cambio (Rodríguez, Martínez, & Salanova, 2014). La innovación como un proceso de cambio en la organización requiere estructuras organizacionales que promuevan la comunicación fluida y la interacción de los colaboradores de diversas áreas para la resolución de problemas para la organización.

Pese a que la organización, puede influenciar en el comportamiento del empleado para el logro de altos niveles de desempeño, existen variables personales y conductuales mediante la relación entre acciones dirigidas al desarrollo del recurso humano y su desempeño. Para De Bono y Foster (2014) estas diferencias personales del colaborador están determinadas por su personalidad, aspectos heredados y aspectos de entorno como la cultura, la familia y experiencias previas.

Por lo anterior, se considera relevante estudiar como los aspectos del comportamiento individual influyen en el comportamiento del empleado en la organización. Para lo cual, se realiza un estudio cuantitativo de corte transversal en donde se relacionen las dimensiones del liderazgo por comportamiento transformacional, como constructo de las características personales, con las dimensiones del comportamiento cívico organizacional, como constructo del comportamiento deseable del individuo en su lugar de trabajo. Se han elegido estas variables de comportamiento ya en estudios previos han explicado el desempeño, el involucramiento y productividad laboral.

Ambas variables han sido poco estudiadas en el contexto de las empresas ecuatorianas, de tal forma que los resultados obtenidos en la presente investigación son relevantes desde el punto de vista académico y empresarial. La importancia desde el punto de vista empresarial, radica en que a partir de la prueba de estilos de liderazgo se puede predecir la predisposición de un empleado a tener un comportamiento cívico dentro de la organización, comportamiento que es difícil de evaluar previo a la contratación. Con ello, la empresa podrá identificar el potencial de compromiso futuro del colaborador con los desafíos de la organización.

A continuación, la presente investigación presenta un marco teórico sobre el cual se fundamenta, el modelo conceptual, la metodología de investigación y el análisis de resultados. Para ello, se realizará una descripción conceptual de liderazgo transformacional y de comportamiento cívico organizacional. Además se propone y justifica la operacionalización de constructos para el diseño del instrumento de medición. Luego se presenta el protocolo para el ajuste y validación del cuestionario, criterios de muestreo, protocolo de levantamiento y análisis de información. Por último se presenta las conclusiones del trabajo en donde se responden al objetivo sobre el cual se desarrolla la presente investigación.

Marco Teórico

Comportamiento Cívico Organizacional

Se considera que el Comportamiento Cívico Organizacional (CCO) es una conducta discrecional que va más allá de los requerimientos formales del puesto de trabajo, que fomenta la efectividad y productividad de la organización (Organ, 1988). El CCO, es definido como el comportamiento no reconocido directamente o explícitamente por el sistema formal de recompensa y que promueve la eficiencia de la organización (Organ, 1988). La primera definición propuesta por Organ (1988) estaba influenciada por la teoría de comportamiento individual y social (De Bono & Foster, 2014).

La importancia del CCO radica en que este comportamiento proactivo hace que los individuos estén dispuestos a ir más allá de sus obligaciones laborales, lo cual se relaciona con un desempeño superior dentro de la empresa (De Bono & Foster, 2014). Ante esto, el desafío de las organizaciones es identificar y potenciar al colaborador que tenga o que pueda desarrollar CCO dentro de la empresa. La alta gerencia no solo requiere

identificar al personal con capacidades y características distintivas sino que también potenciar esas capacidades y retenerlo dentro de la organización (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011).

El CCO va más allá de los requerimientos específicos del puesto (Rodríguez, Martínez, & Salanova, 2014). Por ello, el CCO no implica una recompensa adicional ni un castigo por realizar funciones que vayan más allá de lo definido en el puesto (Robbins & Judge, 2013). Por otro lado, el CCO representan conductas y comportamientos que no solo promueven la mejora en el desempeño sino que fomentan el buen clima organizacional (Rodríguez, Sánchez, & Martínez, 2013). Sin embargo, así como en la mayoría de las conductas humanas es causada por múltiples motivos resulta complicado a partir de una única herramienta identificar al colaborador que tenga o que pueda desarrollar CCO (De Bono & Foster, 2014).

El CCO ha sido operacionalizado por Organ (1988) a partir de cinco dimensiones: (a) altruismo, (b) concienciación, (c) deportividad, (d) cortesía y (e) virtud cívica. El altruismo se refiere al comportamiento espontáneo dirigido a ayudar a otros colaboradores en la organización. La concienciación se refiere al cumplimiento de los procedimientos y reglas de la organización. La deportividad es la predisposición para tolerar condiciones de trabajo indeseable. La cortesía es la consulta a otras personas antes de tomar decisiones que puedan afectar su trabajo. Involucramiento, se refiere a la preocupación de la vida de la organización (Rodríguez, Martínez, & Salanova, 2014).

Por otro lado, Lee y Allen (2002) utiliza la estructura factorial de McNeely & Meglino (1994), la cual solo incluye dos dimensiones de CCO: (a) el dirigido al individuo CCOI y (b) el dirigido a la organización CCOO. Para Lee y Allen (2002) el CCOO son las acciones deliberadas con las cuales el empleado busca un balance con la organización, con lo cual este tipo de comportamiento está dirigido a obtener un beneficio para la organización. Es decir, el CCOO para el colaborador son acciones dirigidas a las funciones relacionadas a su trabajo.

Por otro lado, el CCOI son acciones dirigidas a ayudar a los compañeros con lo cual tendrían implicaciones indirectas con los beneficios para la organización. Por ello, la dimensión del CCO podría tener un efecto en los trabajadores en el puesto de trabajo (Lee & Allen, 2002). Por las diferencias de enfoque entre ambas dimensiones de CCO estas tendrían diferentes impactos en variables de resultado organizacional.

Para De Bono & Foster (2014) la mayoría de estudios empíricos sobre CCO se han dado en Estados Unidos, por lo que existe evidencia que el CCO puede tener diversos resultados según las diferencias culturales y sistemas económicos. Las medidas de CCO miden el constructo mediante medidas de auto-informe, lo que puede generar limitaciones de medición como deseabilidad social (Rodríguez, Sánchez, & Martínez, 2013).

Existe un consenso teórico sobre la relación entre el CCO y el desempeño organizacional. Además, Bolino (1999) sugiere que la CCO facilita el desempeño organizacional y promueve la obtención de ventajas competitivas. Por otro lado, Podsakoff, MacKenzie y Bommer (1996) demostraron que el CCO se relaciona con las dimensiones de estilo de liderazgo transformacional por comportamiento.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo es un tema ampliamente estudiado en las ciencias del comportamiento humano, pero su estudio en el ámbito de la administración es relativamente reciente (Judge & Bono, 2000). Los científicos del comportamiento humano han buscado determinar los rasgos, habilidades, comportamientos, fuentes de poder y situaciones que explican la forma como un individuo logra influenciar a los seguidores para el logro de objetivos comunes (Aronson, 2001). En general, el estudio del liderazgo ha estado dirigido a entender y predecir la efectividad del líder en diversos ámbitos, entre los cuales está el laboral (Campoverde, Rosero, González, & Ortiz, 2018).

Para poder conocer la evolución del liderazgo desde el punto de vista científico, To, Tse y Ashkanas (2015), realizaron un artículo de agenda en donde se recoge la evolución del tema por medio del análisis de los artículos publicados durante 25 años. *The Leadership Quarterly*. En este estudio identificaron 29 enfoques teóricos distintos en cerca de 900 artículos.

En 1940, se empieza a estudiar por medio de la observación el liderazgo a partir de los rasgos y características personales del líder y su influencia en el desempeño, pero al no poder obtener resultados objetivos este enfoque tuvo una serie de críticas. Ya para la década de los cincuentas, Bale (1951) propuso, por medio de un estudio en laboratorio, dos mayores enfoques de liderazgo según la orientación del líder: (a) hacia las tareas y (b) hacia las relaciones líder-seguidor.

Ya en la década de los sesenta, el estudio del liderazgo únicamente a partir de su orientación era insuficiente para conocer la efectividad de los líderes. Ante ello, surge el enfoque de contingencia, el cual incluye las condiciones situacionales en el estudio de la efectividad del líder. Vroom (1973), analiza el liderazgo desde la toma de decisiones las cuales van en rango de decisiones autocráticas hasta decisiones basadas en un estilo participativo. Los enfoques teóricos del liderazgo que incluía aspectos de orientación, situación, toma de decisiones por sus aportes y limitaciones permitieron el desarrollo del concepto del liderazgo hasta llegar a un enfoque comúnmente aceptado a partir de rasgos de comportamiento del líder.

Para Burns (1978) el estilo de liderazgo según el estilo de comportamiento del líder se divide en: (a) Transformacional y (b) Transaccional. Burns (1978), sugiere que ambos estilos de liderazgo por comportamiento son opuestos y no se mezclan entre sí. Luego, esta proposición determinística fue debatida, demostrándose que un líder puede ser al mismo tiempo transformacional, transaccional e incluso ninguno de los dos (Bass, 1990).

Para Burns (1978), el liderazgo transaccional involucra un intercambio de líder y subordinado en el que cada parte recibe algo de la otra parte con contraparte de algo. En este estilo de liderazgo no implica un cambio de actitudes y valores ni tampoco implica la interiorización de la misión. Además, en este estilo de liderazgo, el líder no está interesado en el desarrollo de los de los subordinados. El estilo de liderazgo transformacional, el líder busca un cambio en la actitud del subordinado a través de estrategias de empoderamiento, motivar la auto eficacia y la interiorización de la visión de la organización (Bass, 1990).

Bass (1990), contribuyó a operacionalizar el concepto de liderazgo transformacional y transaccional. Estas dimensiones fueron inicialmente descritas por medio de entrevistas en las cuales se consultaba a los líderes sobre los aspectos que les habían permitido tener un desempeño mayor al de las expectativas (Judge & Bono, 2000).

Los estudios más actuales sobre liderazgo, siguen principalmente el supuesto que el liderazgo está determinado por el comportamiento del líder, clasificándolos en estilos de liderazgo transformacional y transaccional. El estilo de liderazgo de comportamiento transformacional ha tenido mayor atención entre los investigadores ya que una serie de

estudios evidencian la relación positiva y significativa entre estilo de liderazgo transformacional con la satisfacción y desempeño del seguidor (Judge & Bono, 2000).

Para Burns (1978), las dimensiones que explican el liderazgo transformacional son: (a) influencia idealizada, (b) motivación inspiracional, (c) estimulación intelectual y (d) consideración individual. Por otro lado, las dimensiones que explican el comportamiento de liderazgo transaccional son: a) recompensa contingente, b) gerencia por la excepción-activa, c) gerencia por la excepción-pasiva y d) no liderazgo.

Para Bass (1990), cada una de estas ocho dimensiones de liderazgo, representan un único aspecto del comportamiento de liderazgo. Es por ello que para Turner et al. (2002), la teoría del estilo de liderazgo basado en el comportamiento del líder transformacional y transaccional ha sido la más utilizada ya que no definen un único comportamiento sino que representan diferentes tipos de liderazgo. El liderazgo transformacional pretende crear vínculos entre los miembros de la organización, dándoles a conocer lo importante que es tener una misión compartida con todos los miembros. Éste tipo de liderazgo estimula la innovación a través de la generación de ventajas en el desempeño de la organización (Turbay-Posada, 2013).

Para Judge, Bono, Ilies y Gerhardt (2002), una serie de estudios han buscado validar la construcción factorial de las dimensiones que explican el liderazgo transformacional y transaccional. Estudios de meta-análisis, reportan valores promedio de consistencia interna de las dimensiones de comportamiento de liderazgo transformacional (medidos por su Alfa de Cronbach) mayores a 0.78 (D'Alessio, 2008).

Para Aronson (2001), las investigaciones más recientes que buscan determinar la influencia del líder en los seguidores se fundamentan en las clasificaciones de liderazgos propuestas por Vroom (1973) y por Burns (1978), es decir el modelo de influencia directivo, modelo de influencia transformacional y modelo de influencia transaccional. Pese a que el liderazgo ha despertado un mayor interés en el mundo científico, las conclusiones obtenidas de estos trabajos no siempre pueden generalizarse por la diversidad de resultados que se obtienen (Yammarino, Dionne, Chun, & Dansereau, 2005).

Estilos de Liderazgo y Comportamiento Cívico Internacional

Los colaboradores de las empresas trabajan bajo tres estilos de liderazgo por comportamiento: (a) transformacional, (b) transaccional y (c) pasivo (Ali, Usma, & Waqar, 2013). Padsakoff et al. (2000) demostró empíricamente que el liderazgo y las características del entorno laboral tienen una mayor influencia en el CCO comparado con la personalidad del empleado.

Vondey (2008) relacionó el estilo de liderazgo con el CCO mediado por el auto concepto del seguidor, liderazgo del jefe y la auto determinación del seguidor. Salazar (2006) sugiere que el liderazgo transformacional caracteriza acciones y comportamientos que van más allá de lo que indica el contrato laboral.

Podsakoff et al. (1996) explora la contribución relativa del liderazgo transformacional en las actitudes y desempeño laboral. En este estudio exploraron la relación del liderazgo transformacional en cada una de las dimensiones del comportamiento cívico.

Marco Metodológico

Una vez que se ha explicado el antecedente, la importancia y el propósito de la investigación, se realizó un estudio bibliográfico para fundamentar el estudio y proponer hipótesis que serán contrastadas por medio de un estudio empírico (Novikov & Novikov, 203). Para ello, se propone un estudio con enfoque cuantitativo correlacional, de corte transversal (Groebner, Shannon, Fry, & Smith, 2011). Por medio del diseño metodológico de la presente investigación, se buscó una metodología confiable y pertinente para el levantamiento y análisis de los resultados obtenidos.

El estudio tiene como unidad de análisis a las personas que forman parte de la población económicamente activa de la ciudad de Guayaquil. En Guayaquil la tasa de empleo es del 94.9% al mes de marzo (INEC, 2017). Del cual, el 49.1% corresponde a empleo adecuado o plena, 22.8% corresponde a subempleo.

Una vez definida la población a estudiar, se siguió un muestreo no probabilístico. En este tipo de estudios resulta una limitación obtener una muestra probabilística por lo que se requiere que la muestra sea representativa a las características a las población a estudiar (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Para poder justificar esa representatividad,

el cuestionario incluyó preguntas de control que permitieron describir la muestra (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Luego de definir el método de muestreo, se procedió a difundir el cuestionario. El cual fue construido a partir de constructos que han sido validados en trabajos previos. Para la medición del liderazgo transformacional se utilizó cuestionario MLQ Short de Bass y Avolio (1990) el cual es un instrumento multifactorial que recoge información sobre el liderazgo transformacional, transaccional y el liderazgo pasivo. Este cuestionario tiene 45 preguntas que registra respuestas utilizando escalas de Likert de cinco niveles de intervalo.

En el presente estudio solo se utilizaron los ítems correspondientes al liderazgo transformacional. La validez del instrumento de medición, se da por medio de estudios de meta-análisis, en donde se reportan valores promedio de consistencia interna de las dimensiones de comportamiento de liderazgo transformacional, medidos por su Alfa de Cronbach, mayores a 0.78 (D'Alessio, 2008).

Para la medición de CCO se utilizó la estructura factorial propuesta por Lee & Allen (2002) la cual tiene dos dimensiones: (a) individual y (b) organizacional. Este constructo que tiene 16 variables observables, 8 para cada dimensión, ha demostrado una alta confiabilidad en investigaciones con propósitos similares.

El cuestionario fue aplicado por medio de la herramienta Forms de Google. La encuesta fue difundida por medio de redes sociales, obteniendo una baja tasa de respuesta, por lo que fue necesario enviarla en más de una ocasión a los contactos disponibles. Se realizó un corte con 150 encuestas, de las cuales 136 fueron consideradas válidas luego de un estudio descriptivo. Se considera que el tamaño de muestra no afecta los resultados obtenidos ya que los datos se distribuyen de manera normal, no hay evidencia de valores atípicos que podrían generar casos de Heywood (Brown, Confirmatory factor analysis for applied research, 2015).

Para el análisis de los resultados, se utilizó el paquete IBM SPSS Statistic versión 21, el cual permitió realizar el análisis descriptivo de los datos, evaluación de confiabilidad, la transformación de variables, análisis de correlación y análisis de influencia de variables por medio de regresión lineal múltiple.

Para la prueba de normalidad, se analizó la distribución de los datos muestrales por medio del Skewness y la Kurtosis. Se definió como valor crítico el valor absoluto de uno para evaluar la normalidad de los datos (Harrington, 2009). Para confirmar este análisis se realizó la prueba de normalidad univariada de Kolmogorov-Smirnov, la cual se ajusta para muestras con un tamaño mayor a 30 observaciones (Brown, *Confirmatory Factor Analysis For Applied Research*, 2015).

Para poder justificar la validez y confiabilidad de las escalas que se utilizaron en el presente estudio, se realizó el análisis de consistencia interna de Alfa de Cronbach (Chion & Charles, 2016; Ledesma, Molin, & Valero, 2002). Para la cuantificación de ciertos aspectos en ocasiones es necesario la construcción de medidas que son llamados índices, cuestionarios, escalas, inventarios y pruebas (Oviedo & Campo-Arias, 2005). El uso de escalas es muy común en las investigaciones, pese a ello estas deben ser validadas cuando se realizan estudios formales. Los instrumentos de medición como las escalas se utilizan para cuantificar atributos, cualidades o propiedades, constructos o conceptos completamente teóricos, que es imposible medir o cuantificar de otra forma (Campo-Arias & Oviedo, 2008). Se definió como valor crítico .7 ya que el análisis de las escalas tiene un enfoque confirmatorio (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Luego de justificar la confiabilidad de las escalas, se crearon variables correspondientes al promedio de las calificaciones de los ítems que construyen cada factor. Con los factores transformados se realizó una prueba de correlación por medio de Pearson en el cual se contrasta la hipótesis de correlación con un nivel de significancia de .05. Por último, se contrastó dos modelos en los cuales las dimensiones del liderazgo transformacional explican a las dimensiones individuales y organizacionales de CCO. Para ello, se estimaron dos regresiones por mínimos cuadrados ordinarios. Por medio de estas regresiones se busca conocer cuáles de las dimensiones del liderazgo transformacional permiten explicar el comportamiento cívico organizacional.

Análisis de Resultados

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo no experimental de corte transversal, para lo cual se aplicó un instrumento de medición basado en los constructos propuestos por Bass y Avolio (1990) y Lee & Allen (2002). Para el levantamiento de los datos, se aplicó una encuesta en línea por medio de Google Form. La encuesta fue difundida por redes sociales desde Abril a Julio de 2017.

Se obtuvo 150 encuestas de las cuales 136 fueron válidas. Para mejorar la confiabilidad de los resultados se presentó el consentimiento informado al encuestado en donde se le indicó el propósito de la investigación y se garantizaba el manejo confidencial de los datos (Hernández et al., 2010). Para la presentación de los resultados, se presentan resultados descriptivos para la identificación de valores faltantes y atípicos de la muestra y el comportamiento de los datos (Anderson, Sweeney, Williams, Camm, & Cochran, 2014). Luego se realiza una prueba de confiabilidad de las escalas por medio del coeficiente de Alfa de Cronbach. Además se realiza un análisis de asociación de variables de liderazgo y de CCO por medio de correlación de Pearson.

Análisis Descriptivo de los Datos Muestrales

Para el presente estudio se obtuvo una muestra conformada por 136 registros válidos. De los cuales 50% corresponden a hombres y 50% mujeres. La edad promedio de los encuestados es de 28.04 años. En promedio los encuestados dijeron tener 3.69 años en promedio en sus respectivos trabajos. Además del total de los encuestados, el 78.7% dijeron no estar dispuestos a cambiarse de trabajo con un mismo sueldo. Estos datos nos dan una idea general de las características de la muestra correspondiente a las personas que participaron en el presente estudio.

Para conocer la distribución de los datos obtenidos de la encuesta, se aplicó una inspección de la normalidad de los datos por medio del análisis de la Curtosis y de asimetría de la distribución por medio del Skewness. A partir de los datos obtenidos, no existe evidencia de no normalidad severa ya que los estadísticos de asimetría y de Curtosis son cercanos al valor absoluto de uno. Al no tener problemas de asimetría de los datos, no se tendrían problemas para la estimación de la regresión logística ya que problemas severos de distribución no normal podría generar resultados poco confiables y tener el peligro de cometer error de **Tipo 1 (Lattin, Carroll, & Green, 2003)**.

Tabla 2

Análisis descriptivo de variables

Variable	Media	Desv. típ.	Asimetría	Curtosis
IDEA1	2.993	1.3024	-.231	-1.036
IDEA2	3.228	1.2937	-.309	-.802
IDEA3	3.846	1.0462	-.631	-.130
IDEA4	2.934	1.3781	.017	-1.188
IDEAC1	3.265	1.0903	-.058	-.742
IDEAC2	3.640	1.0376	-.401	-.357
IDEAC3	3.897	.9528	-.574	-.315
IDEAC4	3.765	.9831	-.460	-.352
MI1	4.118	.9274	-.746	-.162
MI2	4.088	.9620	-.989	.779
MI3	3.853	1.0366	-.672	-.180
EINT1	3.441	1.0383	-.324	-.122
EINT2	3.551	.9949	-.144	-.821
EINT3	3.691	1.0221	-.361	-.793
EINT4	3.801	.9335	-.479	-.072
CINDIV1	3.375	1.0466	.062	-.891
CINDIV2	3.081	1.2769	-.110	-1.022
CINDIV3	4.199	.9647	-1.063	.561
CINDIV4	3.743	1.0256	-.509	-.332
CCOI1	3.750	1.0732	-.579	-.068
CCOI2	3.816	1.0125	-.535	-.235
CCOI3	3.213	1.1573	-.048	-.936
CCOI4	4.066	.9753	-1.009	.755
CCOI5	4.074	1.0010	-1.049	.671
CCOI6	3.662	1.0415	-.440	-.500
CCOI7	3.618	.9818	-.454	-.221
CCOI8	3.882	.9665	-.760	.362
CCOO1	3.596	1.1181	-.276	-.933
CCOO2	3.838	1.0415	-.708	-.158
CCOO3	3.728	1.0644	-.445	-.578
CCOO4	3.875	1.1184	-.749	-.210
CCOO5	3.735	1.0903	-.534	-.479
CCOO6	4.029	1.0466	-.925	.158
CCOO7	3.728	1.1252	-.458	-.817
CCOO8	3.949	1.0633	-.797	.011

Para poder obtener resultados confiables y válidos, se evaluó la consistencia interno de los factores por medio del coeficiente de Alfa de Cronbach. Debido a que las escalas han sido obtenidas de la literatura, el análisis de los factores tiene un enfoque

confirmatorio, definiendo un valor crítico de consistencia interna de .7 (Chion & Charles, 2016).

Influencia Idealizada

El factor de Influencia idealizada ha sido construido por medio de cuatro variables observables.

Tabla 3

Estructura de Factor Influencia Idealizada

Variable	Pregunta
IE1	Infundo orgullo en los demás por relacionarse conmigo.
IE2	Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.
IE3	Mi modo de actuar hace que los demás sientan respeto hacia mí.
IE4	Hago ostentación de un sentido de poder y de confianza.

Nota: Escala de MLQ Short 45

Se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de .758 el cual es mayor al crítico de .7.

Influencia Idealizada de Comportamiento

El factor de Influencia idealizada ha sido construido por medio de cuatro variables observables.

Tabla 4

Estructura de Factor Influencia Idealizada de Comportamiento

Variable	Pregunta
IDEAC1	Hablo sobre mis creencias y mis valores más importantes.
IDEAC2	Hago hincapié en la importancia de tener una sólida visión de propósito.
IDEAC3	Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.
IDEAC4	Recalco la importancia de tener un sentido colectivo de misión.

Nota: Escala de MLQ Short 45

Se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de .858 el cual es mayor al crítico de .7.

Motivación Inspiracional

El factor de motivación inspiracional ha sido construido por medio de tres variables observables.

Tabla 5

Estructura de Factor Motivación Inspiracional

Variable	Pregunta
MI1	Soy optimista cuando hablo hacia el futuro.
MI2	Hablo con entusiasmo de las cosas que deben llevarse a cabo.
MI3	Transmito una visión convincente del futuro.

Nota: Escala de MLQ Short 45

Se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de .900 el cual es mayor al crítico de .7.

Estimulación Intelectual

El factor de estimulación intelectual ha sido construido por medio de cuatro variables observables.

Tabla 6

Estructura de Factor Estimulación Intelectual

Variable	Pregunta
EINT1	Reexamino asunciones críticas para plantearme si son las adecuadas.
EINT2	Al resolver problemas busco perspectivas contrapuestas.
EINT3	Hago que los demás enfoquen los problemas desde muchos ángulos distintos.
EINT4	Sugiero nuevas formas de considerar la realización de las tareas.

Nota: Escala de MLQ Short 45

Se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de .891 el cual es mayor al crítico de .7.

Consideración Individual

El factor de consideración individual ha sido construido por medio de cuatro variables observables.

Tabla 7

Estructura de Factor Consideración Individual

Variable	Pregunta
CINDIV1	Dedico tiempo a enseñar y a instruir.
CINDIV2	Trato a lo demás como individuos más que como miembros del grupo.
CINDIV3	Considero que cada individuo tiene necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas a los demás.
CINDIV4	Ayudo a los demás a desarrollar sus puntos fuertes.

Nota: Escala de MLQ Short 45

Se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de .715 el cual está muy cerca al mayor al crítico de .7. Por ello, se estimó los valores de Alfa de Cronbach si se elimina alguno de los ítems del factor.

Tabla 8

Análisis de Consistencia Interna de Factor Consideración Individual

Variable	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CINDIV1	.644
CINDIV2	.763
CINDIV3	.622
CINDIV4	.580

Nota: Se toma como valor crítico.7

De acuerdo a los resultados obtenidos, si se elimina el ítem CINDIV2 se mejora el coeficiente de Alfa de Cronbach a .763. Sin embargo, dado que se está utilizando una

escala ampliamente utilizada, se prefiere mantener las escalas originales para poder obtener resultados comparables.

Comportamiento Cívico dirigido al Individuo

El factor de consideración individual ha sido construido por medio de cuatro variables observables.

Tabla 9

Estructura de Factor Comportamiento Cívico dirigido al individuo

Variable	Pregunta
CCOI1	En mi trabajo, ayudo a mis compañeros que han estado ausentes.
CCOI2	Estoy dispuesto a compartir de mi tiempo ayudar a otros que tienen problemas relacionados a su trabajo.
CCOI3	Estoy dispuesto a ajustar mi horario de trabajo para acomodar las solicitudes de tiempo libre de otros empleados.
CCOI4	Ayudo a que los nuevos empleados se sientan bienvenidos en los grupos de trabajo.
CCOI5	Muestro preocupación genuina y cortesía hacia mis compañeros de trabajo.
CCOI6	Destino parte de mi tiempo para ayudar a otros que tienen problemas relacionados a su trabajo o personales.
CCOI7	Ayudo a otros en sus tareas en el trabajo.
CCOI8	Comparto mis herramientas con mis compañeros para ayudarlos en su trabajo.

Nota: Escala tomada de Lee & Allen (2002)

Se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de .941 el cual es mayor al crítico de .7.

Comportamiento Cívico dirigido a la Organización

El factor de consideración individual ha sido construido por medio de cuatro variables observables.

Tabla 10

Estructura de Factor Comportamiento Cívico dirigido al individuo

Variable	Pregunta
----------	----------

CCOO1	Realizo funciones que no son parte de mi trabajo pero que ayudan a la imagen de la empresa.
CCOO2	Me mantengo al día con la evolución de la empresa.
CCOO3	Defiendo mi organización cuando otros empleados la critican.
CCOO4	Muestro orgullo de representar a la empresa en público.
CCOO5	Ofrezco ideas para mejorar el funcionamiento de la organización.
CCOO6	Expreso lealtad a mi empresa.
CCOO7	Tomo acciones para proteger a la empresa de problemas potenciales.
CCOO8	Demuestro preocupación por la imagen de la empresa en la que trabajo.

Nota: Escala tomada de Lee & Allen (2002)

Se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de .957 el cual es mayor al crítico de .7. Pese a que la literatura sugiere que un valor de consistencia interna superior a .95 es evidencia de redundancia pero en el presente estudio se prefiere trabajar con escalas originales.

Transformación de Variables

Una vez confirmada la confiabilidad de la estructura de los factores por medio el análisis de consistencia, se procedió a transformar las variables correspondientes a cada factor. Para lo cual se calculó el promedio simple de las calificaciones de los ítems de cada factor.

Tabla 11

Análisis descriptivo de variables

	Media	Desv. típ.	Asimetría	Curtosis
IDEA_PROM	3.2500	.95984	-.112	-.491
IDEACO_PROM	3.6415	.85185	-.335	-.519
MI_PROM	4.0196	.89145	-.901	.414
EINT_PROM	3.6213	.86602	-.270	-.595
CINDIV_PROM	3.5993	.79657	-.029	-.536
CCOI_PROM	3.7601	.86550	-.803	.776
CCOO_PROM	3.8097	.95148	-.701	.095

Luego se analizó la distribución normal de los datos transformados por medio de la prueba de Kolmogorv-Smirnov, el cual es una prueba de normalidad univariada para muestras con tamaño mayor a 30 observaciones (Ledesma, Molin, & Valero, 2002).

Tabla 12

Prueba de Normalidad de Kolmogorv-Smirnov

	IDEA_PR OM	IDEACO_PR OM	MI_PRO M	EINT_PR OM	CINDIV_PR OM	CCOI_PR OM	CCOO_PR OM
Z de Kolmogorov-Smirnov	.861	1.215	1.870	1.200	1.047	1.388	1.230
Sig. asintót. (bilateral)	.449	.104	.002	.112	.223	.043	.097

Nota: Se toma .05 como valor de significancia

Estimación de las Correlaciones Bivariadas

Para la estimación de las correlaciones entre las dimensiones del liderazgo transformacional y el comportamiento cívico organizacional aplicó la prueba de correlación de Pearson. Para la prueba de correlación bivariada se utilizó como .05 como valor de significancia.

Correlación entre las dimensiones de Liderazgo Transformacional y CCO individual

Todas las correlaciones de las dimensiones del liderazgo transformacional con el comportamiento cívico individual son significativas con un nivel de significancia de .01. Sin embargo, la Consideración individual tuvo la más alta correlación con la CCOI.

Tabla 13

Análisis de correlaciones de dimensiones de las dimensiones de liderazgo transformacional con CCOI

	CCOI_PROM
IDEA_PROM	Correlación de Pearson ,353**
	Sig. (bilateral) .000
IDEACO_PROM	Correlación de Pearson ,556**
	Sig. (bilateral) .000

MI_PROM	Correlación de Pearson	,583**
	Sig. (bilateral)	.000
EINT_PROM	Correlación de Pearson	,569**
	Sig. (bilateral)	.000
CINDIV_PROM	Correlación de Pearson	,612**
	Sig. (bilateral)	.000

Nota: Se toma .05 como valor de significancia

Correlación entre las dimensiones de Liderazgo Transformacional y CCO organizacional

Todas las correlaciones de las dimensiones del liderazgo transformacional con el comportamiento cívico individual son significativas con un nivel de significancia de .01. Sin embargo, la Consideración individual tuvo la más alta correlación con la CCO.

Tabla 14

Análisis de correlaciones de dimensiones de las dimensiones de liderazgo transformacional con CCOO

		CCOO_PROM
IDEA_PROM	Correlación de Pearson	,394**
	Sig. (bilateral)	.000
IDEACO_PROM	Correlación de Pearson	,593**
	Sig. (bilateral)	.000
MI_PROM	Correlación de Pearson	,618**
	Sig. (bilateral)	.000
EINT_PROM	Correlación de Pearson	,563**
	Sig. (bilateral)	.000
CINDIV_PROM	Correlación de Pearson	,642**
	Sig. (bilateral)	.000

Nota: Se toma .05 como valor de significancia

Regresiones Lineales

Regresión Dimensiones de Liderazgo Transformacional y Comportamiento Cívico en la Organización

Se estimó una regresión lineal con las dimensiones del liderazgo transformacional que expliquen al CCOI.

$$CCOI = f(CINDIV_{PROM}, IDEA_{PROM}, MI_{PROM}, EINT_{PROM}, IDEACO_{PROM})$$

Tabla 14

Estimadores de regresión por MCO Modelo 1

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
.662^a	.438	.417	.66112

a. Variables predictoras: (Constante), CINDIV_PROM, IDEA_PROM, MI_PROM, EINT_PROM, IDEACO_PROM

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	44.306	5	8.861	20.274	.000 ^b
Residual	56.821	130	.437		
Total	101.127	135			

a. Variable dependiente: CCOI_PROM

b. Variables predictoras: (Constante), CINDIV_PROM, IDEA_PROM, MI_PROM, EINT_PROM, IDEACO_PROM

Tabla 15

Análisis de regresión Modelo 1

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
(Constante)	.940	.291		3.225	.002
IDEA_PROM	-.035	.074	-.039	-.474	.636
IDEACO_PROM	.078	.115	.077	.681	.497
MI_PROM	.202	.103	.208	1.972	.051
EINT_PROM	.168	.106	.168	1.587	.115
CINDIV_PROM	.341	.121	.314	2.823	.006

Variable dependiente: CCOI_PROM

De acuerdo al análisis realizado, solo las dimensiones de motivación inspiracional y consideración individual logran explicar el comportamiento cívico individual con un nivel de significancia de .051.

Regresión Dimensiones de Liderazgo Transformacional y Comportamiento Cívico en la Organización

Se estimó una regresión lineal con las dimensiones del liderazgo transformacional que expliquen al CCO.

$$CCOO = f(CINDIV_{PROM}, IDEA_{PROM}, MI_{PROM}, EINT_{PROM}, IDEACO_{PROM})$$

Tabla 16

Estimadores de regresión por MCO Modelo 2

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
.692 ^a	.478	.458	.70025

Variables predictoras: (Constante), CINDIV_PROM, IDEA_PROM, MI_PROM, EINT_PROM, IDEACO_PROM

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	58.472	5	11.694	23.849	.000b
Residual	63.745	130	.490		
Total	122.218	135			

Variable dependiente: CCOO_PROM

Variables predictoras: (Constante), CINDIV_PROM, IDEA_PROM, MI_PROM, EINT_PROM, IDEACO_PROM

Tabla 17

Análisis de regresión Modelo 2

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
(Constante)	.543	.309		1.758	.081
IDEA_PROM	-.002	.078	-.002	-.028	.978
IDEACO_PROM	.136	.122	.122	1.117	.266
MI_PROM	.270	.109	.253	2.480	.014
EINT_PROM	.080	.112	.073	0.716	.475
CINDIV_PROM	.391	.128	.327	3.050	.003

De acuerdo al análisis realizado, solo las dimensiones de motivación inspiracional y consideración individual logran explicar el comportamiento cívico organizacional con un nivel de significancia de .051.

Conclusiones

El presente trabajo buscó determinar la relación entre el liderazgo transformacional con el comportamiento cívico organizacional. Para lo cual se realizó un estudio con enfoque cuantitativo para evaluar la correlación de las variables y la influencia por medio del análisis de regresiones lineales múltiples. En este estudio se utilizaron escalas propuestas por la literatura y que fueron validadas por medio del presente estudio, lo que ha permitido obtener conclusiones confiables y generalizables para poblaciones mayores.

El análisis de las correlaciones entre las variables se realizó por medio de la prueba de correlación de Pearson, obteniendo relaciones estadísticas significativas con un nivel de significancia de .01 para todas las dimensiones del liderazgo transformacional y el comportamiento cívico desde la perspectiva del individuo y de la organización.

Por último, pese a que todas las dimensiones del liderazgo transformacional y de CCO tienen una relación significativa solo los factores correspondientes a Motivación Inspiracional y Consideración Individual logran explicar de manera significativa al comportamiento cívico individual y organizacional. De esta forma, se puede concluir que el estilo de liderazgo transformacional explica el 44% del CCO, según su R^2 , desde la perspectiva del individuo y el 48% del CCO desde la perspectiva de la organización.

Para mejorar el coeficiente de determinación R^2 , se recomienda incluir otras variables características del individuo como la personalidad e inteligencia emocional. Por otro lado, se sugiere que en futuras investigaciones se estudie la influencia del CCO en el desempeño organizacional en el contexto de las empresas ecuatorianas.

Bibliografía

Alcorta, A., González, J., Tavitas, S., Rodríguez, F., & Hojat, M. (2005). Validación de la escala de empatía médica de Jefferson en estudiantes de medicina mexicanos. *Salud Mental*, 57-63.

- Ali, Usma, & Waqar, S. (2013). Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 297-316.
- Alvarez, M., Estrada, A., Montoya, E., & Melgar-Quiñónez, H. (2006). Validación de escala de la seguridad alimentaria doméstica en Antioquia, Colombia. *Salud Pública de México*, 474-481.
- Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., & Cochran, J. (2014). *Statistics for Business and Economics* (Twelfth ed.). Mason: Cengage Learning.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Style and Ethical Perspectives. *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 244-256.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bateman, & Snell. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGraw Hill.
- Bland, M., & Altman, D. (1997). Cronbach's alpha. *BMJ*, 569-571.
- Bojórquez, J., López, L., Hernández, M., & Jiménez, E. (2013). Utilización del Alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. *11th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. Cancún.
- Bolino, M. (1999). Citizenship and impression management: Good. *Academy of Management Review*, 82-98.
- Brown, T. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (Second ed.). New York: The Guilford Press.
- Brown, T. (2015). *Confirmatory Fctao Analysis For Applied Research*. New York: The Guilford Press.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, 831-839.
- Campoverde, R., Rosero, C., González, V., & Ortiz, E. (2018). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres universitarios que estudian ciencias administrativas. *Revista Espacios*, 7.
- Chion, S., & Charles, V. (2016). *Analítica de datos para la modelación estructural*. Lima: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008). The Influence of Personality Domains and Working Experience in Peruvian Managers' Leadership Styles: An Initial Study. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 12-32.
- De Bono, S., & Foster, S. (2014). Toward a multi-dimensional model of modern management. *Paper Presented at The International Conference Of Business and Economics*.

- EKOS. (2017). *Ranking de las Mejores Empresas en el Ecuador*. Quito: Revista Ekos.
- Figueroa, A. (2012). *The Alpha-Beta Method Scientific Rules for Economics and Social Sciences*. Buenos Aires: Cengage.
- Fox, M., Barbuceanu, M., & Gruninger, M. (1996). An organisation ontology for enterprise modeling: Preliminary concepts for linking structure and behaviour. *Computers in Industry*, 123-134.
- Groebner, D., Shannon, P., Fry, P., & Smith, K. (2011). *Business Statistics*. New Jersey: Pearson.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A premier on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- IBM. (2016). *Redefining Talent: Insights from Global C-suite Study - The CHRO perspective*. IBM Institute for Business Value.
- INEC. (2017). *Reporte de Economía Laboral*. Quito: INEC.
- Judge, T., & Bono, J. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 751-765.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 765-780.
- Lattin, J., Carroll, D., & Green, P. (2003). *Analyzing Multivariate Data*. Canada: Cengage Learning.
- Ledesma, R., Molin, G., & Valero, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico USF*, 143-152.
- Lee, K., & Allen, N. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 131-142.
- McNeely, B., & Meglino, B. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 836-844.
- More, D., & Jones, S. (2010). A Changing Scene: Comparing Business Cultures in Peru and the Netherlands. *Business and Organizational Excellence*.
- Muñiz, J. (2010). La teoría de Iso Test: Teoría Clásica y Teoría de respuesta a los items. *Papeles del Psicólogo*, 57-66.
- Novikov, A., & Novikov, D. (2003). *Research Methodology From Philosophy of Science to Research Design*. Boca Raton: Taylor and Francis Group.

- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington: Lexington Books.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Informe Mundial sobre Salarios 2016/2017: La desigualdad salarial en el lugar de trabajo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572-580.
- PNUD. (15 de 07 de 2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://www.undp.org>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 259-298.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bacharach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 513-563.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Robbins, S., & Mary, C. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena. *Salud & Sociedad*, 219-234.
- Rodríguez, R., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 961-974.
- Rodríguez, R., Sánchez, I., & Martínez, M. (2013). Propiedades psicométricas de la escala de Comportamiento de Ciudadanía Organizacional de Compañeros de Trabajo en Grupo de Empleados en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 30-49.
- Salazar, M. A. (julio de 2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREVISTA*, 1(3).
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (Seventh ed.). London: Pearson.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida*. Quito: Senplades.
- To, M., Tse, H., & Ashkanasy. (2015). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. *The Leadership Quarterly*, 543-556.
- Touraine, A. (2013). Del Sistema al Actor. *Revista Colombiana de Sociología*, 167-185.
- Turbay-Posada, M. J. (Enero de 2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 7-9.

- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 304-311.
- Von dem Knippenberg, M. (2008). Follower-focused leadership: Effect of follower selfconcept and self-determination on organizational citizenship behavior. *Emerging Leadership Journeys*, 52-61.
- Vroom, V. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- World Economic Forum. (20 de julio de 2017). *Reports*. Obtenido de <https://www.weforum.org>
- Yammarino, F., Dionne, S., Chun, J., & Dansereau. (2005). Leadership and levels of analysis: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 879-919.