



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS EN LAS MIPYMES DEL VALLE DEL
CAUCA**

DANIEL FELIPE CHAVARRO ALEGRIA

LAURA ISABEL TASCÓN YUSTY

DIRECTOR DEL PROYECTO

IVÁN DARÍO SANCHÉZ MANCHOLA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

Contenido

1. RESUMEN	4
1.1 Abstract	5
2. PALABRAS CLAVE	6
2.1 Key words	6
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
4. OBJETIVOS	11
4.1 Objetivo general	11
4.2 Objetivos específicos	11
5. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	12
5.1 Liderazgo Transformacional	12
5.2 Compromiso organizacional	13
5.3 Relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional	14
5.4 La motivación y la justicia organizacional como mediadores de la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional	17
6. METODOLOGÍA	27
6.1 Alcance de la investigación	27
6.2 Muestra	27
6.3 Medidas	28
6.4 Análisis de la información	34
7. RESULTADOS	36
7.1 Análisis Factorial Confirmatorio	36
7.1.1 Liderazgo Transformacional	37
7.1.2 Justicia Organizacional	39
7.1.3 Motivación.....	41
7.1.4 Compromiso Organizacional	42
7.2 Análisis del modelo estructural y prueba de las hipótesis	44
8. DISCUSIÓN	50
8.1 Implicaciones teóricas	50
8.2 Implicaciones prácticas	52
8.3 Limitaciones del estudio	54
9. CONCLUSIONES	56
10. REFERENCIAS	57

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. <i>Medias, desviaciones estándar y correlaciones de las variables del estudio</i>	36
Tabla 2. <i>Índices de ajuste de los modelos de AFC del Liderazgo Transformacional</i>	38
Tabla 3. <i>Índices de ajuste de los modelos de AFC de la Justicia Organizacional</i>	40
Tabla 4. <i>Índices de ajuste de los modelos de AFC de la Motivación Organizacional</i>	42
Tabla 5. <i>Índices de ajuste de los modelos de AFC del Compromiso Organizacional</i>	44
Tabla 6. <i>Índices de ajuste de los modelos estructurales teóricamente propuestos</i>	45
Tabla 7. <i>Análisis de las relaciones teóricamente hipotetizadas</i>	46

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de AFC del liderazgo transformacional.....	38
Figura 2. Modelo de AFC de la Justicia Organizacional	39
Figura 3. Modelo de AFC de la Motivación Organizacional	41
Figura 4. Modelo de AFC del compromiso organizacional	43
Figura 5. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales.....	47

1. RESUMEN

Una característica de las Mipymes suele ser el bajo nivel de compromiso organizacional de sus empleados, ya que estos tienden a ver estas organizaciones como una opción pasajera de empleo. Así mismo, diversos estudios han destacado que el liderazgo transformacional de los jefes contribuye a aumentar de compromiso organizacional de sus colaboradores. No obstante, estos plantean que la relación entre el liderazgo y el compromiso no es directa, sino que se encuentra mediada por otras variables organizacionales, como lo son los niveles de motivación y las percepciones de justicia organizacional. Ningún estudio, sin embargo, ha analizado la mediación de dichas variables al mismo tiempo, ni ha considerado la importancia de la relación en el contexto de la Mipymes. Nuestra investigación trató de analizar si existe una fuerte relación entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional en las Mipymes Vallecaucanas, así como si dicha relación está mediada por la motivación y la justicia organizacional. Realizamos encuestas a 187 empleados en 18 Mipymes del Valle del Cauca, y usamos ecuaciones estructurales complementadas con análisis bootstrapping para analizar la información. Nuestros resultados demuestran que el liderazgo transformacional promueve el compromiso organizacional en sus dimensiones afectiva-normativa y de continuidad. Así mismo, mostraron que la motivación media la relación generando compromiso afectivo-normativo, mientras que la justicia organizacional media la relación con el compromiso de continuidad. Finalmente, nuestros resultados demostraron que, efectivamente, la relación se hace más fuerte en las empresas de menor tamaño. Por tanto, concluimos la importancia de fomentar en las Mipymes el estilo de liderazgo transformacional enfocado en motivar a los empleados y en darles un trato justo, pues ello

podría ayudar a que los trabajadores se comprometan con este tipo de organizaciones; es decir, que deseen permanecer en ella y no las vean como opciones temporales de empleo.

1.1 Abstract

A common characteristic along the MSMEs is the low level of organizational commitment between their employees, as now they have these organizations as a temporary work option. Moreover, diverse studies emphasize that the transformational leadership of the boss, contributes to increase de organizational commitment between the collaborators. However, this establish that the relationship among leadership and commitment is not direct, but is mediated by other organizational variables, as the motivational levels or the organizational justice perceptions. None of the studies, however, has analyzed the mediation of these variables at the same time, or has considered the importance of the relationship in the MSMEs context. Our investigation tried to analyze whether there is a strong relationship between transformational leadership and organizational commitment in the MSMEs of Valle del Cauca, just as this relationship is mediated by the motivation and organizational justice. We realized surveys to 187 employees in 18 MSMEs in Valle del Cauca and we used structural equations complemented with bootstrapping analysis to analyze the information. Our results show that transformational leadership promotes organizational commitment in its affective-normative and continuity dimensions. In the same way, they showed that motivation mediates the relationship generating affective-normative commitment, while organizational justice mediates the relationship with the commitment of continuity. Finally, our results showed that, in effect, the relationship becomes stronger in smaller companies. Therefore, we conclude that it is important to promote the transformational leadership style in MSMEs, focused on motivating employees and giving them a fair treatment, since this could help workers to

commit themselves to this type of organization; that is, that they wish to remain in it and not see it as temporary employment options.

2. PALABRAS CLAVE

Liderazgo Transformacional

Compromiso Organizacional

Justicia Organizacional

Motivación

Mipymes

2.1 Key words

Transformational Leadership

Organizational Commitment

Organizational Justice

Motivation

MSMEs

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (de ahora en adelante Mipymes) constituyen el 96.4% de las empresas colombianas y aportan en un 80.8% al empleo del país (Portafolio, 2009). Pese a su importancia económica, un problema evidenciado en ellas es “*el escaso compromiso organizacional que suelen exhibir sus empleados*” (Rios et al., 20010). Algunas investigaciones han documentado el efecto negativo que dicha falta de compromiso en los empleados puede representar para este tipo de organizaciones. Por ejemplo, Rios et al. (2010) plantearon que, en las Pymes, los colaboradores manifiestan un escaso compromiso, lo que los lleva a realizar sus funciones con conformismo a cambio de retribución. Como consecuencia, dicha organizaciones suelen ser poco innovadoras.

Una variable que ha sido ampliamente relacionada con el nivel de compromiso organizacional (desde ahora CO) de los empleados es el estilo de liderazgo del jefe (Bogler y Somech, 2004; Bono y Judge, 2004; Dee, Henkin y Duemer 2003). Algunas investigaciones, por ejemplo, han demostrado que los líderes transformacionales promueven el CO de sus empleados (Bono y Judge, 2004). Por otra parte, si bien el CO no suele ser un punto fuerte de las Mipymes, si suele serlo el liderazgo transformacional (en adelante LTF). Por ejemplo, Agle et al. (2006) consideraron el impacto potencial de un líder transformacional en las Mipymes. Según tales autores, este tipo de líderes, en contextos de empresas de menor tamaño, adquieren mayor influencia y mayor libertad en cuanto a su forma de autoridad, pues, entre otras cosas, tienen más capacidad de inspirar a los empleados que los CEO de grandes empresas, quienes tienden a ser más evaluativos. Así mismo, la investigación ha destacado que la naturaleza menos compleja de las Mipymes promueve una

mayor receptividad e influencia del liderazgo del gerente (Dodge y Robbins, 1992; Ling et al., 2008).

Este hecho resulta relevante con respecto al CO en las Mipymes, pues dicha actitud se relaciona principalmente con variables organizacionales. Como se anotó antes, en el caso de estas empresas, el LTF del jefe tiene un mayor efecto en el desempeño de la pequeña organización que en las grandes empresas, por lo que, en el caso de las Mipymes, el estilo del liderazgo del jefe se convierte en una variable organizacional relevante con la que podría identificarse y, por tanto, comprometerse el empleado. Así entonces, indagar por el efecto que el estilo de LTF de los gerentes de estas organizaciones tiene sobre el nivel de compromiso de los empleados en ellas, adquiere mayor sentido.

Relacionado con lo hasta ahora planteado, las investigaciones que han analizado la relación entre el estilo de LTF y el CO ha planteado que dicha relación (o efecto) no es necesariamente directo, sino que puede explicarse por la emergencia de otro tipo de variables organizacionales igualmente relevantes. Por tanto, dicha relación puede estar mediada por otras variables como la justicia organizacional (desde ahora JO) y la motivación dado que cada una de estas variables tiene una relación directa con el LTF y el CO.

En primer lugar, diversos estudios sugieren que el LTF tiene una influencia directa sobre la motivación y más fuerte que cualquier otro tipo de liderazgo (Bono y Judge, 2000; Hetland y Sandal, 2003), ello a través de sus dimensiones de inspiración y consideración individualizada (Bass, 1997), siendo esto la manera en que el líder está atento a las diferencias individuales y su capacidad de enfocar a los seguidores en la consecución de objetivos importantes. Por tanto, se ha llegado a asegurar que aplicar el LTF conlleva a contar con seguidores más motivados (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Dvir, Eden, Avolio y Shamir, 2002; Shamir, House y Arthur, 1993).

En segundo lugar, Asgari et al. (2008) aseguran que existe una relación positiva y directa entre el LTF y la JO, lo que permite que esta última sea una variable mediadora entre el LTF y otras variables propias del empleado en la organización.

En tercer lugar, para Akanbi y Ofoegbu (2013), el CO se ve afectado por la JO. Este último, según Cropanzana et al. (2007) tiene el potencial para crear grandes beneficios para las organizaciones y los trabajadores, tales como mayor confianza y compromiso. Por lo tanto, la JO juega un papel clave en el compromiso de los trabajadores ya que las prácticas percibidas como injustas o inequitativas provocan resultados negativos por parte de los empleados (Patlán-Peréz et al., 2012). Al respecto, Leow y Khong (2015) sugieren que los departamentos de recursos humanos tienen que tener una visión seria de JO al implementar sus políticas con el fin de alentar a los empleados para que tengan altos niveles de compromiso.

Por último, de acuerdo a Greenberg y Baron (2003), la motivación puede definirse como el conjunto de procesos que suscitan, dirigen y mantienen el comportamiento humano hacia la obtención de logros. De esta manera, la motivación organizacional influye en el CO, ya que es un factor importante que conduce a la productividad y al éxito organizacional en la medida en que un empleado se identifica con la organización (Mohan y Sharma, 2015).

Como se ha evidenciado, las investigaciones existentes han estudiado la relación entre el LTF y CO, de igual manera, se han estudiado las relaciones de cada uno de estas variables con la motivación y la percepción de justicia de los empleados. Por tanto, dado que hay relaciones directas entre el LTF y motivación y de esta primera con justicia (LTF \rightarrow JO), además de la relación conductual de la motivación y la JO con el CO (Mo \rightarrow CO) (JO \rightarrow CO), en la presente investigación se pretende analizar la relación conjunta entre dichas variables de. Específicamente, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de

investigación: ¿Cuál es el rol que juegan tanto de la motivación como las percepciones de JO de los empleados en el marco de la relación entre LTF y CO en las Mipymes vallecaucanas?

La presente investigación pretende aportar desde el punto de vista teórico elementos que permitan comprender el impacto de las variables motivación y justicia en la relación entre el LTF y el CO, aplicado a empresas de reducido tamaño como lo son las Mipymes. Lo anterior, debido a que los estudios previos no se enfocan en mediar dicha relación con las variables antes mencionadas y que comprender el modelo en su conjunto permitirá a las empresas entender que el proceso de identificación del empleado con la organización debe tener un seguimiento cuidadoso. Además, dar a conocer que la continuidad de este modelo permitirá comprometer al empleado y hacer que este desee permanecer en la empresa.

La investigación será principalmente importante para las Mipymes, pues como se evidenció en estudios previos, el compromiso que adquieren los empleados en este tipo de empresas es escaso y la comprensión de este modelo puede ayudar a implementar planes de acción que eleve la capacidad que este tipo de empresas tienen para retener a sus empleados a través del aumento del compromiso con la organización.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Establecer el rol que juegan tanto de la motivación como las percepciones de JO de los empleados en el marco de la relación entre LTF y CO en las Mipymes vallecaucanas.

4.2 Objetivos específicos

- Determinar el nivel de LTF percibido por los empleados de las organizaciones estudiadas.
- Analizar el nivel de motivación en los empleados de las de las organizaciones estudiadas.
- Describir la percepción de JO evidenciada en los empleados de las de las organizaciones estudiadas.
- Medir el nivel de CO exhibido por los empleados de las organizaciones en estudio.
- Evaluar la relación entre LTF y la motivación exhibida por los empleados en las de las organizaciones estudiadas.
- Estimar la relación entre LTF y JO percibida por los empleados en las de las organizaciones estudiadas.
- Examinar la relación entre la motivación y el CO exhibido por los empleados de las organizaciones examinadas.
- Estudiar la relación entre la JO y el CO exhibido por los empleados de las organizaciones examinadas.

5. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

5.1 Liderazgo Transformacional

Según Burns (1978), el LTF puede entenderse como la manera carismática, cercana e inspiradora en que los líderes interactúan con sus seguidores y, por esa vía, generaran cambios en la actitud, pensamientos y la visión que estos tienen frente a su jefe, su trabajo y la organización. Por su parte, Bass (1985) estableció que el líder transformacional “es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (p. 20). A partir de las ideas de Bass (1985), varios autores (p.ej., Bass y Avolio, 1997; Bono y Judge, 2004; Rafferty y Griffin, 2004) han destacado que tal estilo de liderazgo está compuesto de cuatro dimensiones, a saber: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

La influencia idealizada se refiere a la moral y la ética que transmiten los líderes a sus seguidores, convirtiéndose en un modelo a seguir, generando admiración y ganándose la confianza de estos. La motivación inspiradora, por su parte, se entiende como el modo en que los líderes, a través de la construcción de una visión basada en valores e ideales, consiguen entusiasmar a los seguidores, y elevar en ellos sus niveles de optimismo y confianza. La estimulación intelectual alude a la capacidad que tiene los líderes para retar intelectualmente a sus seguidores y hacer que estos piensen de forma creativa e innovadora, pues los invita a que cuestionen los fundamentos de los problemas o situaciones que deben enfrentar, y les permite apartarse de las ideas y opiniones que ellos tienen como líderes.

Finalmente, la consideración individualizada representa la capacidad que tienen los líderes para reconocer las necesidades de crecimiento y desarrollo de sus seguidores, es decir, hacerles ver a sus colaboradores que sus aportes a la organización o el grupo, como individuos, son importantes.

5.2 Compromiso organizacional

El CO fue definido por Steers (1977) como “la fuerza relativa de identificación de un individuo con una organización en particular” (Steers, 1977). Según dicho autor, el CO se caracteriza por tres factores: “(1) una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización; (2) una voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización; y (3) un fuerte deseo de ser miembro de la organización” (p. 46). Siguiendo las ideas de Porter y Lawler (1965) y Steers (1977), Allen y Meyer (1993) finalmente definieron el CO como “un estado psicológico (i.e., sentimientos y/o creencias sobre la relación de los empleados con la organización) (...), el cual necesita estar restringido a la congruencia de valores y objetivos (...), lo cual es el reflejo y deseo, necesidad u obligación de permanecer en la organización” (p. 62).

Meyer y sus colegas (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Allen & Smith, 1993) plantearon que el CO se encuentra compuesto de tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. “El componente afectivo se refiere al apego emocional de los empleados, identificación y participación en la organización. El componente de continuidad se refiere al compromiso de acuerdo con los costos asociados que genera el empleado al dejar la organización” (Devece et al., 2016, p. 1858). Finalmente, “el componente normativo se refiere al sentimiento de obligación de

permanecer en la organización” (Devece et al., 2016, p. 1858). Devece y sus colegas (2016), asocian el compromiso afectivo y normativo como “conceptos que constituyen un enfoque moral o actitudinal que incluye la participación e identificación con valores organizacionales y metas que demuestran la relación emocional con la organización. Esta relación explica la alta correlación entre estas dos dimensiones común en los estudios empíricos (Meyer et al., 2002)” (Devece et al., 2016, p. 1858). Por otra parte, el compromiso de continuidad tiene una perspectiva más calculadora (Devece et al., 2016).

5.3 Relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional

Autores como Avolio et al. (2004), Meyer y Allen (1991), y Meyer et al. (1993), han sugerido que la relación entre los empleados y directivos de una organización se encuentra muy relacionada con el CO. En línea con tal idea, diversas investigaciones han destacado y analizado la relación existente entre liderazgo y CO. Por ejemplo, Avolio et al. (2004) afirmaron que “uno de esos factores personales y organizativos que se considera un determinante clave del CO es el liderazgo” (p. 952).

En lo correspondiente al estilo de LTF, autores tales como Bono y Judge (2004), Dumdum et al. (2002), Koh et al. (1995), Lowe et al. (1996), y Walumbwa y Lawler (2003) sugieren que el LTF está asociado positivamente con el CO en una variedad de contextos organizacionales y culturas. Por ejemplo, Contreras y Barbosa (2013) plantearon que, en el caso de una empresa que se enfrenta a cambios constantes, es responsabilidad del líder generar motivación, dedicación y compromiso en sus empleados, siendo ahí donde recobra importancia el rol de los líderes transformacionales en el cumplimiento de dicha tarea. En

términos específicos, Avolio et al. (2004) hallaron que “existe una asociación positiva entre el LTF y el CO” (p. 962). En general, la literatura sugiere que la relación entre LTF y CO podría explicarse a través de cada una de las cuatro dimensiones (comportamientos) características de dicho estilo de liderazgo (Avolio, 1999; Yammarino, Spangler & Bass, 1993).

En lo que respecta a la dimensión de influencia idealizada, dicha relación se entiende en la medida que el líder logra construir un vínculo importante con sus seguidores, un sentido de identidad, construir una relación de confianza y promover en ellos una visión conjunta que les permita actuar en procura de objetivos comunes, pensado en el bien colectivo y de la organización, no necesariamente en sus intereses individuales. De igual manera, los líderes transformacionales demuestran preocupación por sus colaboradores generando en ellos actitudes positivas hacia la organización, específicamente de compromiso afectivo (Gillet y Vandenberghe, 2014).

Por su parte, la dimensión motivación inspiradora implica que los líderes logren entusiasmar a sus empleados para que estos trabajen en pro de los objetivos de la organización. De esta manera, los líderes, al estar vinculados con sus colaboradores incrementen el compromiso afectivo y normativo de estos (Gillet y Vandenberghe, 2014).

Dado que a través de la estimulación intelectual los líderes transformacionales retan intelectualmente a sus colaboradores y promueven en ellos un pensamiento creativo, tales empleados trabajan por el logro de los objetivos de la organización de manera decidida y proponen ideas novedosas para el progreso de la misma. Esto podría crear un compromiso de continuidad en los colaboradores, pues sienten que ya no son las ideas y objetivos de la organización, sino también sus ideas, por los que les podría parecer “costoso” dejar la organización.

Finalmente, en lo que respecta a la consideración individualizada, la relación con el CO se podría explicar porque a través de dicha dimensión el líder ayuda a crear el deseo de continuar en la organización, ya que el empleado siente que trabaja en una empresa donde él o ellos son importantes. Esto en cuanto los líderes se enfocan en incrementar el autodesarrollo de los empleados al considerar sus necesidades. De la misma forma, esta dimensión genera compromiso afectivo y normativo a través de que los líderes, como argumenta Gillet et Vandenberghe, (2014), “crean una visión convincente que facilita la identificación de los empleados con la organización y la participación en ella”, además que “valoran a sus subordinados y trascienden sus propios intereses para el bien de la organización” (p. 335).

Así entonces, la revisión de la literatura sugiere que las cuatro dimensiones del LTF pueden ser importantes en la emergencia del CO por parte de los empleados. Como lo dejan ver las ideas antes expuestas, en términos generales la relación entre LTF y CO se encuentra sustentada en la teoría del intercambio social (Blau, 1968).

La teoría del intercambio social plantea que en las relaciones sociales se genera el intercambio de recursos. En este caso, el intercambio entre atención, reconocimiento, respeto, consideración e inspiración por parte del líder hacia sus colaboradores, y compromiso por parte de los empleados frente a la organización que el líder representa. Así, el trato característico de los líderes transformacionales con los empleados se ve retribuido recíprocamente de forma positiva por parte de los últimos en forma de CO.

Con base en los argumentos anteriores, se plantea la primera hipótesis de investigación:

Hipótesis 1: El estilo de LTF del jefe está positivamente relacionado con el nivel de CO exhibido por los colaboradores.

5.4 La motivación y la justicia organizacional como mediadores de la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional

Autores como Avolio et al. (2004), Pillai y Williams (2004), y Walumbwa et al. (2005) han planteado que la relación entre el LTF y el CO no es necesariamente una relación directa. Por ejemplo, Avolio et al. (2004) plantearon que dicha relación estaba mediada por el empoderamiento psicológico. Por su parte, Pillai y Williams (2004) encontraron que la autoeficacia y la cohesión median la relación entre LTF y el compromiso de los empleados. Dos variables que han sido relacionadas directamente tanto con el liderazgo, como con el CO son la motivación y la percepción de JO (Gagne & Deci, 2005; Godoy y Bresó, 2013; Tella et al., 2007).

La motivación laboral ha sido definida por Latham y Pinder (2005) como el proceso psicológico que se deriva de la interacción entre un individuo y su ambiente de trabajo, conllevando al empleado a actuar frente a este. A partir de tal definición, se ha planteado que existen dos tipos de motivación: la motivación extrínseca y la motivación intrínseca.

La motivación extrínseca obedece a las actuaciones o comportamiento evidenciados en los empleados que están determinados por factores externos y no controlables por ellos, que los conduzcan a obtener premios o recompensas. Esta motivación está fundamentada en la búsqueda de la aprobación que los colaboradores tendrán por parte de los líderes, quienes buscarán a través de un valor instrumental controlar la motivación de sus colaboradores (Lopes et al., 2015). La motivación extrínseca, por tanto, “requiere una instrumentalidad entre la actividad y algunas consecuencias separables, como las recompensas tangibles o

verbales, de modo que la satisfacción no proviene de la actividad en sí, sino de las consecuencias extrínsecas a las que conduce la actividad” (Gagne y Deci, 2005, p. 331).

La motivación intrínseca, por su parte, representa “el deseo de invertir esfuerzo en una determinada tarea basada en un interés y disfrute” (Llopis y Foss, 2016, p. 136) de la tarea misma. Este tipo de motivación, por tanto, es autónoma e innata (Lopes et al., 2015). Es de destacar que la motivación intrínseca influye de manera más clara en las actitudes reales que los empleados tienen y es el mayor determinante de la identificación que los colaboradores llegan a tener con la organización (Godoy y Bresó, 2013).

En la medida que la motivación laboral representa un estado psicológico que se deriva de la interacción entre el empleado y su entorno laboral, el liderazgo emerge como una de esas variables claves del entorno que puede promover la motivación en los empleados. Varias teorías ayudan a dar cuenta de la relación entre liderazgo y motivación; una de ellas es la teoría de autodeterminación (Ryan y Deci, 2000). Dicha teoría considera tanto la motivación intrínseca como la extrínseca en función del nivel de autonomía (autodeterminación) percibida por el individuo. Estas ideas se sustentan en el concepto de internalización, esto es, al proceso mediante el cual las personas adoptan valores, actitudes o estructuras regulatorias, de forma que la regulación externa de sus comportamientos se transforma en una regulación interna y, por lo tanto, ya no requiere la presencia de un factor o contingencia externa para llevar a cabo tales comportamientos (Gagne y Deci, 2005). La internalización implica tres procesos diferentes: introyección, identificación e integración.

Así, dada la internalización, la motivación intrínseca representa el máximo nivel de autonomía (regulación interna) de una persona, mientras que la motivación extrínseca puede clasificarse en un continuo de cuatro tipos según las razones asociadas a la regulación (internalización) del comportamiento del individuo: regulación externa; regulación por

introyección, regulación por identificación y regulación por integración (Gagne y Deci, 2005). Cada uno de esos tipos representa un nivel de motivación que va desde el control moderado (motivación extrínseca), hasta un nivel de autodeterminación (autocontrol) que finalmente influirá en la manera en que la persona se ve motivado intrínsecamente.

Siguiendo la lógica de la teoría de la autodeterminación, es pensable que el LTF, a través de sus diferentes dimensiones, conduzcan a la persona a internalizarse de forma introyectada, por identificación o integración, y que una vez las regulaciones externas se vayan fortaleciendo, ello conducirá a una motivación interna. En primer lugar, los líderes que son capaces de crear una visión basada en valores e ideologías (motivación inspiradora), infunden confianza en sus seguidores, por lo que podrían hacer que ellos adopten las ideas o actitudes de su líder (regulación por introyección). En segundo lugar, la consideración individualizada que ofrece el líder conlleva a reconocerles a sus seguidores la importancia de su trabajo, elevando su autoestima (regulación por introyección), haciéndoles sentir que sus objetivos autoseleccionados han sido valorados. En tercer lugar, la capacidad del líder de evidenciar comportamientos morales y valores éticos a través de la influencia idealizada hace que los seguidores se sientan identificados con este y, por tanto, se sientan libres de actuar bajo objetivos considerados propios (regulación por identificación). Continuando, cuando el líder reta intelectualmente a sus colaboradores, estos se sienten importantes y autónomos para reflejar comportamientos evidenciados en lo que ellos son como personas (regulación por integración). Finalmente, el LTF a través de la motivación inspiradora despierta en los empleados un sentido de autonomía (autodeterminación), motivándolos a actuar por interés y gusto propio frente a su trabajo (motivación intrínseca).

Cuando los empleados se encuentran motivados debido al trato especial que recibe en la organización y la sensación de autodeterminación que le genera el estar trabajando en la

organización, ellos sentirán la necesidad de permanecer en ella para seguir recibiendo ese tipo de sensaciones. Así, si el empleado se siente motivado intrínsecamente, es decir, disfruta de su trabajo por sí mismo, esta evidencia un apego en la organización pues no deseara retirarse e ir a buscar otro empleo que le proporcione el mismo nivel de motivación, pues además del apego la organización, también percibirá que los riesgos asumidos de cambiar a otro trabajo serán altos.

Teniendo en cuenta lo anterior, podría pensarse que la motivación del empleado es el vínculo a través del cual el LTF afecta el nivel de compromiso de los empleados. Esto se debe en a que el estilo transformacional de liderazgo del jefe, al promover la sensación de autonomía e inspirar (motivar) a los empleados a ir más allá para el logro de una visión compartida con la que ellos se identifican, genera en los empleados pertenencia por la organización. Por otra parte, la forma carismática en que actúan los líderes transformacionales incentiva la aceptación y apropiación de las metas organizacionales por parte de sus seguidores, motivándolos y haciendo que se identifiquen con la empresa (Rocha et al., 2004). Finalmente, como lo señalan Gagne y Deci, (2005), cuando los gerentes fomentan la autonomía en sus empleados, es decir, comprenden sus perspectivas, alientan sus iniciativas y les brindan retroalimentación de manera autónoma y no por obligación, sus subordinados confían y valoran más la organización y muestran actitudes positivas relacionadas con el trabajo que realizan en dicha organización.

Con base en los argumentos anteriores, se plantea la segunda hipótesis de investigación:

Hipótesis 2: *La relación entre el estilo de LTF del jefe y el nivel de CO exhibido por los colaboradores se encuentra mediada por el nivel de motivación experimentado por dichos empleados.*

Según los estudios de Judge y Colquitt (2004) y Moorman (1991), “las actitudes y los comportamientos de las personas en su lugar de trabajo, están influenciados por los juicios valorativos que hacen de las interacciones y de su entorno social.” (Rodríguez et al., 2014). Por lo ello, tiene sentido estudiar las percepciones de JO como mediador entre LTF y el CO.

Greenberg (1987) define la JO como el conjunto de percepciones que tienen los empleados respecto a qué tan justa es la organización. Para entender mejor el impacto que puede tener la justicia en las organizaciones, la literatura ha definido tres formas o dimensiones de esta: justicia distributiva (JD), justicia procedimental (JP) y justicia interaccional (JI) (que algunos autores dividen en dos tipos: justicia interpersonal y justicia informacional) (Colquitt, 2001). Teniendo en cuenta que la investigación ha destacado que las dimensiones procedimental e interaccional se asocian más a los individuos que exhiben cargos de dirección y liderazgo (De Cremer et al. 2007), a continuación, se describen solamente dichas dimensiones de la justicia y se analizará su posible rol mediador en la mencionada relación.

La JP representa la percepción que tienen los empleados a cerca de la imparcialidad de las políticas y procedimientos que regulan un proceso que conduce a la toma de decisiones; es decir, el grado en el cual consideran que las acciones realizadas por la gerencia para tomar una decisión son justas (Yean, 2016). Por su parte, Greenberg y Folger (1983) identificaron que la inclusión del empleado mediante su voz (participación) es uno de los principales elementos que hacen parte de un procedimiento justo.

En primer lugar, es posible encontrar que el LTF genera JP cuando los líderes transformacionales actúan respetuosamente, guiados por los valores y la ética, haciendo que sus seguidores se sientan identificados con ellos y, por tanto, percibirán que la manera en que se toman las decisiones es justa. Por otra parte, los líderes que estimulen intelectualmente a sus colaboradores les harán sentir que han participado en los procesos a la hora de tomar decisiones, generándole al empleado la percepción de justicia e imparcialidad en el procedimiento. De igual forma, cuando un líder orienta sus acciones al crecimiento de sus seguidores y les hace sentir importantes desencadena una JP, lo que les permitirá participar y que les presten atención a sus solicitudes.

En una revisión meta-analítica, Colquitt et al. (2001) mostraron que las percepciones de JP se relacionan con el CO de los empleados. Dicha relación se entiende, por ejemplo, siguiendo las ideas de Cropanzano & Folger (1991), quien planteó que el apego que sienten los empleados por una organización se debe al resultado de los procedimientos en la toma de decisiones, donde los colaboradores tienen participación y perciben justo dicho proceso. Adicionalmente, autores como Cohen y Spector (2001) han destacado que las políticas y decisiones justas hacen que los individuos presenten un compromiso afectivo, ya que se sienten miembros valiosos dentro de la organización. Es decir, cuando un empleado percibe que la organización es justa en sus procedimientos, ya que le permite participar, este desarrolla un sentimiento de apego y de deber ser frente a dicha organización, lo cual genera CO.

Teniendo en cuenta los anteriores argumentos, es pensable que la percepción de JP de los empleados representa el enlace a través del cual el LTF afecta el grado de CO de estos. Esto se debe a que algunas dimensiones de este estilo de liderazgo implican comportamientos del líder que se traducen en que los seguidores perciben un ambiente laboral con

procedimientos justos, ocasionando en sus seguidores un vínculo afectivo con la organización.

Así entonces, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 3a: *La relación entre el estilo de LTF del jefe y el nivel de CO exhibido por los colaboradores se encuentra mediada por la percepción de JP experimentada por dichos empleados.*

De igual manera, es importante recalcar el papel de la JI en la relación entre el LTF y el CO. La JI hace referencia a “la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento” (Mladinic e Isla, 2002, p. 174). Este tipo de justicia implica acciones de sensibilidad social; por ejemplo, cuando un empleado es tratado con dignidad y respeto por parte de sus superiores (Skarlicki y Folger, 1997). Los investigadores han encontrado que la JI se puede dividir en dos tipos: *justicia interpersonal* y *justicia informacional* (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001). Cuando un empleado percibe un trato cordial y respetuoso se refiere a la justicia interpersonal, mientras que cuando el empleado recibe información y explicación adecuada de los procesos o distribuciones se habla de justicia informacional (Yean, 2016).

De acuerdo a que la JI se evalúa desde el trato que el empleado recibe, es importante, de igual forma las repercusiones que un líder transformacional pueda generar en las percepciones de justicia de sus empleados. Esto se puede ver evidenciado en las dimensiones influencia idealizada y consideración individualizada, propias de este estilo de liderazgo. Por un lado, cuando un líder emplea con sus seguidores un estilo de liderazgo basado en la moral y la ética, logra que sus empleados crean en él y le tengan admiración, ya que el trato que este jefe tendrá ante estos seguidores será respetuoso, honesto, cordial y tolerante, llevando a que los empleados percibirán un trato justo. Además, los líderes que se enfocan en

promover y permitir el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores tienden a guiarlos y hacerles ver que su rol en la organización es fundamental, brindándoles un trato digno y respetuoso que los haga sentirse valorados de manera equitativa.

De acuerdo a la investigación de Cohen y Spector (2001), diversas dimensiones del CO se relacionan con la justicia. En primer lugar, cuando un líder trata de manera educada y digna a sus seguidores, provoca un vínculo valioso, generando en ellos un apego emocional con la organización (compromiso afectivo), dado que el jefe es para aquellos la imagen de la empresa y la manera en que los líderes traten a sus empleados implicará una percepción de estos últimos frente a la organización. En segundo lugar, un empleado siente la necesidad de permanecer en la empresa (compromiso normativo) cuando recibe un trato amigable y fraterno por parte del líder, pues tratará de ser recíproco con aquel líder que lo trata con respecto y dignidad.

Por lo anterior, la relación entre el LTF y el CO parece estar mediada por las percepciones JI, ya que dicho estilo de liderazgo facilita la interacción respetuosa frente a su empleado, conduciendo al seguidor a presentar comportamientos positivos frente a la organización, enfocados a permanecer en ella por el apego hacia esta y su líder. De igual forma, si los líderes transformacionales demuestran y consideran importante el papel de sus seguidores en la organización, recurrirán a interacciones justas, generándoles una sensación de seguridad, y provocando así mayores niveles de compromiso en sus empleados (Cohen & Spector, 2001).

Con base en los argumentos anteriores, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 3b: *La relación entre el estilo de LTF del jefe y el nivel de CO exhibido por los colaboradores se encuentra mediada por la percepción de JI experimentada por dichos empleados.*

Como se destacó al inicio de esta investigación, el CO, como su nombre lo indica, representa una actitud que los empleados tienen frente a la organización. Por ello, el CO es una variable que suele relacionarse, igualmente, con variables organizacionales (p.e. la cultura de la organización (Silverthorne, 2004)). En esta investigación, sin embargo, se está analizando la relación entre el CO con una variable de nivel relacional/individual, como lo es el LTF del jefe. Bajo esta lógica, a primera vista tendría poco sentido pensar en que el estilo de liderazgo del jefe afecte el nivel de compromiso que los empleados exhiben con la organización. Sin embargo, debido a que esta investigación pretende analizar el CO en el contexto de las Mipymes, es necesario tener en consideración el rol que el tamaño de la empresa puede jugar en dicha relación.

En primer lugar, el reducido tamaño característico de las empresas Mipymes hace que su estructura jerárquica sea estrecha y no se encuentren claramente definidos los roles autoritarios, por tanto, el ejercicio de un liderazgo transformacional tendrá gran receptividad por parte de los colaboradores y será más fuerte. Así mismo, debido a que el tamaño de la empresa es reducido, el jefe en este tipo de empresas tiende a tener más contacto con sus seguidores, convirtiéndose en la principal figura de autoridad en la empresa; es decir, el estilo de liderazgo del jefe de una Mipyme representará prácticamente una variable de nivel organizacional. Por lo anterior, aquellos que lo ejerzan tendrán influencia en la organización (Ling et al. 2008). En segundo lugar, los líderes de este tipo de empresas adquieren poder y una mayor libertad de dirección, hecho que les permite ejercer un LTF enfocado a una visión clara y atractiva para los miembros de la empresa, haciendo que estos crean en la

organización y sientan orgullo por esta (Ling et al., 2008). Finalmente, el tamaño de las Mipymes permite que los líderes puedan delegar más responsabilidades a sus colaboradores, empoderándolos y, de esta forma elevando su nivel de compromiso.

Por todo lo aquí expuesto, es de esperar que el tamaño de la organización modere el efecto que el estilo de liderazgo del jefe tiene sobre el nivel de compromiso de los empleados.

Por lo que se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: *El tamaño de la empresa modera la relación positiva que existe entre el estilo de LTF del jefe y el nivel de CO exhibido por los colaboradores, de tal manera que entre más pequeño es el tamaño de la organización más fuerte se hace dicha relación.*

6. METODOLOGÍA

6.1 Alcance de la investigación

El presente trabajo es de carácter explicativo, el cual buscó “responder las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (Hernández et al., 2014, p. 95). La investigación planteó la relación entre seis variables: LTF, como variable independiente; CO, como variable dependiente; Motivación y JO, como variables mediadoras; finalmente, el tamaño de la empresa como variable moderadora. A través de un análisis causal se determinaron las razones por las cuales se presenta la relación.

6.2 Muestra

Se realizó la investigación en 18 Mipymes de diversos sectores económicos del Valle del Cauca. A las organizaciones participantes se les envió una invitación formal por medio de carta en la que se explicó la temática y los objetivos de la investigación, garantizando confidencialidad en la información suministrada, para poder realizar las encuestas. En total fueron doscientas tres (203) encuestas aplicadas a empleados de las organizaciones que voluntariamente hicieron parte de la investigación. De estas, se eliminaron el 7,88% (16 encuestas), ya que no fue posible usarlas debido al mal diligenciamiento de estas. El porcentaje de valores perdidos (ítems o preguntas sin responder) fue del 0,5% (68). Los pocos casos donde se presentaron valores perdidos se solucionaron a través del proceso de imputación múltiple.

Así, la muestra final estuvo compuesta por 187 personas, distribuidas de la siguiente forma: 57,3% fueron diligenciadas por hombres y 42,7% por mujeres. El promedio de edad fue de 30,7 años, con una edad mínima de 17 y una máxima de 67. Respecto al grado de escolaridad, el 2,15% tienen estudios de primaria, 26,34% de secundaria, 19,89% de técnica, 17,20% de tecnólogo, 33,87% de universitaria y 0,54% de post-universitaria. El nivel organizacional de los encuestados correspondió a: nivel directivo/gerencial, 4,81%; nivel administrativo, 29,95% y nivel operativo 65,24%. La antigüedad promedio de estos fue de 3,175 años con un mínimo de 0,042 y máximo de 19 años trabajando en la organización. Finalmente, el tamaño promedio (en número de empleados) de las organizaciones a las que se les aplicó la encuesta fue de 58,73 empleados; con un mínimo de 6 colaboradores y máximo de 260 trabajadores.

6.3 Medidas

Para llevar a cabo la investigación, se acudió a la recolección de datos a través de encuestas físicas (papel y lápiz), las cuales constaron de un cuestionario compuesto de múltiples escalas de medición. Todas las escalas incluidas en el instrumento fueron de tipo Likert de cinco puntos, donde los encuestados marcaban el número uno (1) para indicar que estaban totalmente en desacuerdo y el cinco (5) para indicar que estaban totalmente de acuerdo con lo expresado en cada ítem. Para garantizar el buen comportamiento del cuestionario, se realizó una prueba piloto que constó de treinta (30) encuestas. Así mismo, la confiabilidad y validez de cada una de las escalas que componen el cuestionario fueron examinadas a través del análisis del coeficiente alfa de Cronbach y el Análisis Factorial

Confirmatorio (AFC). Los dos estudiantes responsables de la investigación fueron los encargados de recolectar directamente toda la información.

A continuación, se presentan las escalas de medición que conformaron el cuestionario y que permitieron la evaluación de las variables trabajadas en la investigación:

Variable Independiente. La variable independiente del estudio fue el estilo de LTF percibido por los empleados respecto a su jefe directo. Para medir esta variable se utilizó el *Multifactor Leadership Questionnaire 5X* versión corta (MLQ-5X) de Bass y Avolio (1995) traducido al español. Este instrumento ha sido utilizado por Avolio et al., 1999. También, se ha empleado en contextos a nivel Latinoamericano (Espinosa et al., 2015; Vega y Zavala, 2004).

Esta escala constó de veinte ítems que evaluaron las cinco dimensiones (cuatro ítems por cada una) referenciados por Bass y Avolio (1995). Algunos ejemplos de los ítems de esta escala son: Mi jefe... “*Me considera como alguien que tiene necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los demás*”, para consideración individualizada; “*Sugiere que a la hora de solucionar problemas tenga en cuenta diferentes puntos de vista*”, para estimulación intelectual; “*Enfatiza la importancia de trabajar como equipo para lograr los objetivos*”, para influencia idealizada comportamental; “*Cuenta con mi respeto*”, para influencia idealizada atribuida y “*Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos*”, para motivación inspiradora. El coeficiente de confiabilidad de dicha escala en estudios previos como el de Vega y Zavala (2004) fue adecuado, con alfas alrededor de 0,97. Para el presente estudio, los valores alfa fueron los siguientes: Consideración individualizada $\alpha = 0,85$; Estimulación intelectual $\alpha = 0,80$; Influencia idealizada (comportamental) $\alpha = 0,83$;

Influencia idealizada (atribuida) $\alpha = 0,80$; Motivación inspiradora $\alpha = 0,84$. El alfa general para toda la escala de LTF fue de 0,96.

Variable dependiente. La investigación manejó como variable dependiente el nivel de CO exhibido por los empleados. La medición de esta variable se hizo a través de la *Organizational Commitment Scale* (OCS) creada por Meyer y Allen (1984) y traducidas al español por Arciniega y González (2006). Dicho cuestionario consta de una adaptación de tres subescalas del compromiso (una por cada dimensión): Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo. Esta escala también ha sido aplicada en contextos mundiales (Mahmoud, 2008 y Montoya, 2014).

La escala contiene diecisiete (17) ítems, seis para evaluar compromiso afectivo y compromiso normativo, y cinco para compromiso de continuidad. Algunos ejemplos de estos ítems son, respectivamente: “*Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo*”, “*Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado*”, “*Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo aquí*”. Frente a la confiabilidad de la escala, estudios previos como el de Portilla (2017) presentó índices de confiabilidad que oscilaron entre 0,87 y 0,83. Para el presente estudio, los valores alfa fueron de: Compromiso Afectivo $\alpha = 0,86$; Compromiso de Continuidad $\alpha = 0,82$; Compromiso Normativo $\alpha = 0,78$.

Variables Mediadoras. La percepción de JO de los empleados encuestados fue una de las variables mediadoras de la investigación. Para medirla se utilizó la Colquitt’s *Organizational Justice Scale* (COJS) elaborada por Colquitt (2001). Aunque en el

cuestionario se incluyeron los ítems de Justicia Distributiva, para fines de comprobar las hipótesis solo se tuvieron en cuenta los ítems de JP y JI (esta última conformada por la Justicia Interpersonal y Justicia Informativa en las encuestas). La escala se encuentra traducida al español (Díaz-Gracia, Barbaranelli & Moreno-Jiménez, 2014) y ha sido adaptada al contexto organizacional latinoamericano (Omar y Uribe, 2016).

El cuestionario consta de veinte ítems (cuatro de JD, siete de JP y nueve de JI). Algunos ejemplos de ellos son, respectivamente: *“Las recompensas recibidas reflejan el esfuerzo que usted ha puesto en su trabajo”*, *“Usted ha tenido influencia en la forma como los procedimientos definen la asignación de recompensas”*, *“Su jefe lo ha tratado con respeto”*. Respecto a la confiabilidad de las sub-escalas, estudios previos como el de Omar y Uribe (2016) presentaron índices de confiabilidad alfa adecuados, que oscilan entre 0,79 y 0,85. Para el presente estudio, los valores alfa fueron los siguientes: Justicia Distributiva $\alpha= 0,96$; Justicia Procedimental $\alpha= 0,91$; Justicia Interaccional $\alpha= 0,92$.

La Motivación fue la otra variable mediadora del estudio. Para evaluarla se utilizó la *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) desarrollada por Gagné et al. (2015). Dicha escala fue desarrollada y validada a partir de una muestra compuesta por empleados en siete idiomas diferentes, incluido el español. Para el caso del contexto latinoamericano, la escala ha sido validada por diversos estudios (Gastañaduy, 2013; Farías, 2017).

El instrumento contiene dieciséis ítems, seis para motivación por regulación externa, cuatro para motivación por regulación por introyección, y tres ítems para cada una de las subescalas de motivación por regulación identificada y motivación intrínseca. Algunos ejemplos de ellos, respectivamente son: *“Cuando me esfuerzo para realizar mi trabajo, lo hago porque correría el riesgo de perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo”*, *“Cuando me esfuerzo para realizar mi trabajo, lo hago porque me hace sentir orgulloso de*

mí mismo”, “*Cuando me esfuerzo para realizar mi trabajo, lo hago porque personalmente considero que es importante esforzarse en este trabajo*” y “*Cuando me esfuerzo para realizar mi trabajo, lo hago porque me divierto haciendo mi trabajo*”. Respecto a la confiabilidad de las subescalas, estudios previos como el de Gastañaduy (2013) presentaron índices de confiabilidad adecuados, que oscilan entre 0,73 y 0,80, mientras que Farías (2017) obtuvo índices de confiabilidad entre 0,60 y 0,86. Para el presente estudio, los valores alfa fueron así: Motivación por Regulación externa $\alpha = 0,84$; Motivación por Regulación Introyectada $\alpha = 0,69$; Motivación por Regulación identificada $\alpha = 0,73$; Motivación Intrínseca $\alpha = 0,80$.

Variables Moderadoras. El tamaño de la empresa fue la variable moderadora en el estudio, medida como variables categóricas como el número de empleados que tiene la organización, donde 1 significaba empresas tipo Micro y Pequeñas (50 o menos empleados) y 2 empresas de tipo Medianas (entre 51 y 300 empleados).

Variables de control. Existen diversas variables que pueden afectar el curso de la investigación. Por tanto, fue necesario definir algunas de estas para conocer y controlar su posible incidencia en los resultados del estudio. A continuación, se presentan las variables de control de nivel individual implementadas:

Género: Esta variable nominal se compone de dos categorías (masculino y femenino) sin ninguna clasificación jerárquica ni orden específico. Se estableció, para fines del estudio, los números uno (masculino) y dos (femenino) para clasificar y diferenciar el género de los encuestados. Cabe resaltar la importancia de haber tenido en cuenta esta variable en la investigación, ya que el género puede incidir de manera diferente en los niveles de

compromiso de los empleados. Por ejemplo, es posible que, por tratarse del contexto colombiano, el género impida más a las mujeres que a los hombres la consecución de un trabajo, ello hará que las mujeres valoren más sus empleos y estén más comprometidas.

Edad: Variable continua que representa el número de años (edad cumplida) del empleado al momento de realizar la encuesta. Fue importante tenerla en cuenta pues investigaciones han demostrado que, a menor edad, los niveles de compromiso adquiridos suelen ser menores, tal es el caso en el que ciertos estudios aseguran que los millennials representan la población trabajadora menos comprometida (Myers y Sadaghiani, 2010).

Antigüedad: Esta variable continua se refiere al número de meses o años que el empleado ha permanecido en la organización. El estudio de esta fue esencial puesto que el tiempo en que el empleado ha trabajado en la empresa puede reflejar el compromiso que estos adquieran. De esta manera, a mayor tiempo en la organización, se esperaba que el nivel de compromiso exhibido sea mayor, dado que consideran que el tiempo y los esfuerzos invertidos en la empresa se perderían al decidir abandonar dicha organización.

Nivel de educación: Variable ordinal que se refiere al nivel de estudio aprobado por el empleado (primaria, secundaria, técnico, universitario, post-universitario). Esta variable es relevante dado que el nivel de educación adquirido por el empleado puede proporcionar una mayor o menor posibilidad de adquirir un mejor empleo y conducirlo a abandonar su trabajo al sentir que sus talentos no están siendo aprovechados al máximo, así como al sentir que, dado su nivel de educación, puede conseguir con mayor facilidad que otra empresa lo contrate.

6.4 Análisis de la información

En términos generales, para poner a prueba las relaciones propuestas en las hipótesis de investigación se utilizará el modelo de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Modeling* o SEM) (Anderson & Gerbing, 1988). El SEM es una técnica estadística de análisis multivariado que permite poner a prueba relaciones causales—usando datos cuantitativos—fundamentadas en supuestos o reflexiones cualitativas sobre el sentido de la causalidad (Hair et al., 1999). Ding, Velicer y Harlow (1995) señalan que entre 100 y 150 participantes son suficientes para poder realizar análisis a través de SEM.

Dentro de las principales características del SEM está el hecho de combinar el análisis factorial con la regresión lineal para probar el grado de ajuste de unos datos observados a un modelo hipotético que se expresa mediante un diagrama de rutas. Otra característica principal del SEM es la posibilidad de construir variables latentes, hecho que permite al investigador capturar explícitamente la fiabilidad del modelo. Como se ha anotado a lo largo del documento, en esta investigación el modelo propuesto estará compuesto de cuatro variables latentes: LTF, CO, JO y Motivación.

El SEM permite establecer el valor perteneciente a cada relación teórica propuesta, y más importante, un estadístico que expresa el grado en el que los datos se ajustan al modelo teórico propuesto, confirmando su validez. El ajuste del modelo teórico propuesto se evaluará a través de diferentes índices de bondad de ajuste tales como: RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) que idealmente debe estar por debajo de 0,08 para indicar un buen ajuste; IFI (*Incremental Fit Index*), el TLI (*Tucker Lewis Index*) y el CFI (*Comparative Fit Index*), los cuales deben ser mayores que 0,90 para indicar un buen ajuste del modelo teórico

propuesto. Igualmente, como análisis complementario para la prueba de las hipótesis de mediación y moderación, se utilizó el enfoque basado en regresiones con *bootstrapping*.

Por último, para efectuar dichos análisis se emplearon los softwares *Amos Graphics* y *SPSS*, dos de los programas estadísticos multivariados más usados para el análisis en las ciencias sociales.

7. RESULTADOS

7.1 Análisis Factorial Confirmatorio

Las estadísticas descriptivas y las correlaciones entre las variables del estudio son reportadas en la tabla 1.

Se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para cada una de las variables latentes incluidas en el estudio: LTF, CO, JO y Motivación, ya que se trata de variables multidimensionales. A continuación, se reportan dichos análisis.

Tabla 1. Medias, desviaciones estándar y correlaciones de las variables del estudio

Variable	M	DE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Sexo	1,42	0,5	---										
2. Edu	3,55	1,27	0,25**	---									
3. Edad	30,75	9,43	-0,08	-0,12	---								
4. Ant	3,17	3,94	-0,09	-0,14	0,50**	---							
5. LTF	3,96	0,72	-0,04	0,25**	0,15*	0,07	(,96)						
6. JP	3,34	0,86	0,02	0,17*	-0,04	-0,00	0,57**	(,91)					
7. JI	3,86	0,84	-0,01	0,17*	0,03	0,00	0,75**	0,67**	(,92)				
8. MC	3,65	0,82	-0,02	-0,03	0,01	0,01	0,18*	0,25**	0,27**	(,86)			
9. MA	4,13	0,63	0,01	0,17*	0,24**	0,11	0,47**	0,35**	0,40**	0,40**	(,87)		
10. CAN	3,62	0,73	-0,10	0,01	0,12	0,09	0,42**	0,41**	0,45**	0,53**	0,51**	(,90)	
11. CC	2,95	0,97	-0,05	-0,13	-0,12	-0,06	0,18*	0,40**	0,34**	0,56**	0,18*	0,54**	(,82)

Edu: Educación, *Ant*: Antigüedad, *LTF*: Liderazgo Transformacional, *JP*: Justicia Procedimental, *JJ*: Justicia Interaccional, *MC*: Motivación Controlada, *MA*: Motivación Autónoma, *CAN*: Compromiso Afectivo/Normativo, *CC*: Compromiso de Continuidad

Índices de confiabilidad (Alfa de Cronbach) son reportados en la diagonal.

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

7.1.1 Liderazgo Transformacional

El modelo 1 está compuesto de cinco dimensiones del LTF buscando confirmar/probar la estructura propuesta por Bass y Avolio (1995) dichas dimensiones son: Consideración Individualizada-CI, Motivación Inspiradora-MI, Estimulación Intelectual-EI, Influencia Idealizada Atribuida-IIA e Influencia Idealizada Comportamiento-IIC. Dado que la literatura también planteo que el modelo posee cuatro dimensiones (Bass y Avolio, 1997; Bono y Judge, 2004), se decidió fusionar las dos dimensiones de influencia idealizada para corroborar si dicho modelo se ajustaba mejor a los datos que el primer modelo, obteniendo así el modelo 2 (ver figura 1). En la tabla 2 se muestran los valores de los índices de bondad de ajuste para los dos modelos propuestos. Para ambos modelos el chi-cuadrado resultó significativo (χ^2 [127, N = 187] = 352,168; $p < 0,00$ y χ^2 [112, N = 187] = 287,225; $p < 0,00$, respectivamente) y los demás índices de ajuste (IFI, TLI y CFI) alcanzaron valores altos; sin embargo, el índice de error RMSEA mostró valores un poco por encima del valor aceptado. A pesar de la similitud en los índices de ambos modelos, el segundo (Modelo 2) presenta valores ligeramente superiores, por lo cual se seleccionó para los posteriores análisis. El resultado, por tanto, es coherente con la estructura dimensional propuesta por Bass y Avolio (1997) y Bono y Judge, (2004).

Los ítems eliminados para posteriores análisis, según los resultados del AFC, fueron los ítems 1, 11, y 20 de las dimensiones EI, II y MI, respectivamente, pues estos poseían las cargas más bajas. Finalmente, cabe resaltar, que, aunque el RMSEA se encuentra ligeramente por encima de los límites de aceptación, esto podría explicarse debido a que este indicador se ve afectado por (refleja) la discrepancia en la población. Esto parece tener sentido en el

caso de la presente investigación dado que la muestra total se tomó en diecisiete (17) organizaciones diferentes; es decir, la muestra proviene de una población bastante diversa.

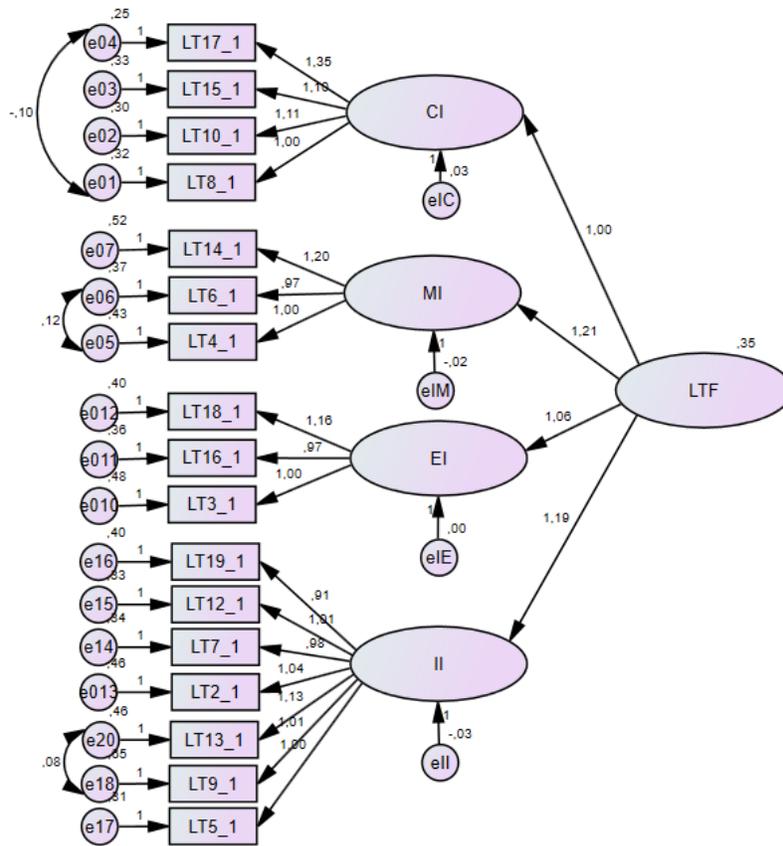


Figura 1 Modelo de AFC del liderazgo transformacional

Tabla 2. Índices de ajuste de los modelos de AFC del Liderazgo Transformacional

Índice	Estimados		Nivel de Aceptación
	Modelo 1	Modelo 2	
Chi-cuadrado	352,168	287,225	P < 0,00
GI	127	112	
CMIN/DF	2,773	2,565	< 3,00
CFI	0,904	0,921	> 0,90
TLI	0,884	0,904	> 0,90
IFI	0,905	0,922	> 0,90
RMSEA	0,098	0,092	≤ 0,08

Niveles de aceptación según Hair et al. (2013)

7.1.2 Justicia Organizacional

Para probar la estructura factorial de la JO propuesta por Colquitt (2001), el modelo 1 está compuesto por cuatro dimensiones: Justicia Distributiva-JD, Justicia Procedimental-JP, Justicia Informativa-JIF y Justicia Interpersonal-JIP. Por su parte, el modelo 2 (ver figura 2) posee tres dimensiones: JD, JP y Justicia Interpersonal-JI—compuesta por fusión de la JIF y JIP—ya que de acuerdo con autores como Mladinic e Isla (2002), esas dos (sub)dimensiones en realidad reflejan una sola dimensión basada en la interacción con las personas.

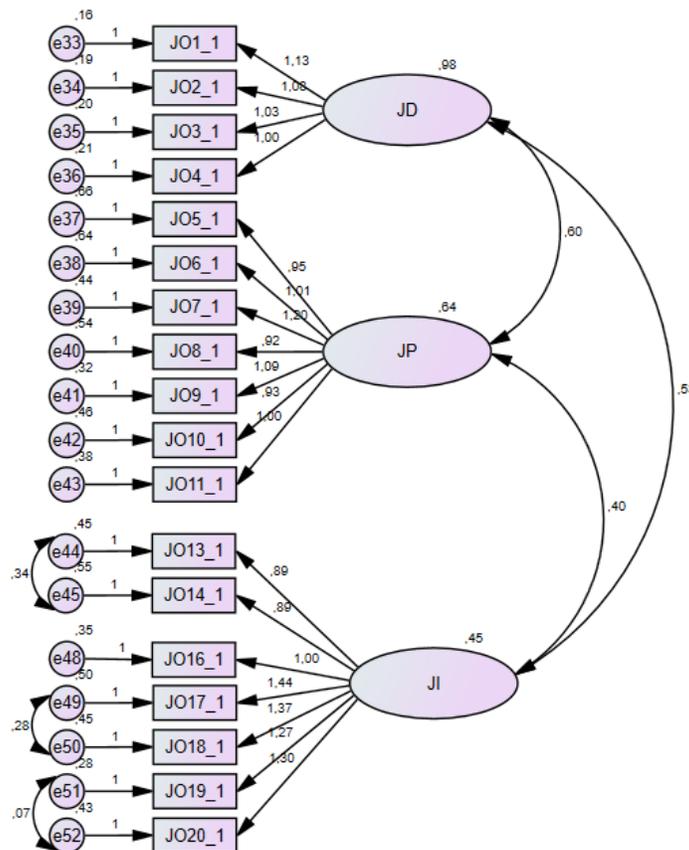


Figura 2. Modelo de AFC de la Justicia Organizacional

En la tabla 3 se muestra que para ambos modelos el chi-cuadrado resultó significativo y los índices de bondad de ajuste (IFI, TLI y CFI) alcanzaron niveles altos. Sin embargo,

para ambos modelos el índice de error RMSEA se encontró en valores encima de los límites de aceptación, pero en el caso del segundo modelo, dicho índice estuvo ligeramente cerca del valor de referencia. Como se anotó anteriormente, dichos valores podrían entenderse por la discrepancia de la población. Por tal razón, se decidió de utilizar para posteriores estudios el Modelo 2. Igualmente, se decidió eliminar los ítems 12 y 15 correspondientes a la dimensión de JIP que poseían las cargas factoriales más bajas.

Tabla 3. *Índices de ajuste de los modelos de AFC de la Justicia Organizacional*

Índice	Estimados		Nivel de Aceptación
	Modelo 1	Modelo 2	
Chi-cuadrado	434,349	308,186	$P < 0,00$
GI	164	129	
CMIN/DF	2,648	2,389	$< 3,00$
CFI	0,918	0,939	$> 0,90$
TLI	0,905	0,928	$> 0,90$
IFI	0,919	0,94	$> 0,90$
RMSEA	0,094	0,086	$\leq 0,08$

Niveles de aceptación según Hair et al. (2013)

7.1.3 Motivación

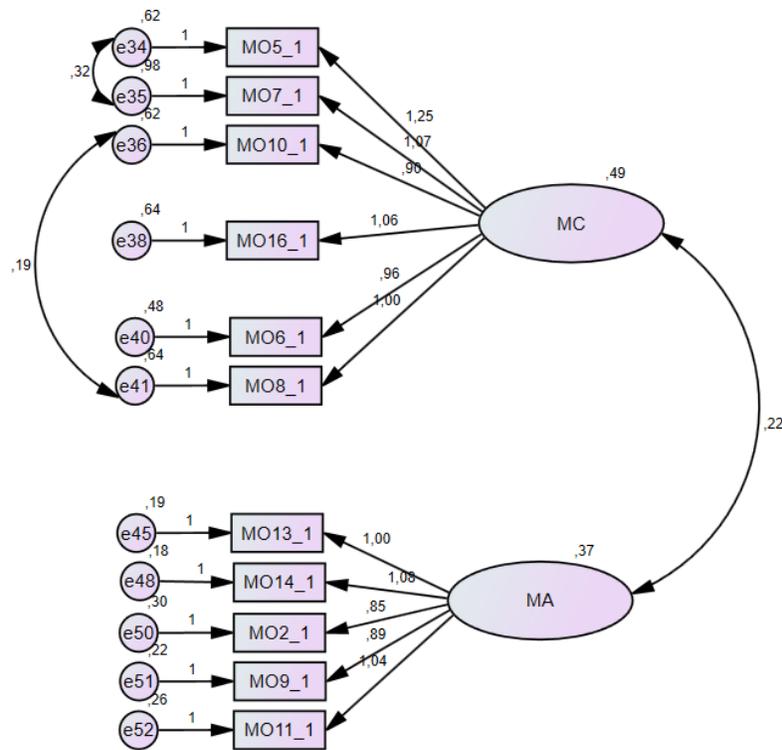


Figura 3. Modelo de AFC de la Motivación Organizacional

De acuerdo con Gagne y Deci (2005), la Motivación está compuesta por cuatro dimensiones, estas son: Regulación Externa-RE, Regulación Introyectada-RIT, Regulación Identificada-RID y Motivación Intrínseca-MI. Con el Modelo 1 se buscó confirmar la estructura planteada por los mencionados autores. El Modelo 2 (ver figura 3) reconoce la estructura propuesta por autores como Deci & Ryan. (2008), los cuales argumentan que las dimensiones de RE y RIT componen el constructo Motivación Controlada-MC, mientras que la RID y MI forman el constructo Motivación Autónoma-MA.

En la tabla 4 se muestra que para los dos modelos el chi-cuadrado resultó significativo, mientras que los índices de bondad de ajuste (IFI, TLI y CFI) alcanzaron niveles altos. A pesar de que ambos modelos mostraron índices de ajuste muy similares, se tuvo en cuenta

que la literatura ha favorecido recientemente la estructura de dos constructos—representada en el modelo 2—por tanto, se optó por continuar con esta estructura, además de que dicho modelo representa la solución más parsimoniosa (sencilla). De esta manera, del modelo final se eliminaron los ítems 4 y 12 correspondientes a RE, el ítem 15 que hacen parte de la RIT; dichos ítems forman parte del constructo MC. Por último, el ítem 1 de RID que pertenece al constructo MA.

Tabla 4. *Índices de ajuste de los modelos de AFC de la Motivación Organizacional*

Índice	Estimados		Nivel de Aceptación
	Modelo 1	Modelo 2	
Chi-cuadrado	97,098	90,853	P < 0,00
GI	47	41	
CMIN/DF	2,066	2,216	< 3,00
CFI	0,951	0,947	> 0,90
TLI	0,931	0,929	> 0,90
IFI	0,952	0,948	> 0,90
RMSEA	0,076	0,81	≤ 0,08

Niveles de aceptación según Hair et al. (2013)

7.1.4 Compromiso Organizacional

El modelo 1 cuenta con las tres dimensiones del CO: Compromiso Afectivo-CA, Compromiso Normativo-CN y de Compromiso de Continuidad-CC descritas por diversas investigaciones (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Allen & Smith, 1993). El modelo 2 (ver figura 4) reúne el CA y CN en una sola dimensión de Compromiso Afectivo-Normativo (CAN) ya que autores en el contexto Latinoamericano, como Portilla (2017), plantearon que ambas dimensiones hacen parte de un solo factor. En la tabla 5 se muestran los valores de los índices de bondad de ajuste para los modelos analizados. En ambos modelos puede observarse que el chi-cuadrado resultó significativo y que los demás índices de ajuste, tales como IFI, TLI y CFI alcanzaron valores altos. En este caso, el índice de error RMSEA estuvo dentro del rango de aceptación. Pese a que ambos modelos presentan índices

semejantes, se seleccionó el modelo dos por ser el más sencillo, además de que ha sido ampliamente estudiado (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Allen & Smith, 1993). Finalmente, dados los resultados del AFC, se decidió eliminar para los análisis posteriores los ítems 8, 13 y 2 del CAN, y 16 de CC, pues las cargas factoriales de dichos ítems fueron las más bajas.

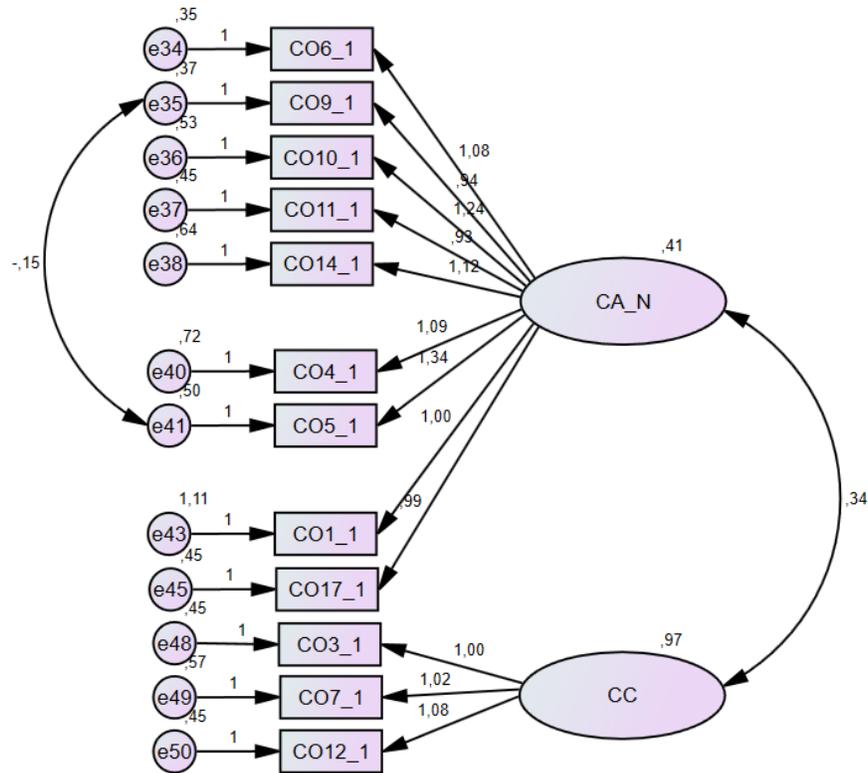


Figura 4. Modelo de AFC del compromiso organizacional

Tabla 5. *Índices de ajuste de los modelos de AFC del Compromiso Organizacional*

Índice	Estimados		Nivel de Aceptación
	Modelo 1	Modelo 2	
Chi-cuadrado	107,251	109,900	$P < 0,00$
GI	51	52	
CMIN/DF	2,103	2,113	$< 3,00$
CFI	0,945	0,944	$> 0,90$
TLI	0,929	0,928	$> 0,90$
IFI	0,946	0,944	$> 0,90$
RMSEA	0,077	0,077	$\leq 0,08$

Niveles de aceptación según Hair et al. (2013)

7.2 Análisis del modelo estructural y prueba de las hipótesis

La tabla 6 contiene los valores de los diferentes índices de bondad de ajuste para los 3 modelos estructurales en los que se analizaron las relaciones propuestas, poniendo a prueba las hipótesis de investigación. Como se puede observar, los modelos 2 y 3 obtuvieron buenos valores de ajuste.

El modelo 1 evaluó la relación entre el LTF y CO, desagregando en dos dimensiones CNA y CC. Como se evidencia en la tabla 7, la relación del LTF con el CNA es positiva y significativa ($0.443; p < 0,000$), al igual que con el CC ($0.301; p < 0,000$), dando soporte a la hipótesis 1. Además, en el modelo se introdujeron las variables de control edad, educación y antigüedad, resultando una relación negativa y significativa de las dos primeras con el CC. De esta manera, la edad reduce el CC ($-0.193; p < 0,023$), al igual que la educación ($-0.238; p < 0,001$). Cabe resaltar que la antigüedad no resultó significativa para ningún tipo de compromiso y que la edad y educación fueron no significativas para el CAN. A pesar de que la relación entre LTF y CO es positiva y significativa, se puede observar en la tabla 6 que el ajuste del modelo teórico no es bueno. Esto sugiere que deben tenerse en cuenta más variables

para que el modelo se ajuste a la realidad. Por tanto, vale la pena analizar las relaciones que se plantearon antes con la mediación de la JO y la Motivación.

Tabla 6. *Índices de ajuste de los modelos estructurales teóricamente propuestos*

Índice	Estimados			Nivel de Aceptación
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	
Chi-cuadrado	151.996	431.632	712.554	P < 0,00
GI	46	189	378	
CMIN/DF	3.304	2.284	1.885	< 3,00
CFI	0.925	0.915	0.881	> 0,90
TLI	0.892	0.896	0.854	> 0,90
IFI	0.926	0.916	0.884	> 0,90
RMSEA	0.111	0.083	0.069	≤ 0,08

Niveles de aceptación según Hair et al. (2013)

Así entonces, en el modelo 2 se introducen las variables de mediación para testear las hipótesis 2 y 3. En este modelo se observa la relación entre el LTF y el CO (desagregar entre CAN y CC) mediada por las variables JO (Justicia Procedimental - JP e Interaccional - JI) y Motivación (Motivación Controlada – MC y Motivación Autónoma – MA). Como se puede observar en la tabla 7, existe una relación positiva y significativa entre LTF y ambos tipos de justicia: 0.625; $p < 0,01$, en el caso de la JP y 0.825; $p < 0,01$ para la JI. De igual forma, existe una relación positiva y significativa del LTF con ambos tipos de motivación: 0.253; $p < 0,01$ en el caso de la MC y 0.504; $p < 0,01$, para la MA. En lo que respecta a la relación de las variables JO y Motivación con ambas dimensiones de CO, puede decirse que la primera variable tiene una relación positiva y significativa solamente con la dimensión CC, tanto para su dimensión de JP (0.282; $p < 0,001$), como la de JI (0.378; $p < 0,005$); la dimensión CAN no tuvo una relación significativa con las dimensiones de la variable JO. La variable Motivación, por su parte, tiene una relación positiva y significativa con el CAN en sus dos dimensiones: MA (0.244; $p < 0,003$) y MC (0.554; $p < 0,000$), mientras que la dimensión CC solamente se relaciona positiva y significativamente con la dimensión MC (0.689; $p < 0,000$).

Tabla 7. Análisis de las relaciones teóricamente hipotizadas

Relationship	Estimates			
	Model 1	Model 2	Model 3MP	Model 3Med
LTF→CAN	0.443***	-0.016	-0.015	-0.277
LTF→CC	0.301***	-0.310**	-0.353	-0.402
LTF→JP		0.625***	0.719***	0.358**
LTF→JI		0.825***	0.819***	0.778***
LTF→MC		0.253**	0.225**	0.291**
LTF→MA		0.504***	0.535***	0.514***
JP→CAN		0.073	0.083	-0.030
JP→CC		0.282**	0.200	0.275**
JI→CAN		0.220	0.326	0.410**
JI→CC		0.378**	0.483**	0.437**
MA→CAN		0.244**	0.176	0.224
MA→CC		-0.113	-0.096	0.013
MC→CAN		0.554***	0.558***	0.577**
MC→CC		0.689***	0.726***	0.510**
Edad→CAN	0.031	0.026	0.015	0.148
Edad→CC	-0.193**	-0.083	0.029	-0.347**
Antigüedad→CAN	0.041	0.043	0.025	0.029
Antigüedad→CC	-0.027	-0.039	-0.083	0.105
Educación→CC	-0.238**	-0.167**	-0.069	-0.276**

The estimated values are standardized.

*** $p < 0.000$.

** $p < 0.05$.

Como se puede observar, cuando la relación entre el LTF y el CO se encuentra mediada por variables como la JO y la Motivación, la relación directa entre ellas se comporta de manera negativa, pero solo resulta significativa para el CC (- 0.310; $p < 0,039$). De igual manera, el modelo 2 sugiere que la relación entre el LTF y el CAN se encuentra totalmente mediada por la MA y MC, mientras que la relación entre el LTF y el CC se encuentra mediada totalmente por las percepciones de JP y JI, y parcialmente por la Motivación, ya que solo la impacta la MC. Aunque el LTF se relaciona con ambas percepciones de JO y las dos dimensiones de la Motivación, la JO no es el mecanismo a través del cual el LTF afecta el CAN.

Para testear que existe la relación mediada sugerida y que a primera vista se observar con el análisis de ecuaciones estructurales, se utilizó el análisis Bootsraping. Este análisis arrojó que la mediación de la Motivación en la relación no es significativa para CC (0.103; $p < 0,144$), pero si lo es para CAN (0.264; $p < 0,006$). Para el caso de la JP, la mediación de dichas variables es significativa con respecto al CC (0.175; $p < 0,009$), caso contrario con respecto al CAN (0.044; $p < 0,600$).

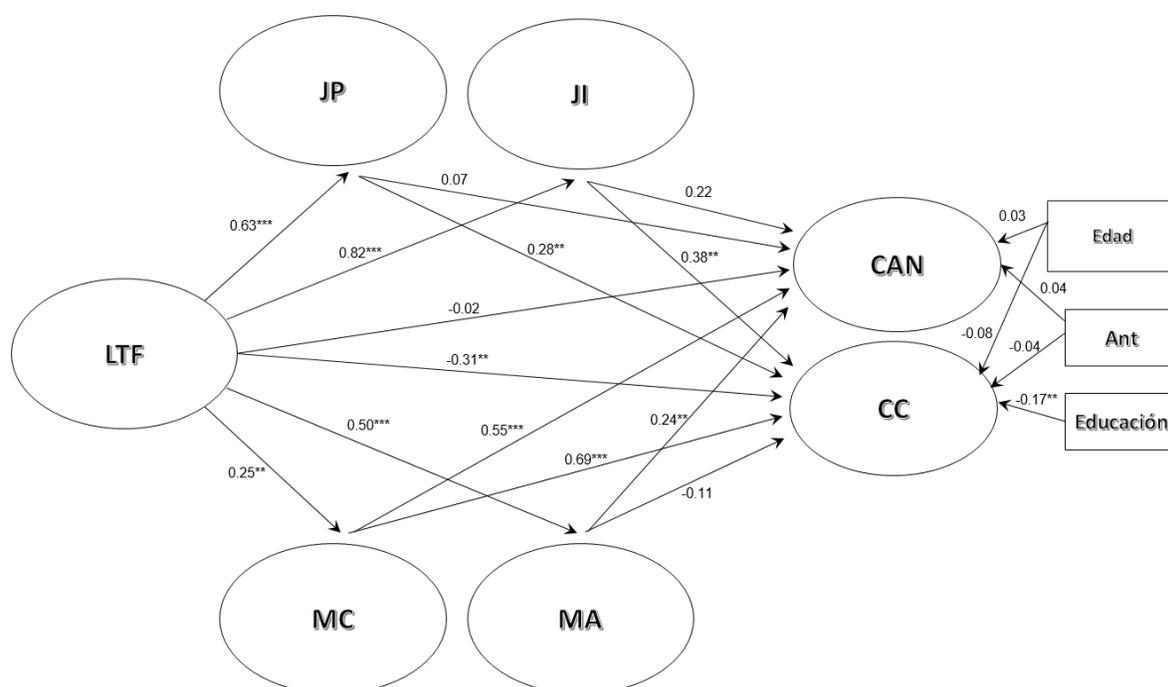


Figura 5. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales

Finalmente, para la JI, al igual que la dimensión JP, solo se encuentra significancia en la mediación de la relación entre LTF y CC (0.306; $p < 0,004$), pero no con CAN. A diferencia del modelo 1, el modelo 2 presenta buenos índices de ajuste y evidenció unos efectos diferenciados en las relaciones de las variables JO y Motivación, con la variable independiente (CO), por lo que se aceptan parcialmente las hipótesis 2 y 3. En el caso de la hipótesis 2 la Motivación, en sus dos dimensiones, solamente media la relación entre el LTF

y la dimensión CAN del compromiso; en el caso de las hipótesis 3a y 3b, la JO solamente media la relación entre el LTF y la dimensión CC del compromiso. El modelo 3 pone a prueba la hipótesis 4 en la que se plantea el efecto moderador de la variable tamaño sobre la relación entre LTF y CO. Para tal fin fue necesario separar en dos grupos los tipos de empresas encuestadas, categorizado en el grupo 1 a la micro y pequeña empresa y el grupo 2 a la mediana empresa. Así, el modelo 3 se compone de 3MP y 3Med, respectivamente.

En primer lugar, como se puede observar en el modelo 3MP de la tabla 7, existe una relación positiva y significativa entre el LTF y ambos tipos de JO y de Motivación (0.719; $p < 0,000$, en el caso de la JP, 0.819; $p < 0,000$ para la JI, 0.225; $p < 0,035$ y 0.535; $p < 0,000$ para la MC y MA respectivamente). Por otra parte, hay una relación positiva y significativa de la JI con CC (0.483; $p < 0,006$) y de MC con ambos tipos de CO (0.558; $p < 0,000$ y 0.726; $p < 0,000$ para el CAN y CC en el orden correspondiente). En segundo lugar, para el grupo de las medianas empresas (modelo 3Med) se puede observar que el LTF es igualmente positivo y significativo para JO y Motivación (0.358; $p < 0,005$ y 0.778; $p < 0,000$ para JP y JI; 0.291; $p < 0,045$ y 0.514; $p < 0,000$ correspondientes a MC y MA). En el caso de las dos dimensiones de JO, estas se comportan de manera positiva y significativa, pero variando de acuerdo a la dimensión de CO que se esté analizando. De esta manera, JP se relaciona con CC (0.275; $p < 0,023$) y JI con CAN (0.410; $p < 0,049$) y con CC (0.437; $p < 0,031$). Al igual que para las micro y pequeñas empresas, en el caso de las medianas, la MC se relaciona de manera positiva y significativa con ambos tipos de CO (0.577; $p < 0,001$ para CAN y 0.510; $p < 0,003$ para CC).

Para corroborar que la relación sugerida por el análisis de ecuaciones estructurales sustenta la hipótesis 4, se utilizó el análisis Bootsraping. Este análisis arrojó que cuando la muestra se parte en dos grupos (MP y Med), la relación de mediación se mantiene para ambos

tipos de CO en el grupo MP (0.651; $p < 0,007$ para CC y 0.547; $p < 0,012$ para CAN); mientras que, para el caso de las medianas empresas, dicha relación mediada solo se mantiene con CC (0.593; $p < 0,029$). Al comparar ambos grupos con los resultados que se hallaron significativos (es decir, solo CC), el coeficiente es más fuerte en el caso de las micro y pequeñas (0.651) que en las medianas (0.593). Esto indica que entre más pequeña sea la organización, más fuerte es el vínculo o la relación entre las variables analizadas. Por lo anterior, se soporta la hipótesis 4.

8. DISCUSIÓN

Esta investigación tenía como objeto determinar el rol de las percepciones de justicia en las dimensiones procedimental (JP) e interaccional (JI) y la motivación en la relación entre el LTF y el CO. Las evidencias encontradas contribuyen a las investigaciones y plantean nuevos rumbos para comprender la relación entre el LTF y el CO en las empresas de tipo micro, pequeñas y medianas, con implicaciones prácticas y teóricas.

8.1 Implicaciones teóricas

La investigación demostró que el estilo de LTF del jefe está relacionado de manera positiva con los niveles de compromiso de sus seguidores, y que esta relación se encuentra mediada por los niveles de motivación y la percepción de JO que los colaboradores tienen. Los resultados del estudio fueron consistentes con investigaciones previas como la de Avolio et al. (2004) que plantea una relación entre LTF y CO, y que, de hecho, no es una relación directa, por tanto, requiere de la mediación de otras variables organizacionales, que en nuestro caso se evaluaron la JO y la motivación. Gagne & Deci, 2005; Godoy y Bresó, 2013 y Tella et al., 2007, que demostraron que dichas variables median la relación; sin embargo, estudios previos consideraron la mediación de estas variables de forma independiente y no conjunta, por tanto, el presente estudio pretendió abordar el papel de ambas JO y Motivación en la relación, encontrando resultados coherentes con dichas investigaciones, brindando así soporte adicional a dicha mediación.

El vínculo entre el LTF y la motivación involucra las dos dimensiones de esta, MA y MC. Esta relación es explicada por la sensación de autonomía percibida por los colaboradores a través del ejercicio del LTF, por su dimensión de motivación inspiradora, ya que dicha sensación conducirá a los seguidores a trabajar por una visión conjunta y a identificarse con ella, generando pertenencia en la organización. De igual forma, el liderazgo comprende alentar las iniciativas de los empleados y brindarles retroalimentación, haciendo que estos valoren más a la organización y deseen permanecer en ella (Gagne y Deci, 2005). Los resultados de la investigación demostraron que, al separar el CO en sus dos dimensiones, CAN y CC, la motivación media en su totalidad la relación que conduce el LTF hacia el CAN. Sin embargo, cabe destacar, que la mediación de la dimensión controlada de la motivación es más fuerte que la dimensión autónoma, pues esta primera logra conducir a ambos tipos de compromiso (CC y CAN), mientras que la MA, debido a fundamentarse en motivación internas, tiene más sentido que genere solo un compromiso basado en el apego emocional con la organización (CAN). Lo anterior es coherente con estudios previos que destacan que el LTF conduce a motivación de carácter intrínseco (en este caso MA), dado que las dimensiones de este tipo de liderazgo van enfocadas a un trato emocional en los seguidores (Godoy y Bresó, 2013).

El vínculo entre el LTF y la JO puede explicarse desde la JP como la respuesta de apego que se genera en los empleados al percibir justicia y transparencia en los procedimientos empleados por el líder para la toma de decisiones (Cropanzano & Folger, 1991). Por otro lado, la relación del LTF con la JI puede explicarse a través de un ejercicio del liderazgo basado en el respeto, la dignidad, la honestidad, la moral y la ética, acciones a las cuales el empleado responderá en forma recíproca, creando un vínculo valioso con el líder, y generando en el colaborador una necesidad de permanecer en la empresa y un apego

emocional hacia ella (Cohen y Spector, 2001). Sin embargo, en los datos obtenidos en la investigación, cabe resaltar, que por la vía de la JO no se evidencia un camino que conduzca el LTF hacia un CAN, como lo evidenciado por las investigaciones referenciadas anteriormente; por el contrario, dicha relación solo se argumenta a través de la JO cuando el compromiso a generar es de tipo continuidad (CC). De esta manera, en la medida en que los procedimientos y el trato que el líder le da a sus seguidores sean justos, los empleados percibirán unos altos costos (como si se tratar de algo difícil de encontrar en otras empresas), lo que les hará pensarlo más a la hora de contemplar retirarse de la organización.

En términos generales, la investigación logró soportar las tres primeras hipótesis de forma parcial, puesto que en el caso de la relación directa entre LTF y CO, el modelo no presenta buenos ajustes, sustentando la mediación argumentada por diversas investigaciones Avolio et al. (2004), Pillai y Williams (2004), y Walumbwa et al. (2005). Lo referente a la mediación de JO y Motivación, como se dijo anteriormente, conduce a diferentes tipos de Compromiso: CAN en el caso de la Motivación y CC en el caso de la JO, impidiendo globalizar que ambas variables conduzcan un CO en su totalidad. Por el contrario, la hipótesis 4 logro ser soportada totalmente, de modo que el tamaño demuestra ser un moderador relevante en el estudio, evidenciando así que en las empresas de menor tamaño la relación positiva y significativa entre el LTF y el CO es más fuerte, mediado positivamente por la JO y la motivación, que la relación que se da en una empresa de mayor tamaño.

8.2 Implicaciones prácticas

El estudio destacó la importancia de ejercer el LTF en las organizaciones como generador de motivación y percepción de justicia por los empleados. Destacó igualmente la relevancia de

mantener a los colaboradores motivados para lograr un compromiso con la organización de tipo afectivo, más que por obligación. En este sentido, las empresas que deseen que sus empleados demuestren pasión por su trabajo, dedicación, identificación con la empresa y ganas de quedarse en ella, deben velar porque sus líderes adquieran características transformacionales orientadas a la motivación de los empleados. En este sentido, los líderes deben desarrollar cercanía con sus seguidores, tener respeto por sus ideas y opiniones o guiarlos a buscar soluciones por sí mismos.

De igual forma, se hace evidente la importancia de las percepciones de justicia por parte de los colaboradores para crear en ellos un compromiso basado en la continuidad; es decir, un compromiso basado, como se dijo anteriormente, en una relación costo/beneficio. En este sentido, aquellos seguidores que perciban en su líder una persona recta a la hora de evaluar o seguir un proceso riguroso para ofrecer recompensas, y que de igual forma trate de manera respetuosa a sus empleados, logrará en ellos un deseo de permanecer en la empresa más por el sentimiento o frustración que podría generales perder un buen jefe, que debido al afecto o apego que los empleados generen por la empresa.

La aplicación práctica de lo hallado en la investigación concerniente al tamaño organizacional recae en que cada vez las personas se preparan y mentalizan para entrar a un mundo laboral posicionado, con reconocimiento y rigurosa esquematización de las labores; es decir, estas personas desean adquirir empleos en multinacionales, empresas con poderío y gran tamaño, considerando las posibilidades que estas empresas le pueden generar a su crecimiento tanto económico como profesional. Caso contrario ocurre en el mundo organizacional emergente o en desarrollo, donde existe una gran cantidad de organizaciones de reducido tamaño, estructuras flexibles y dificultades de contar con empleados que entren a ella sin pensar que es un trabajo temporal y que permanecerán en ellas mientras consiguen

grandes cargos en empresas de gran prestigio. Recae en estos argumentos la necesidad de desarrollar un LTF en los líderes de estas pequeñas organizaciones, liderazgo a través del cual los empleados lograrán motivarse y percibir justicia en su organización, aumentando de esta manera los niveles de compromiso que suelen exhibir los colaboradores de este tipo de empresas.

Investigaciones previas han destacado que un líder transformacional que fomente una visión compartida en sus empleados promueve que estos dejen de lado sus intereses particulares y trabajen en grupo con miras a un interés colectivo (Mendoza y Ortiz, 2006). Eso parece ser la importancia del LTF en las Mipymes analizadas. Ya que esas organizaciones no cuentan con los incentivos materiales/económicos para motivar y comprometer a sus empleados, el LTF emerge como una alternativa viable para lograr tales niveles de motivación y compromiso.

8.3 Limitaciones del estudio

Es necesario entender que cualquier proceso de investigación, por riguroso que sea, posee limitaciones. Este no es la excepción; sin embargo, los hallazgos y conclusiones descritos en el tienen un peso y no deben verse cuestionada su validez por ello. Por el contrario, reconocer las limitaciones permitirá a futuras investigaciones involucrar otras variables o considerar otras cuestiones que amplíen el estudio. Estas limitaciones, deben verse como una oportunidad para futuras investigaciones.

En primer lugar, la forma transversal en que se tomaron los datos del estudio, constituyen una limitante ya que, las encuestas se tomaron en un momento específico del tiempo y solo una vez por empleado. Este hecho no permite ver como varían los resultados en otras circunstancias o momentos, a lo largo del tiempo. A pesar de ello, los datos

evidencian una relación clara entre las variables LTF y CO, mediado por la JO y motivación. Los resultados ofrecen una aproximación a futuras investigaciones para seguir analizando con mayor profundidad la relación. Para estudios posteriores, se recomendará emplear estudios longitudinales para corroborar si los resultados expuestos en esta investigación se mantienen, o para comprender las relaciones entre las variables.

En segundo lugar, las variables se midieron basadas solo en las percepciones del empleado y usando un solo método, de esta manera, a pesar de tomarse medidas como la confidencialidad de los datos suministrados para garantizar que las respuestas de los encuestados fueran honestas, puede incurrirse en un sesgo. Para próximas investigaciones vale la pena evaluar la necesidad de medir el estilo de liderazgo a partir de una autoevaluación por parte del líder y no solo considerar la perspectiva del seguidor. Sin embargo, para el estudio se decidió evaluar el tipo de liderazgo a través de las percepciones de los empleados, puesto que estos evidenciarían la manera en que perciben a su supervisor y como ello que consideran que es él los conduce a niveles de motivación y de percepción de justicia en la empresa. A pesar de esta limitación, la confiabilidad reportada de las escalas en el estudio fue adecuada, garantizando una buena medición de las variables.

Finalmente, otra limitación de la investigación tiene que ver con que solo se contempló un tipo de liderazgo (transformacional), a pesar de que recientemente la literatura ha analizado otros tipos de liderazgo. Sin embargo, la razón de solo usar este tipo de liderazgo recae en proponer un modelo parsimonioso y simple con una variable altamente investigada por la literatura, como en el caso del líder transformacional. Para futuras investigaciones, sin embargo, se tendrá como reto analizar el efecto diferenciador o complementario de otros tipos de liderazgo en la conducción a niveles altos de motivación y percepción de justicia que finalmente genere altos niveles de CO.

9. CONCLUSIONES

Este estudio evidencia y corrobora el efecto que un líder transformacional puede llegar a generar en el deseo de permanecer en la empresa y la identificación de un empleado con ella. A partir de los resultados de la investigación, se concluye que la relación entre las variables LTF y CO no es directa, sino que por el contrario se encuentra parcialmente mediada por los niveles de motivación de los empleados y las percepciones de JO de los mismos. No obstante, esta relación mediada por JO y motivación es diferenciada de acuerdo a las dos dimensiones del CO (CAN y CC). De esta manera, el LTF conduce a un compromiso de tipo afectivo y normativo por la vía de la generación de motivación tanto de tipo autónoma como controlada, mientras que el LTF conduce a un compromiso de continuidad a través de la promoción de percepciones de justicia (procedimental e interaccional), por un lado, y de la generación de motivación controlada, por el otro. Finalmente, en lo referente a la importancia de dichas relaciones en el contexto de las Mipymes, se concluye que el tamaño importa, ya que entre más pequeña es la empresa, más relevancia (más fuerte) se vuelve la relación entre el estilo de liderazgo del jefe y el nivel de compromiso que exhiben los miembros de dichas empresas.

10. REFERENCIAS

- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161-174.
- Akanbi, P. A., & Ofoegbu, O. E. (2013). Impact of perceived organizational justice on organizational commitment of a food and beverage firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(14), 207-218.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of business research*, 26(1), 49-61.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Arciniega, L. M., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951-968.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7, 452-457.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*, 20(3), 277-289.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Claire Rocha, M., Pelaez, B., & Raul, M. (2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBS*, 2(1), 77-83.

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Collado, C., y Lucio P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, (39).
- Cropanzana, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. *Motivation and work behavior*, 5(131143), 317372.
- De Cremer, D., Van Dijke, M., & Bos, A. E. (2007). When leaders are seen as transformational: The effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(8), 1797-1816.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Duemer, L. (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment. *Journal of educational Administration*, 41(3), 257-277.

- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861.
- Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C., & Moreno Jiménez, B. (2014). Spanish version of Colquitt's organizational justice scale. *Psicothema*, 26(4).
- Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2(2), 119-143.
- Dodge, H. R., & Robbins, J. E. (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle. *Journal of small business management*, 30(1), 27.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). Transformational and charismatic leadership: The road ahead.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Espinosa, J. C., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 11(2), 303-317.
- Farías Estrada, G. F. (2017). Motivación laboral en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima, 2017.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspley, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178-196.
- Gastañaduy Fiestas, K. G. (2013). Motivación intrínseca, extrínseca y bienestar psicológico en trabajadores remunerados y voluntarios.
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly, 25*(3), 321-347.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29*(2), 59-64.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review, 12*(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes, 54*(1), 81-103.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behaviour in Organisations*, eighth (international) edition.
- Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In *Basic group processes* (pp. 235-256). Springer, New York, NY.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Madrid: Prentice Hall.
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of work and organizational Psychology, 12*(2), 147-170.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology, 85*(5), 751.

- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology, 89*(3), 395.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior, 16*(4), 319-333.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol., 56*, 485-516.
- Leow, K. L., & Khong, K. W. (2015). Organizational commitment: The study of organizational justice and leader-member exchange (LMX) among auditors in Malaysia. *International Journal of Business and Information, 4*(2).
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small-to medium-sized firms: Does organizational context matter?. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 923.
- Llopis, O., & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate–knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal, 34*(2), 135-144.
- Lopes, L. M. S., Pinheiro, F. M. G., da Silva, A. C. R., & de Abreu, E. S. (2015). Aspectos da motivação intrínseca e extrínseca: uma análise com discentes de Ciências Contábeis da Bahia na perspectiva da Teoria da Autodeterminação. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, 5*(1), 21
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly, 7*(3), 385-425.
- Mahmoud, A. H. (2008). A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European journal of scientific research, 22*(2), 286-295.

- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application (Advanced Topics in Organizational Behavior)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones
Organizational Justice: Understanding Equity in Organizations.
- Mohan, V., & Sharma, D. (2015). *Organizational climate in relation to work motivation and organizational commitment* (No. 2015-12-11).
- Montoya Santos, E. M. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.

- Omar, A. G., & Uribe-Delgado, H. (2016). Vinculaciones del alocentrismo-idiocentrismo con las percepciones de justicia en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(1), 5-20.
- Omar, A. G., & Uribe-Delgado, H. (2016). Vinculaciones del alocentrismo-idiocentrismo con las percepciones de justicia en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(1), 5-20.
- Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction).
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 144-159.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological bulletin*, 64(1), 23.
- Portilla Barreto, R. (2017). Satisfacción y compromiso organizacional de los trabajadores de un hospital de salud mental.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Ríos Manríquez, M., Ramírez, T., del Rayo, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*, (231), 103-125.
- Rodríguez Montalbán, R. L., Martínez Lugo, M., & Salanova Soria, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68
- S.N. (2009, Mayo). Las mipymes y la economía colombiana. Portafolio. Sacado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/mipymes-economia-colombiana-435184>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 118.
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International journal of human resource management*, 14(7), 1083-1101.

Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human resource development quarterly*, 16(2), 235-256.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.

Yean, T. F. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.