



Artículo Original

La Calidad del Intercambio Líder-Seguidor y su Efecto en la Percepción de Violación del Contrato Psicológico

The Quality of Leader-Member Exchange and its Effects on Perceived Violation of the Psychological Contract

Karolyna Morales-Alicea ^{1*}, Carlos Colón Mastache ², Arlette M. García Duteil ³, Hazel L. Hernández Hernández ⁴, Francisco D. Hurtado de Mendoza Peña ⁵, Paola B. Martínez-Vélez ⁶, Johnny John Santiago Jaime ⁷, & José Armando Pérez Santiago ⁸

- 1 Universidad Albizu, Centro de Mayagüez, Puerto Rico.  <https://orcid.org/0009-0006-0682-6892>
- 2 Universidad Albizu, Centro de Mayagüez, Puerto Rico.  <https://orcid.org/0009-0000-3439-8414>
- 3 Universidad Albizu, Recinto de San Juan, Puerto Rico.  <https://orcid.org/0009-0008-8985-8463>
- 4 Universidad Albizu, Centro de Mayagüez, Puerto Rico.  <https://orcid.org/0009-0009-2588-1135>
- 5 Universidad Albizu, Recinto de San Juan, Puerto Rico.  <https://orcid.org/0009-0002-1967-1050>
- 6 Universidad Albizu, Centro de Mayagüez, Puerto Rico.  <https://orcid.org/0009-0009-2964-9579>
- 7 Universidad Albizu, Centro de Mayagüez, Puerto Rico.  <https://orcid.org/0009-0004-8493-2303>
- 8 Universidad Albizu, Centro de Mayagüez, Puerto Rico.  <https://orcid.org/0000-0001-6560-6095>

* Correspondencia: km0229280@sju.albizu.edu

Recibido: 4 julio 2023 | Aceptado: 15 enero 2024 | Publicado: 19 enero 2024

WWW.REVISTACARIBENADEPSICOLOGIA.COM

Citar como:

Morales-Alicea, K., Colón Mastache, C., García Duteil, A. M., Hernández Hernández, H. L., Hurtado de Mendoza Peña, F. D., Martínez-Vélez, P. B., Santiago Jaime, J., J., & Pérez Santiago, J. A. (2024). La calidad del intercambio líder-seguidor y su efecto en la percepción de violación del contrato psicológico. *Revista Caribeña de Psicología*, 8(1), e7965. <https://doi.org/10.37226/rcp.v8i1.7965>

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue identificar, desde la perspectiva del intercambio líder-seguidor (ILS), la calidad de la relación actual entre los líderes y sus seguidores en organizaciones establecidas en Puerto Rico, las posibles percepciones de violación al contrato psicológico (COPSI) y determinar la relación entre la percepción de la calidad del ILS con la percepción de la violación del COPSI. Se administraron la Escala de Intercambio Líder-Seguidor (LMX-7), y la Escala de Contrato Psicológico Organizacional a 297 participantes (212 mujeres y 85 hombres). Los resultados indican que la calidad del ILS que experimentan los trabajadores es moderada; donde en términos generales, los participantes percibieron una violación del COPSI por parte de sus empleadores. No se encontró una relación estadísticamente significativa entre la percepción de la calidad del ILS y la violación del COPSI. Estos resultados se discuten en términos de su impacto en los procesos organizacionales y sus implicaciones en la gestión de los recursos humanos.

Palabras Claves: intercambio líder-seguidor, calidad, violación, contrato psicológico

ABSTRACT

The main objective of this study was to identify, from the perspective of the leader-member exchange (LMX), the quality of the current relationship between leaders and their followers in organizations established in Puerto Rico, the possible perceptions of violation of the psychological contract (PC) and to determine the relationship between the perception of the quality of the LMX and the perception of the violation of the PC. The Leader-Member Exchange Scale (LMX-7), and the Organizational Psychological Contract Scale were administered to 297 participants (212 women and 85 men). The results indicate that the quality of the LMX experienced by the workers is moderate; where in general terms, the participants perceived a violation of the PC by their employers. No statistically significant relationship was found between the perception of LMX quality and PC violation. These results are discussed in terms of their impact on organizational processes and their implications for human resource management.

Keywords: leader-member exchange, quality, violation, psychological contract

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de evaluar los procesos de influencia social en las organizaciones, el liderazgo ha sido un tema de gran interés en la investigación de las últimas décadas. A lo largo de la historia, el concepto de liderazgo ha evolucionado y se ha adaptado a los cambios sociales, políticos y culturales, lo que ha generado múltiples definiciones y perspectivas por parte de expertos en el campo (Aguilar-Bustamante & Correa-Chica, 2017). El liderazgo es de gran valor para las organizaciones, ya que su ausencia puede afectar directamente a las personas, las organizaciones e incluso a comunidades enteras. Aguilar-Bustamante y Correa-Chica (2017) señalan que actualmente no existe una teoría universal del liderazgo, pero destacan tres elementos importantes a considerar al abordar este tema: el líder como proceso psicológico, los seguidores y el contexto relacional en el que surge el liderazgo. Inicialmente, el estudio del liderazgo se enfoca como una perspectiva individual y más centralizada en el líder. Sin embargo, con el tiempo, se ha incorporado la imagen del seguidor como una parte activa en este proceso. Una de las aproximaciones al liderazgo que adopta esta postura es el Intercambio Líder-Seguidor (ILS) (Northouse, 2021).

El comportamiento de los líderes y sus intercambios interpersonales con sus seguidores juegan un papel crucial en el compromiso y otras actitudes afectivas de los seguidores. Estos intercambios, además, pueden afectar aspectos cognitivos de la relación de liderazgo, particularmente las expectativas que poseen ambas partes (líderes y seguidores) asociadas a las condiciones en las cuales se deben desarrollar las actividades laborales. Por lo tanto, es importante y de suma relevancia explorar los posibles efectos que

puede tener la calidad de estas relaciones en conceptos asociados a estos aspectos cognitivos, tales como el contrato psicológico (COPSI). La importancia de esta investigación radica en su contribución al proporcionar datos sobre la fuerza laboral puertorriqueña y la relevancia que puede tener la calidad de la relación entre los líderes y sus seguidores, así como su impacto en el COPSI de la fuerza laboral.

Ante la escasez de estudios sobre la relación entre las variables de ILS y COPSI, se realizó esta investigación para contribuir a una mayor comprensión sobre estas variables. En el contexto laboral puertorriqueño, no se han identificado en nuestro proceso de revisión investigaciones sobre estas variables, lo que hace que nuestro estudio sea pionero y nos permita observar posibles relaciones e interacciones entre ellas. Los datos obtenidos pueden ser de gran utilidad para el desarrollo de iniciativas organizacionales dirigidas a mejorar la calidad de las relaciones laborales a través de diversas intervenciones de desarrollo organizacional.

Este estudio aporta nuevos conocimientos en el campo de la Psicología Industrial Organizacional (PIO) en Puerto Rico ante la carencia de investigaciones que consideran dichas variables. El objetivo principal de este estudio fue explorar, desde la perspectiva del intercambio líder-seguidor del liderazgo, la calidad de la relación actual entre los líderes y sus seguidores en organizaciones establecidas en Puerto Rico; las posibles percepciones de violación al COPSI en los participantes del estudio; y finalmente, se determinó la relación entre la calidad de la interacción de los empleados y sus líderes con la violación del COPSI.

Teoría del Intercambio Líder- Seguidor (ILS)

La teoría de ILS, originalmente conocida como “vínculo de diada vertical”, fue desarrollada por Dansereau et al., (1975), como un medio para reconocer que los líderes adoptan diferentes estilos de liderazgo para formar relaciones con seguidores individuales en función de sus diferentes necesidades, actitudes y personalidades. Martin et al., (2018) describen que la teoría ILS es la relación que existe entre las personas en el rol de líder y seguidor. La relación entre una persona en un puesto de liderazgo y aquellos que le siguen se considera la unidad central del análisis del proceso de liderazgo. Se trata de una relación bidireccional cuyo objetivo principal es lograr objetivos mutuos. En esta dinámica, el líder y los seguidores trabajan en conjunto para alcanzar metas y cumplir con las expectativas establecidas. La teoría ILS sugiere que los procesos de liderazgo organizacional efectivos ocurren cuando las personas en puestos de liderazgo desarrollan relaciones, vínculos y asociaciones con su equipo de trabajo a través de un intercambio que se da con la presencia de un escuchar efectivo por ambas partes. El ILS es un proceso de intercambio social recíproco y continuo de creación de roles. Este es influenciado por las expectativas y necesidades de los líderes y seguidores en sus relaciones dentro del ámbito laboral (Herman et al., 2018).

Cropanzano et al. (2016) añaden a la teoría del ILS los eventos afectivos y como estos pueden enriquecer la comprensión del desarrollo del ILS. La teoría de los eventos afectivos indica que las emociones son relevantes en tres (3) etapas, aunque su influencia se manifiesta de diferentes formas y en distintos niveles de análisis. Durante la primera etapa (asunción de roles), las expresiones afectivas de las personas en puesto de liderazgo sirven como eventos afectivos que influyen en las emociones de las personas en puestos de seguidores a través de los procesos de contagio emocional y empatía afectiva, que determinan el progreso del desarrollo de relaciones posteriores. Posteriormente, en la segunda etapa del proceso (creación de roles), tanto los líderes como los seguidores se convierten en fuentes de eventos afectivos y pueden adiestrarse gradualmente para que sus estados emocionales fluctúen en sincronía. Durante esta etapa, se establecen y definen los roles y responsabilidades de cada individuo, lo que conlleva a una mayor interacción y colaboración entre ellos. A medida que se desarrolla esta

interacción, los líderes y los seguidores pueden influenciarse mutuamente emocionalmente, logrando que sus estados afectivos se sincronicen en un ritmo común. Este patrón de afecto de nivel diádico ayuda a construir relaciones ILS de alta calidad a lo largo del tiempo. Finalmente, durante la tercera etapa (rutinización de roles) se termina de formar la relación ILS. En esta etapa, los roles y las interacciones entre líderes y seguidores se vuelven más estables y predecibles, estableciendo patrones de comportamiento y expectativas mutuas. Es en este punto donde la relación ILS se ha desarrollado completamente y se encuentra plenamente establecida. Según Cropanzano et al. (2016), transformar la variabilidad en la diferenciación ILS de una debilidad a una fortaleza implica estrategias proactivas, focalizadas en las etapas clave del desarrollo líder-seguidor. Inversiones específicas en desarrollo emocional y liderazgo mejoran la eficiencia y retención del equipo. Enfocarse en la flexibilidad organizacional y la gestión del cambio impulsa la adaptabilidad e innovación. Estas estrategias, respaldadas por Cropanzano et al. (2016), permiten a las organizaciones capitalizar la variabilidad en la diferenciación ILS para cultivar entornos laborales robustos y propicios al crecimiento.

El Contrato Psicológico (COPSI)

El COPSI es un constructo que hace referencia a una serie de fenómenos subjetivos e implícitos, tales como la percepción, las creencias, los valores, las expectativas, necesidades, y las actitudes, que surgen ante el establecimiento de una relación contractual, y que impactan el curso de dicha relación (Saldarriaga-Restrepo, 2013). De acuerdo con Alcover (2020) al realizar una revisión del término COPSI como variable de estudio, fueron identificadas 3,778 publicaciones académicas en las que la variable COPSI fue utilizada como variable central. Este hallazgo propone que los contratos psicológicos son mecanismos cruciales en el desarrollo y construcción de lazos entre el individuo y los grupos ayudándolos a ajustarse a su entorno.

El COPSI es real para el empleado (Máñez Guaderrama et al., 2017) y abarca aspectos cuantificables como expectativas de remuneración y horas trabajadas, aspectos sociales como expectativas sobre el clima laboral y actividades sociales, y aspectos a largo plazo como seguridad, estabilidad y oportunidades de crecimiento profesional (Reinman & Guzy, 2017).

El COPSI es definido como la percepción que los empleados tienen sobre las obligaciones recíprocas entre ellos y la organización; implica la percepción de obligaciones mutuas y surge de la interacción con los representantes de la organización y a través de la percepción de la cultura organizacional (Rousseau, 1995).

Una de las funciones principales del COPSI es proveer dirección y orientación al comportamiento de los empleados en la organización (Saldarriaga-Restrepo, 2013). Congruente con esto, Alcover (2020) menciona que los contratos psicológicos pueden proveer inspiración, trayectoria y una fuente de profundidad y sentido al empleado. La formación del COPSI implica una búsqueda de información basada en aspectos organizacionales e individuales (Sherman & Morley, 2015). Saldarriaga-Restrepo (2013) explica que es en el proceso de reclutamiento y selección donde se comienza a desarrollar el COPSI. En este proceso ambas partes hacen un intercambio de expectativas, percepciones, creencias y actitudes sobre el rol del otro en la relación laboral, más allá de los criterios jurídicos (Saldarriaga-Restrepo, 2013; Sherman & Morley, 2015). La formación del COPSI gira entorno a la reciprocidad esperada en la relación (Rentería-Pérez & Vesga-Rodríguez, 2018).

A nivel individual, el COPSI toma forma a partir del reconocimiento de las propias experiencias, competencias y potencialidades, sus obligaciones con los otros y la organización en un contexto laboral (Rentería & Vesga, 2018). A nivel organizacional, Sherman y Morley (2015) señalan la influencia tanto de los procesos de recursos humanos (programas de inducción y socialización) como agentes organizacionales (supervisores y otros empleados) en la formación del COPSI. Rentería y Vesga (2018) indican que los significados producidos en el macro de la organización son la fuente de las inferencias que los involucrados en la relación laboral extraen sobre los derechos, obligaciones, expectativas e intercambios que se derivan de su conexión laboral.

Ruptura y violación del COPSI

El COPSI es un pacto que el empleado desarrolla sobre aquellas obligaciones y expectativas de su relación laboral con la organización. En ocasiones, el empleado puede considerar que dicho contrato no se está cumpliendo. Morrison y Robinson (1997) le

llaman a esto una ruptura percibida, definiéndolo como la percepción de que la organización ha fallado en el cumplimiento de estas obligaciones dentro del COPSI de acuerdo con las contribuciones propias. Por otro lado, estas autoras distinguen que la violación al COPSI trata de aquel estado afectivo que, en muchas ocasiones, pero no siempre, surgen luego de haber percibido el incumplimiento del contrato. Reinmann y Guzy (2017) identifican que existe evidencia empírica que sustenta una relación negativa entre la ruptura del contrato y el bienestar del empleado, ya que los niveles de quemazón aumentan.

Morrison y Robinson (1997) proponen un modelo para entender el desarrollo de la violación del COPSI, el cual puede comenzar con uno de dos factores: renegar o incongruencia. Se utiliza el término renegar para referirse al incumplimiento consciente de una promesa de parte de un agente de la organización hacia el empleado. Mientras, la incongruencia se refiere a que el empleado y la organización comprenden de manera distinta la promesa. La discrepancia lleva al empleado a entrar en un proceso comparativo, donde evalúa la medida en que ambos lados han cumplido con sus respectivas promesas. Según Máñez-Guaderrama et al. (2017), el compromiso y la identificación de los empleados se afecta negativamente cuando se percibe una ruptura. Reinmann y Guzy (2017) encontraron que la ruptura del COPSI afecta la salud física y mental de los empleados.

Investigaciones sobre el ILS en y fuera Puerto Rico

Al momento, no hemos identificado estudios específicos sobre el acercamiento Intercambio Líder-Seguidor (ILS) en el contexto de Puerto Rico. Sin embargo, se han realizado investigaciones que abordan el liderazgo y sus manifestaciones en el entorno laboral puertorriqueño. Un ejemplo de ello es el estudio realizado por Pérez Santiago y Camps del Valle (2011), cuyo objetivo fue identificar el estilo de liderazgo que es predominantemente atribuido por un grupo de supervisores puertorriqueños. Utilizaron una muestra de 200 supervisores, pertenecientes a los sectores económicos de servicio ($n = 100$) y manufactura ($n = 100$). Como resultado de esta investigación cuantitativa, el estilo de liderazgo transformacional obtuvo la media más alta, seguido por el liderazgo transaccional y por último el *laissez faire*. Resultados similares a estos fueron obtenidos por Berdecía et al.,

(2013) con una muestra de ejecutivos puertorriqueños. Por último, los resultados de los promedios de los factores asociados al liderazgo transformacional sobrepasan los cuatro puntos, mientras aquellos asociados al liderazgo transaccional y *laissez faire* se encuentran en tres puntos o menos. Esto es de gran relevancia ya que el estilo *laissez faire* es considerado el menos efectivo, mientras que el transformacional es el más efectivo (Pérez Santiago y Camps del Valle, 2011).

A diferencia de Puerto Rico, se han llevado a cabo numerosas investigaciones sobre el ILS en diversos países de América. Un ejemplo es el estudio realizado por Santalla-Banderali y Alvarado (2022) para conocer si la relación entre la calidad de la ILS y el desempeño laboral está mediada por la satisfacción de la comunicación y el compromiso laboral de los empleados. Utilizaron una muestra de 488 trabajadores (76.9% mujeres) de organizaciones públicas y privadas, en su mayoría del sector educación (85.7%) y ubicados principalmente en Ecuador (88.7%). Los investigadores, encontraron que existe una relación directa y significativa entre la calidad de la ILS y el desempeño laboral. Sin embargo, esta relación dejó de ser estadísticamente significativa al considerar simultáneamente el compromiso laboral de los empleados, que predijo significativamente el desempeño laboral, y la satisfacción con la comunicación. Además, la calidad de la ILS predijo significativamente la satisfacción de la comunicación. Finalmente, la relación entre la ILS y el compromiso laboral de los empleados está parcialmente mediada por la satisfacción de la comunicación. Concluyen estos autores que los empleados con los que los supervisores tienen relaciones de alta calidad muestran un mejor desempeño laboral, porque en este tipo de relaciones los líderes brindan más recursos a sus seguidores (Santalla-Banderali & Alvarado, 2022).

Los resultados de la investigación de Brown et al., (2019) muestran evidencia que apoya una estrecha relación entre la valoración de un seguidor sobre la comunicación del líder y la calidad de la ILS entre ellos y el compromiso organizacional afectivo. En un estudio realizado con una muestra de 253 empleados, principalmente de origen peruano, se observó que los estilos de comunicación del líder, como la expresividad, la precisión y el cuestionamiento, mostraron una relación positiva con la calidad de la ILS, mientras

que la agresividad verbal presentó una relación negativa.

Investigaciones sobre COPSI en y fuera de Puerto Rico

En Puerto Rico, Quiñones González (2015) realizó un estudio donde se evaluó el impacto de las fusiones y adquisiciones en el COPSI de los sobrevivientes en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la intención de rotación y las reacciones de los empleados. El estudio se basó en una muestra de 196 encuestados provenientes de dos empresas farmacéuticas de Puerto Rico, todos ellos sobrevivientes de procesos de fusiones y adquisiciones. Uno de los hallazgos del estudio reveló que el cambio organizacional tiene un impacto negativo en el COPSI de los empleados. De acuerdo con esta investigadora, el incumplimiento y la violación del COPSI percibidos son precursores de la insatisfacción laboral. Además, se encontró que el incumplimiento de COPSI percibido redujo el compromiso organizacional de los empleados. Asimismo, los resultados revelaron una fuerte relación directa entre la percepción de violación del COPSI y la intención de abandono de los empleados, lo que a su vez incrementó la propensión de rotación del personal.

Gracia et al. (2006), realizaron un estudio para identificar cuál es el papel del estado del COPSI para predecir resultados de salud psicológica. En dicho estudio, se empleó una muestra compuesta por 385 empleados de nacionalidad española para llevar a cabo la investigación. Las variables control del estudio fueron la edad, el sexo, la antigüedad en la empresa y el tipo de contrato de los empleados. Los resultados de este estudio mostraron que el estado del COPSI, el cumplimiento y la justicia percibida presentan correlaciones positivas y significativas con la satisfacción con la vida y el bienestar psicológico, y negativas y significativas con el conflicto trabajo-familia. Además, se encontró una correlación entre confianza y bienestar psicológico positiva y significativa. Esto implica que a medida que el empleado experimente un estado positivo del COPSI, su nivel de satisfacción con la vida y bienestar psicológico será mayor, lo que a su vez resultará en una menor incidencia de conflictos entre el trabajo y la vida familiar. Además, la confianza y la justicia percibida por el empleado pueden actuar de manera conjunta, creando una mayor

satisfacción con la vida y un mayor bienestar psicológico, lo que contribuye a reducir el conflicto trabajo-familia (Gracia et. al, 2006).

Topa-Cantisano y Palací (2004) realizaron una revisión meta-analítica de 96 estudios sobre el COPSI. Esta revisión tuvo como fin el poder examinar las relaciones entre la ruptura percibida del COPSI o el cumplimiento de este y los resultados/consecuencias de esto, tales como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral o las conductas de ciudadanía organizacional. El metaanálisis sobre ruptura de contrato se basó en una muestra global de 7,262 individuos, mientras que el metaanálisis sobre cumplimiento utilizó una muestra global de 18,693 individuos.

Los resultados de este análisis revelan que la ruptura del COPSI se asocia con resultados negativos, mientras que el cumplimiento del COPSI se relaciona con resultados positivos. Cuando analizaron la ciudadanía y compromiso organizacional, este estudio demostró que mientras más percepción de ruptura del COPSI tenga el empleado menos será su conducta de ciudadanía y compromiso organizacional. Por el contrario, a mayor cumplimiento del COPSI más conductas de ciudadanía organizacional va a presentar el empleado y mayor será su compromiso organizacional. No obstante, cabe destacar que en el estudio se encontró que hay una influencia en el efecto que causa la ruptura o el cumplimiento del contrato organizacional considerando el tipo de contrato, el tipo de empresa y la categoría ocupacional que tenga el empleado (Topa-Cantisano & Palací, 2004).

Évora Ferreira (2011) realizó una investigación para conocer cómo se relacionan el ILS, el COPSI y la implicación afectiva, en un estudio exploratorio con una muestra de trabajadores con contratos temporales de un centro de llamadas en Brasil. La investigación tuvo una muestra de 529 trabajadores, constituida mayormente por mujeres (65.8%). Los resultados mostraron una baja implicación afectiva de los empleados hacia la organización ($M = 4.48$; $DE = 1.37$). En relación con la ILS, se encontró una percepción positiva de la relación con los superiores inmediatos ($M = 5.38$; $DE = 1.35$). Respecto al COPSI, la mayoría de los empleados percibieron la existencia de un COPSI transaccional ($M = 6.63$; $DE = 2.63$), seguido por un COPSI relacional ($M = 9.84$; $DE = 2.82$) y un COPSI

equilibrado ($M = 11.80$; $DE = 2.63$). Las correlaciones revelaron una relación positiva significativa entre la ILS y la afectación afectiva, $r(527) = .24$, $p < .01$. No se encontraron correlaciones significativas entre la afectación afectiva y el COPSI transaccional, $r(527) = .06$, $p > .05$, ni con el COPSI relacional, $r(527) = .03$, $p > .05$. Sin embargo, se encontró una correlación positiva y significativa entre la afectación afectiva y el COPSI equilibrado, $r(527) = .10$, $p < .05$. Adicionalmente, se observó que la ILS no presentó correlaciones significativas con el COPSI transaccional, $r(527) = -.00$, $p > .05$, el COPSI relacional, $r(527) = -.07$, $p > .05$, ni el COPSI equilibrado, $r(527) = -.06$, $p > .05$.

Por otro lado, Naktiyok y Emirhan-Kula (2018) realizaron un estudio con el propósito de identificar el nivel de ILS y su efecto en la percepción de violación de COPSI. La muestra del estudio fue 161 miembros del personal académico y administrativo de la Universidad Técnica de Erzurum, en Turquía. Como resultado del estudio de Naktiyok y Emirhan-Kula (2018) se evidencia que existe una relación negativa fuerte, $r(161) = -.628$, $p < .05$, entre el ILS ($M = 3.64$, $DE = .80$) y la violación del COPSI percibido ($M = 2.68$, $SD = .85$). Es decir, que la calidad del intercambio entre líderes-seguidores influye la percepción de violación del COPSI por el individuo; a mayor calidad de esta relación, menor la percepción de violación de COPSI y viceversa. Esto también fue validado con los resultados del análisis de regresión, donde el 39% de la varianza total de las violaciones de COPSI describen la interacción líder seguidor.

Objetivos de la Investigación

Al ser una investigación de naturaleza exploratoria, a continuación, presentamos los objetivos que guiaron nuestras actividades:

Objetivo 1: Conocer la percepción de una muestra de empleados en Puerto Rico sobre la calidad del ILS que experimenta en estos momentos.

Objetivo 2: Identificar la percepción de una muestra de empleados en Puerto Rico sobre la violación del COPSI organizacional.

Objetivo 3: Determinar si existe una relación entre la calidad del ILS y violación del COPSI en una muestra de empleados en Puerto Rico.

MÉTODO

Diseño de Investigación

Se empleó un diseño de investigación cuantitativo no experimental de tipo transversal y descriptivo correlacional. Este enfoque transversal implica que los datos se recopilaban en un solo momento en el tiempo, mientras que el enfoque correlacional se utilizó para evaluar la existencia, magnitud y dirección de la relación entre las dos variables de estudio, si alguna. (Mousalli-Kayat, 2015). La investigación fue de naturaleza cuantitativa no experimental, dado a que no se buscó establecer relación alguna de causa y efecto entre las variables. Además, para esta investigación se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que significa que los participantes de esta investigación fueron seleccionados de manera no aleatoria y por su accesibilidad a los investigadores (Taherdoost, 2016). Una de las debilidades de este tipo de investigación es que debido a la naturaleza no experimental no se pueden manipular las variables en investigación, ni sus efectos; aunque, por otro lado, una fortaleza de los diseños no experimentales es que son útiles para realizar investigaciones exploratorias, ya que no hay variación intencional de alguna variable para medir su efecto sobre otra, sino que se observan los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural (Mousalli-Kayat 2015).

Participantes

La muestra fue por conveniencia y se compone de ($n = 297$) participantes cuyas edades fluctuaron entre los 21 y 75 años ($M = 41.89$, $DE = 11.79$, $MD = 42$, $RIC = 19.50$). La mayoría de los participantes se identificaron como mujer (71.4%, $n = 212$); casados (41.4%, $n = 123$); con un nivel académico de bachillerato (39.1%, $n = 116$); y con lugar de residencia en la zona metropolitana (32.7%, $n = 97$). Además, la mayoría de los participantes informó que trabaja a tiempo completo (90.2%, $n = 268$), en modalidad presencial (73.4%, $n = 218$) en el sector económico organizacional de servicios (35.5%, $n = 105$). El tiempo que llevan trabajando los participantes en su organización fluctúa entre 1 a 43 años ($M = 9.55$, $DE = 10.55$, $MD = 7.00$, $RIC = 13.00$).

Instrumentos

Hoja de Datos Sociodemográficos. Esta hoja incluyó catorce (14) preguntas que abarcaban diferentes aspectos tales como: la edad, el género con el cual se

identifican, estado civil, nivel académico alcanzado, sector económico al que pertenecía la organización, cantidad de horas trabajadas semanalmente, tiempo trabajando en la organización, si ocupaban un puesto de supervisión, y tiempo de experiencia laboral.

Escala de Intercambio Líder-Seguidor (LMX-7).

Esta escala consistió en una adaptación de la prueba original basada en la Teoría de Intercambio Líder y Seguidor (Dansereau et al., 1975) desarrollada por Madrid (2020). La misma consta de siete ítems en un formato de respuesta de cinco opciones que van desde "Para nada" (1), hasta "Muchísimo" (5). Posee una consistencia interna, medida a través del alfa de Cronbach de .90. De acuerdo con lo expuesto por Madrid (2020), la escala evidencia una estructura unifactorial, presentando sus ítems cargas factoriales superiores a .58. Análisis factoriales confirmatorios posteriores evidencian la unidimensionalidad de la escala, $\chi^2(12) = 42.59$, $p < .01$; RMSEA = .04; SRMR = .02; CFI = 1; TLI = .99. En esta investigación se obtuvo un alfa de Cronbach de .60 y un omega de McDonald de .96.

Escala de contrato psicológico organizacional (COPSI).

Esta escala fue desarrollada y validada para la población puertorriqueña por Rosario y Rovira (2008) para medir el contrato psicológico organizacional. La misma consta de 12 aseveraciones en un formato de respuesta de cinco (5) puntos, en los cuales se expresan el nivel de obligación del patrono en proveer ciertos beneficios al empleado. Cuenta también con una escala de respuesta adicional para las mismas 12 aseveraciones, con un formato de respuesta de cuatro (4) puntos, donde la persona expresa el nivel de cumplimiento del patrono con dichos beneficios. En su análisis psicométrico, todos los ítems presentaron índices de discriminación superiores a .30. En cuanto a su estructura factorial, todos los ítems presentaron cargas factoriales superiores a .30 en un solo factor, apuntando a la unidimensionalidad de la escala. Sobre su consistencia interna, el alfa de Cronbach de la escala fue de .88. En la presente investigación se obtuvieron niveles adecuados de confiabilidad (Nunnally, 1978) donde el alfa de Cronbach obtenido fue de .76 y el omega de McDonald obtenido fue de .75.

Procedimientos Generales

Para llevar a cabo esta investigación se obtuvo la autorización del Comité de Ética de Investigación de

la Universidad Albizu en San Juan, Puerto Rico (Protocolo: Fall 22-27). El reclutamiento de los participantes se realizó a través de anuncios en las redes sociales (e.g., Facebook, Instagram y LinkedIn). Se proveyó un enlace que redirigía a las personas que cumplían con los requisitos a la plataforma de recolección de datos Microsoft Forms. Al acceder a la plataforma los participantes encontraron el consentimiento informado, aquellos que aceptaron participar fueron dirigidos a completar los instrumentos del estudio. Posterior a la recolección de respuestas, se construyó una matriz de datos en el programa IBM SPSS, v.29.0, donde se realizaron los análisis estadísticos para esta investigación.

Análisis de Datos

Los datos fueron descargados en una plantilla de Microsoft Excel los cuales luego pasaron por un proceso de transcripción y depuración utilizando el programa de IBM SPSS Statistics v.29. Con el propósito de definir la muestra de esta investigación, se realizaron análisis descriptivos de los datos sociodemográficos (e.g., distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y dispersión, como la media aritmética, mediana, varianza y desviación estándar).

Para conocer la percepción de la muestra sobre la calidad de ILS que experimentan (Objetivo 1) se realizó un análisis descriptivo donde se buscó conocer las medidas de tendencia central y dispersión de las puntuaciones del instrumento LMX-7, al igual que la distribución de frecuencias de las respuestas en cada ítem. De igual manera, se realizaron estos análisis para conocer la percepción de la muestra sobre la violación del COPSI organizacional (Objetivo 2) partiendo de los resultados obtenidos del instrumento Escala de Contrato Psicológico Organizacional. Con el fin de determinar la existencia de una relación entre la calidad del ILS y la violación del COPSI organizacional (Objetivo 3), primero se realizó una prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov. Luego de haber analizado los resultados de esta prueba, se procedió a realizar una prueba correlación de Spearman rho (r_s) y el tau de Kendall.

Se identificó la existencia de un porcentaje alto de valores perdidos en varios ítems de los instrumentos utilizados, por lo que se analizó su patrón y se trabajó su sustitución. Se realizó un análisis de patrones de los valores perdidos de las variables de ILS y COPSI

1, encontrando un solo patrón de datos perdidos clasificados como de forma aleatoria. Se llegó a esta determinación ya que los grupos de datos estaban dispersos en la gráfica de patrones desde la parte superior izquierda hasta la parte inferior derecha. El método de sustitución seleccionado para los datos perdidos fue la imputación múltiple, de las cuales se utilizó la imputación que ofreció la mayor cantidad posibles de datos. Este es el enfoque de sustitución de datos perdidos con mayor validez y flexibilidad, y es recomendado para los datos perdidos aleatoriamente; el uso de imputación múltiple proporciona una cuantificación al estimar cuáles podrían ser los valores faltantes, evitando crear una precisión falsa (Li et al., 2015).

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de los análisis estadísticos realizados. Se presentan los mismos de acuerdo con el orden de cada uno de los objetivos que guiaron nuestras actividades investigativas.

Objetivo 1

El primer objetivo fue conocer la percepción de una muestra de empleados en Puerto Rico sobre la calidad del ILS que experimenta en estos momentos. La Escala de Intercambio Líder-Seguidor (ILS-7) consta de siete ítems en un formato de respuesta de cinco opciones que van desde (1) “Para nada”, hasta (5) “Muchísimo”. Por lo tanto, el posible intervalo de las puntuaciones generales posibles a obtenerse va desde un mínimo de siete puntos a un máximo de 35 puntos. El baremo de la escala ILS-7 indica que las puntuaciones de siete a 14 indican una calidad de intercambio líder-seguidor muy baja, las puntuaciones 15 a 19 indican una calidad baja, de 20 a 24 una calidad moderada, de 25 a 29 indican una calidad alta, y, por último, una puntuación de 30 a 35 indican una calidad de intercambio líder-seguidor bien alta. Al realizar un análisis descriptivo de la escala encontramos los siguientes resultados en las medidas de tendencia central y dispersión, $M = 20.34$, $DE = 5.40$, $MD = 21$ $RIC = 8.50$. Estos resultados indican que en nuestra muestra ($n = 297$) la calidad del intercambio líder-seguidor es una moderada.

Luego se procedió a realizar análisis descriptivos de los siete ítems de la escala. Los resultados se presentan en la Tabla 1. Los ítems con mayor puntuación

son el ítem (1) “¿Qué tan bien su jefe directo entiende los problemas y necesidades que usted tiene en el trabajo?” y el ítem (5) “¿Su jefe directo le ayudaría, incluso a costo personal, si usted estuviera en una situación difícil en el trabajo?”; lo que indica que los participantes consideran que tienen una buena calidad de ILS en el área de comprensión de su líder sobre sus problemas, conflictos y necesidades de trabajo y sienten apoyo de sus líderes para lidiar con situaciones difíciles que surjan al realizar sus tareas. Por otro

lado, los ítems que obtuvieron menor puntuación fueron el ítem (2) “¿Sabe lo satisfecho que está su jefe directo con el trabajo que usted realiza?” y el ítem (3) “¿Qué tan bien su jefe directo reconoce el potencial que usted tiene?”. Las puntuaciones bajas en estos reactivos indican que los participantes actualmente experimentan una calidad baja de ILS con respecto al reconocimiento y oportunidades de crecimiento laboral y personal en sus trabajos.

Tabla 1

Análisis descriptivo por ítem de ILS-7 (n = 297)

Ítem	M	DE	MD	RIC
1. ¿Qué tan bien su jefe directo entiende los problemas y necesidades que usted tiene en el trabajo?	3.65	1.07	4	1
2. ¿Sabe lo satisfecho que está su jefe directo con el trabajo que usted realiza?	2.65	1.43	3	2
3. ¿Qué tan bien su jefe directo reconoce el potencial que usted tiene?	2.64	1.47	3	2
4. ¿Su jefe directo usaría su influencia para ayudarle a usted a resolver problemas en el trabajo?	2.76	1.46	3	2
5. ¿Su jefe directo le ayudaría, incluso a costo personal, si usted estuviera en una situación difícil en el trabajo?	3.04	1.45	3	3
6. ¿Usted defendería las decisiones de su jefe directo si es que él/ella no estuviera presente para hacerlo?	2.84	1.50	3	3
7. ¿Cree que su relación con su jefe directo es efectiva?	2.76	1.49	3	2

Nota. M = media; DE = desviación estándar; MD = mediana; RIC = rango intercuartil.

Objetivo 2

El segundo objetivo de la investigación fue identificar la percepción de una muestra de empleados en Puerto Rico sobre la violación del COPSI organizacional. La Escala de Contrato Psicológico Organizacional consta de doce ítems, donde se pregunta sobre la expectativa de obligación del COPSI (escala COPSI 1) en varios aspectos laborales y la percepción del cumplimiento de estos (escala COPSI 2). Para la subescala de COPSI 1, la misma sigue un formato de respuesta de cuatro opciones que van desde (1) “Nada obligado”, hasta (4) “Completamente obligado”. Mientras que, para la subescala de COPSI 2, esta sigue un formato de respuesta de 4 opciones que van desde (1) “No aplica”, hasta (4) “Cumplido a Cabalidad”. Por lo tanto, el posible intervalo de las puntuaciones generales posibles a obtenerse de COPSI 1 y COPSI 2 va desde un mínimo de 12 puntos a un máximo de 48 puntos; esta escala no cuenta con un baremo.

Se procedió a realizar análisis descriptivos de los doce (12) ítems de la escala. Los resultados se presentaban en la Tabla 2. Los ítems con mayor puntuación en

la subescala de COPSI 1 son el ítem (6) “Buenas Condiciones de Trabajo” y el ítem (3) “Adiestramientos”; esto quiere decir que los participantes mostraron una alta expectativa de obligación por parte de sus empleadores de que estos dos elementos se presenten en sus trabajos, de acuerdo con sus COPSI. De igual forma, en la subescala de COPSI 2, los ítems con mayor puntuación son los de (5) “Trabajo Seguro”, y (2) “Buen Salario”; esto quiere decir, que los participantes mostraron una alta percepción de que estos elementos son atendidos a cabalidad por sus empleadores, en cumplimiento en sus COPSI. Por otro lado, los ítems que obtuvieron menor puntuación en COPSI 1 fueron el ítem (10) “Cuido de Envejecientes”, y el ítem (9) “Cuido de Niños”. De igual forma, para COPSI 2 también los ítems (10) “Cuido de Envejecientes”, y el ítem (9) “Cuido de Niños” fueron los de puntuación más baja. Las puntuaciones bajas en estos reactivos indican que para los miembros de nuestra muestra estos elementos no son de mucha relevancia en sus expectativas de COPSI y perciben un nivel de cumplimiento bajo con los mismos por parte de sus empleadores (véase Tabla 2).

Ahora bien, para poder conocer cuál es la prevalencia de la percepción de violación del COPSI en una muestra de empleados se llevó a cabo un análisis de las diferencias que existen entre las medias aritméticas obtenidas para las puntuaciones totales en las subescalas de percepción y expectativa de COPSI. Esto implica restar los resultados en la escala de COPSI 2 (percepción de COPSI) con los de COPSI 1 (expectativa de COPSI). Tomando como referencia las medias aritméticas obtenidas, las diferencias o brechas de 0 y en números reales positivos indican ausencia en la violación del contrato psicológico, mientras que diferencias o brechas en números reales negativos surgieron violación al contrato psicológico. Esta metodología ha sido ampliamente utilizada en las investigaciones sobre calidad de servicios en los campos de administración de empresas, finanzas, economía, entre otros, para determinar diferencias

entre la percepción de un servicio recibido frente a la expectativa de calidad que se tiene del mismo (Parasuraman et al., 1985; Parasuraman, et al. 1988). El análisis descriptivo se presenta en la Tabla 3).

Al restar los promedios de ambas medidas (26.98 - 29.29) obtenemos un resultado de -2.31. Esto nos indica que en términos generales los participantes perciben una violación del contrato psicológico por parte de sus empleadores en los aspectos considerados en el instrumento de medición utilizado. La percepción de violación del contrato psicológico desencadena un estado afectivo negativo: frustración, enojo, resentimiento y decepción, lo que a su vez trae consecuencias actitudinales y comportamentales como baja satisfacción laboral, menor confianza y una merma en conductas extra-rol (Morrison y Robinson, 1997; Alcover, 2002; Saldarriaga-Restrepo, 2013).

Tabla 2

Análisis descriptivo por ítem de COPSI (n = 297).

COPSI 1 (obligación)	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>MD</i>	<i>RIC</i>
1. Promociones/ascensos	2.15	.94	2.0	2.0
2. Buen Salario	2.62	1.02	3.0	2.0
3. Adiestramientos	3.0	.90	3.0	2.0
4. Desarrollo para su carrera	2.64	.92	2.0	1.0
5. Trabajo Seguro	2.92	1.02	3.0	2.0
6. Buenas Condiciones de Trabajo	3.17	.92	3.0	2.0
7. Buenos Beneficios Marginales	2.7	.99	3.0	2.0
8. Buen Sistema de Retiro	2.56	1.06	2.0	2.0
9. Cuido de Niños	1.61	.87	1.0	1.0
10. Cuido de Envejecientes	1.51	.81	1.0	1.0
11. Facilidades para ejercitarse físicamente	1.69	.92	1.0	1.0
12. Programa de Ayuda al Empleado	2.71	1.1	3.0	2.0
COPSI 2 (cumplimiento)	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>MD</i>	<i>RIC</i>
1. Promociones/ascensos	2.40	.77	3.0	1.0
2. Buen Salario	2.66	.77	3.0	1.0
3. Adiestramientos	2.18	1.14	3.0	2.0
4. Desarrollo para su carrera	2.27	1.25	2.0	2.0
5. Trabajo Seguro	2.81	2.0	3.0	0.0
6. Buenas Condiciones de Trabajo	2.10	1.11	2.0	2.0
7. Buenos Beneficios Marginales	2.58	.71	3.0	1.0
8. Buen Sistema de Retiro	2.34	1.10	2.0	2.0
9. Cuido de Niños	1.45	.72	1.0	1.0
10. Cuido de Envejecientes	1.30	.59	1.0	0.0
11. Facilidades para ejercitarse físicamente	2.43	.92	2.0	1.0
12. Programa de Ayuda al Empleado	2.46	.80	3.0	1.0

Nota. COPSI 1 = subescala de obligación; COPSI 2 = subescala de cumplimiento; *M* = media; *DE* = desviación estándar; *MD* = mediana; *RIC* = rango intercuartil.

Tabla 3*Análisis descriptivo de las puntuaciones de la suma de las escalas de COPSI (n = 297)*

Suma	M	DE	MD	RIC
COPSI 1	29.29	7.82	28	12
COPSI 2	26.98	4.29	27	6

Nota. COPSI 1=subescala de obligación; COPSI 2=subescala de cumplimiento; M=media; DE=desviación estándar; MD=mediana; RIC=rango intercuartil.

Por otro lado, se llevó a cabo un análisis similar al anterior con cada uno de los ítems de la escala COPSI. De manera general, se observa que existen más brechas negativas, que positivas; lo que apoya el resultado general discutido anteriormente, una percepción de violación al COPSI por parte de los empleadores. Sin embargo, en los ítems de (1) Promociones/Ascensos ($B = 0.25$), y (2) Buen Salario ($B = .04$), se demostró una brecha positiva; lo que sugiere que los participantes perciben que se está cumpliendo con el COPSI en estas dos áreas. Por otra parte, los ítems (3) Adiestramientos ($B = -0.82$), y (6) Buenas Condiciones de Trabajo ($B = -1.07$) demostraron las brechas más negativas, lo que sugiere que los participantes perciben estas áreas como las de mayor violación del COPSI (véase Tabla 4).

Objetivo 3

El tercer objetivo es determinar si existe una relación entre la calidad del ILS y violación del COPSI en una muestra de empleados en Puerto Rico. Se comenzó por realizar una exploración sobre la distribución de los datos en la escala ILS-7 y las escalas del COPSI para determinar si cumplen con el supuesto de normalidad. Para ello se realizó la prueba de normalidad de *Kolmogorov-Smirnov*. Los resultados de esta prueba evidenciaron que los datos no siguen una distribución normal, la escala de ILS-7 ($KS = .068$, $n = 297$, $p = .002$), la subescala COPSI 1, ($KS = .087$, $n = 297$, $p < .001$), y la subescala COPSI 2, ($KS = .061$, $n = 297$, $p = .010$). Dado lo anterior, se procedió a realizar un análisis de correlación utilizando las pruebas rho de Spearman y tau de Kendall. Los resultados muestran que no existe una relación estadísticamente significativa entre la percepción de la calidad del ILS y la violación del COPSI (véase Tabla 5).

DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación fue explorar la calidad de la relación entre los líderes y sus

seguidores en el contexto laboral puertorriqueño, así como identificar las percepciones de violación al COPSI en los participantes del estudio. Además, se buscó determinar si existió una relación entre la calidad de la interacción de los empleados y sus líderes y la violación del COPSI.

Según los resultados obtenidos en el primer objetivo, se concluye que la muestra experimenta una calidad moderada de intercambio líder-seguidor. De acuerdo con la literatura, en Puerto Rico los estilos de liderazgo predominantes son el transformacional y el transaccional (Pérez-Santiago & Camps del Valle, 2011; Berdecía et al, 2013). Pérez-Santiago y Camps del Valle (2011) en la teoría de liderazgo transformacional mencionaron que ambas partes se influyen mutuamente para aumentar sus niveles de moralidad y motivación, lo que implica una calidad de intercambio líder-seguidor alta. Esto contradice parcialmente los resultados obtenidos ya que la calidad de intercambio líder-seguidor encontrada fue moderada. Herman et al., (2018) mencionan que el establecimiento de relaciones, vínculos y asociaciones con el equipo de trabajo por parte de aquellos que ocupan puestos de liderazgo, ocurre a través de un intercambio recíproco, influenciado por las expectativas y necesidades; tanto de líderes como seguidores en sus relaciones laborales.

Según evidenciado en el estudio, la muestra de empleados no percibe que sus líderes están del todo al tanto de sus expectativas, necesidades de reconocimiento y desarrollo, lo que repercute en un intercambio de menor calidad. Aguilar-Bustamante y Correa-Chica (2017) señalan que actualmente no existe una teoría universal del liderazgo, pero destacan como importante considerar el contexto relacional en el que surge el liderazgo. Según Terpstra-Tong et al. (2020) los predictores de una buena calidad de relación ILS lo son el liderazgo transformacional, las expectativas del líder sobre el éxito del seguidor, la extroversión,

la afabilidad y el comportamiento de recompensa contingente del líder. Debido a esto, al obtener nuestra puntuaciones tan bajas en esta área, la calidad del ILS se ve afectada negativamente. Además, según Lebrón et al. (2018) la pobre calidad del ILS puede resultar en comportamientos contraproducentes, y el agotamiento emocional. Es por esto que el ILS se debe cultivar para ser uno de alta calidad, y poder evitar los efectos negativos de este.

Una posible explicación a la calidad de ILS moderada es que, en Puerto Rico, han ocurrido diversas situaciones que pueden haber influido en el contexto relacional en donde surgen los estilos de liderazgo. Entre estas situaciones se destacan: la reforma laboral, el huracán María y la pandemia COVID-19. Adicionalmente, la transformación en los procesos tecnológicos y educativos han creado un aumento en los trabajos remotos o híbridos (Miranda et al., 2017; Galvis & Carvajal, 2022), que por la naturaleza evolutiva de la tecnología hace que los empleados estén más accesibles al momento de surgir una gran demanda laboral (Ghislieri et al., 2018). Estas condiciones afectan el contexto más amplio donde se encuentran tanto los empleados como los líderes, afectando la comunicación y por ende afectando la calidad del ILS.

El segundo objetivo examinó las percepciones que tienen los participantes sobre la violación al COPSI.

El COPSI abarca aspectos cuantificables, aspectos sociales y aspectos laborales a largo plazo (Reinman & Guzy, 2017). De acuerdo con los resultados obtenidos se observó que los participantes perciben en general una violación en su COPSI con la organización en la que laboran. En el área de buenas condiciones de trabajo fue donde hubo la mayor percepción de violación en el COPSI, seguido por el aspecto asociado a los adiestramientos. Considerando el escenario laboral puertorriqueño, específicamente la reducción en los derechos laborales resultados de la reforma laboral es entendible que los empleados puertorriqueños perciban que sus expectativas en estas áreas no están siendo cumplidas. Los efectos de esto sobre el bienestar del trabajador lo pueden ser el cinismo organizacional, que tiene efectos directos en la productividad de la organización (Máñez Guaderrama et al., 2017).

En su estudio, Máñez Guaderrama et al. (2017), expone que a causa del estrés y la frustración que siente el empleado por las promesas y ofrecimientos incumplidos, por parte de la empresa, comienzan a desarrollarse actitudes negativas hacia la organización. Adicionalmente, el empleado “pierde interés y entusiasmo en su trabajo, considera que su trabajo no sirve para nada y duda sobre el valor del mismo” (Máñez Guaderrama et al., 2017, p. 129).

Tabla 4

Brecha entre la percepción y expectativa del cumplimiento del COPSI (n = 297).

Ítem	M de COPSI 2	M de COPSI 1	B
1. Promociones/Ascensos	2.4	2.15	0.25
2. Buen Salario	2.66	2.62	0.04
3. Adiestramientos	2.18	3	-0.82
4. Desarrollo para su carrera	2.27	2.64	-0.37
5. Trabajo Seguro	2.81	2.92	-0.11
6. Buenas Condiciones de Trabajo	2.1	3.17	-1.07
7. Buenos Beneficios Marginales	2.58	2.7	-0.12
8. Buen Sistema de Retiro	2.34	2.56	-0.22
9. Cuido de Niños	1.45	1.61	-0.16
10. Cuido de Envejecientes	1.3	1.51	-0.21
11. Facilidades para ejercitarse físicamente	2.43	1.69	0.74
12. Programa de Ayuda al Empleado	2.46	2.71	-0.25

Nota. COPSI 1=expectativa de COPSI; COPSI 2=percepción de COPSI; M=media; B=brecha

Tabla 5

Prueba de Correlación rho de Spearman y tau de Kendall entre ILS y COPSI (n = 297).

Variable	<i>rho de Spearman</i>		<i>tau de Kendall</i>	
	1	2	1	2
ILS	-	.091	-	.062
COPSI	.091	-	.062	-

Nota. La relación no fue significativa ($p > .05$); *ILS* = percepción de la calidad intercambio líder-seguidor; *COPSI* = violación del contrato psicológico.

El segundo objetivo examinó las percepciones que tienen los participantes sobre la violación al COPSI. El COPSI abarca aspectos cuantificables, aspectos sociales y aspectos laborales a largo plazo (Reinman & Guzy, 2017). De acuerdo con los resultados obtenidos se observó que los participantes perciben en general una violación en su COPSI con la organización en la que laboran. En el área de buenas condiciones de trabajo fue donde hubo la mayor percepción de violación en el COPSI, seguido por el aspecto asociado a los adiestramientos. Considerando el escenario laboral puertorriqueño, específicamente la reducción en los derechos laborales resultados de la reforma laboral es entendible que los empleados puertorriqueños perciban que sus expectativas en estas áreas no están siendo cumplidas. Los efectos de esto sobre el bienestar del trabajador lo pueden ser el cinismo organizacional, que tiene efectos directos en la productividad de la organización (Máñez Guaderrama et al., 2017). En su estudio, Máñez Guaderrama et al. (2017), expone que a causa del estrés y la frustración que siente el empleado por las promesas y ofrecimientos incumplidos, por parte de la empresa, comienzan a desarrollarse actitudes negativas hacia la organización. Adicionalmente, el empleado “pierde interés y entusiasmo en su trabajo, considera que su trabajo no sirve para nada y duda sobre el valor del mismo” (Máñez Guaderrama et al., 2017, p. 129).

En las áreas asociadas a promociones/ascensos y buen salario se reflejó un cumplimiento del COPSI. Aunque puede parecer contradictorio, es importante destacar que el salario mínimo en Puerto Rico por más de doce años llevaba siendo \$7.25, y no es hasta el 2021 que se aprueba el aumento al salario mínimo de manera escalonada. Si tomamos en consideración

este dato, es aceptable entender por qué este aspecto del COPSI, en este momento, sea percibido como cumplido por la organización.

El tercer objetivo buscó determinar si existe una relación entre la calidad del ILS y violación del COPSI de la muestra. Según los resultados obtenidos en el estudio, no hay una relación significativa entre las variables. Esto es cónsono con la investigación realizada por Évora Ferreira (2011), en la cual se observó que el ILS no presentó correlaciones significativas con el COPSI transaccional, el COPSI relacional, ni el COPSI equilibrado. Es decir, no existe relación significativa entre la calidad de la relación bidireccional entre el líder y el seguidor y la percepción del empleado de que la organización no cumplió con expectativas relacionadas a condiciones del empleo, seguridad, beneficios marginales, desarrollo de la carrera, entre otros. Esto pudo ser resultado del enfoque del instrumento COPSI utilizado en la investigación, el cual se dirige a medir principalmente aspectos organizacionales asociados a la compensación y beneficios marginales de los empleos y no así a aspectos psicológicos propiamente, tales como la percepción de un trato digno, recibir reconocimiento por logros, entre otros. Sin embargo, podemos destacar que tanto en el instrumento ILS-7, como en el de COPSI Organizacional, los participantes reportaron que ni el líder, ni la organización, proveen oportunidades de crecimiento ni adiestramientos y que no reconocen el potencial de su personal. Este estudio reconoce la necesidad de que las organizaciones comiencen a crear un programa de crecimiento y reconocimiento donde la persona pueda aplicar lo aprendido en los adiestramientos tanto en su vida profesional como personal. Es importante que las organizaciones puedan “comprender las razones que motivan a otros y nos motivan a nosotros mismos” para poder alcanzar el éxito que se desea dentro de la organización (Rosas Chacin, 2013, p. 84).

Implicaciones Teóricas y Prácticas

A nivel teórico, los hallazgos de la investigación aportan al cuestionamiento del rol del líder como representante de la organización. Rousseau (1995) propuso que, precisamente en la interacción entre el empleado y los agentes representativos de la organización es donde surge el COPSI. Sin embargo, los resultados de esta investigación demostraron que no existe

una asociación correlacional entre la calidad del intercambio líder-seguidor y la percepción de violación del COPSI. Esto a su vez tiene implicaciones prácticas ya que se sugiere que la calidad del intercambio líder-seguidor no es un factor determinante en la percepción de la violación del COPSI por parte de los empleados, tal y como señala Évora Ferreira (2011), a pesar de que su investigación se enfocó en empleados que no llevaban mucho tiempo en el lugar de trabajo. Estos hallazgos invitan a una reflexión profunda sobre cómo proveer un entorno laboral saludable y un compromiso mutuo entre empleado y organización más allá de la interacción líder-seguidor. Además, llevan al surgimiento de nuevos factores y dinámicas a explorar dentro de las percepciones del empleado. En lugar de enfocarse únicamente en la relación líder-seguidor, es preciso explorar aspectos prácticos como la comunicación interna, el desarrollo profesional, la contribución en la toma de decisiones y el desarrollo de un clima laboral positivo. Esto implica tomar en consideración factores como dinámicas, políticas y prácticas organizacionales que se adapten a las necesidades de los empleados y permitan promover un entorno laboral equilibrado.

Las aportaciones en la conceptualización de la violación de COPSI resultantes de la investigación apoyan la existencia de diversos niveles de valoración en el contenido de este contrato, siendo los factores relacionados a las buenas condiciones de trabajo de gran importancia en la percepción de violación. Esto se observó en el estudio de Sischka et al. (2021) donde se identifican las conductas negativas como determinantes de la violación a las expectativas de un ambiente laboral seguro. Esto tiene implicaciones prácticas en el desarrollo de estrategias para potenciar y mantener un clima organizacional positivo y seguro, como por ejemplo establecer comunicación clara de expectativas que permitan minimizar las conductas negativas determinantes de la violación.

Fortalezas y limitaciones de este estudio

Son varias las fortalezas de este estudio. En primer lugar, es la primera investigación realizada en Puerto Rico que trabaja directamente con el tema de la calidad del intercambio líder-seguidor, ofreciendo unos datos iniciales sobre varias variables que afectan dicha relación en una muestra de empleados puertorriqueños. De igual forma, se explora la percepción de

la violación del contrato psicológico desde una perspectiva asociada principalmente a los beneficios laborales que recibe el trabajador, destacándose variables que aportan o no significativamente a esta percepción. Además, es la primera investigación realizada en Puerto Rico que examina la posible existencia de una relación entre la calidad del intercambio líder-seguidor y la percepción de violación del contrato psicológico, lo que abre un campo para continuar investigándose en el futuro. Por último, se utilizó un instrumento de medición desarrollado para poblaciones hispanas para estimar la calidad del intercambio líder-seguidor en empleados puertorriqueños.

En cuanto a las limitaciones, el muestreo de la investigación fue por disponibilidad, por lo que los resultados obtenidos no se pueden generalizar a la población general. Además, la investigación se realizó a través de plataformas en línea, por lo que se limitó la participación a aquellos que contaran con equipos y dominio apropiado de la tecnología.

Recomendaciones de Estudios Futuros

Sugerimos realizar investigaciones donde el enfoque sea de naturaleza comparativa entre una muestra de personas que se identifiquen como empleados que actualmente ejercen una posición de liderazgo en la organización y aquellos que se identifiquen como seguidores, donde el objetivo principal sea explorar la percepción específica de los seguidores y los líderes respecto al cumplimiento del COPSI. Por otra parte, debido a la naturaleza dinámica del mundo laboral actual, recomendamos investigar cómo las variables consideradas en este estudio se comportan en una modalidad de trabajo completamente remota. Adicionalmente, futuras investigaciones pueden explorar la existencia de posibles diferencias en la manifestación del ILS y el COPSI considerando variables tales como el género sexual, tiempo trabajando en la organización, experiencia laboral, edad de las personas, entre otras.

CONCLUSIÓN

Esta investigación, siendo pionera en el contexto laboral puertorriqueño, contribuye a una mayor comprensión de las variables intercambio líder-seguidor y contrato psicológico en el campo de la psicología, especialmente en la Psicología Industrial Organizacional. Los intercambios interpersonales entre los

líderes y sus seguidores juegan un papel crucial en el compromiso y otras actitudes afectivas de los empleados. Teniendo en cuenta lo vital de las relaciones laborales, y el protagonismo del contrato psicológico en el ámbito laboral, es importante abordar estos asuntos de manera positiva, mediante la comunicación clara desde inicios del proceso de entrada como miembros de la organización de las personas. Los resultados obtenidos en esta investigación son de utilidad para el desarrollo de iniciativas organizacionales dirigidas a mejorar la calidad de las relaciones laborales y así el guiar intervenciones de desarrollo organizacional más acertadas en Puerto Rico.

Como sugerencia, entendemos que sería de beneficio el poder desarrollar e implementar un plan de reconocimiento laboral en las organizaciones. Este programa estaría compuesto por reconocimientos no monetarios que tendrán como finalidad el mejorar el clima organizacional, ya que contribuirá a que los empleados perciban que su labor dentro de la organización es importante, apreciada, valorada y reconocida por los líderes de la organización (Rosas, 2013). Según, Rosas (2013) este plan de reconocimiento laboral debe estar compuesto por: la conmemoración de los días especiales, para aumentar el valor y la estima que tiene la organización percibida por los empleados; separar un viernes al mes para realizar adiestramientos o actividades relacionadas a cuidar la salud y disminuir el estrés, tales como yoga, talleres de inteligencia emocional, bailo terapia, entre otras; reconocimiento por los años de servicio y lealtad a final de año donde se reconozca públicamente a esos empleados que lleven de 5-25 años o más trabajando para la organización; y, una actividad de reconocimiento de cumplimiento de metas, para empleados o equipos que hayan pasado las expectativas y cumplido las metas establecidas al inicio del año.

Financiamiento: La presente investigación no fue financiada por alguna entidad ni patrocinador.

Agradecimientos: Queremos agradecer al autor de la Escala del intercambio líder-seguidor (LMX-7) en español, Héctor Madrid, Ph.D, y a los autores de la Escala de Contrato Psicológico Organizacional, Ernesto Rosario-Hernández y Lillian V. Rovira Millán, por permitirnos utilizar sus escalas como recurso para realizar nuestra investigación. Sin sus aportaciones no hubiese sido posible lograr recopilar los datos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.

Conflicto de Intereses: o existen conflictos de intereses de parte de los autores de la investigación.

Aprobación de la Junta Institucional para la Protección de Seres Humanos en la Investigación: Para llevar a cabo esta investigación se obtuvo la autorización del Comité de Ética de Investigación de la Universidad Albizu en San Juan, Puerto Rico.

Consentimiento o Asentimiento Informado: Todo participante completó un consentimiento informado.

Proceso de Revisión: Este estudio ha sido revisado por pares externos en modalidad de doble ciego. El editor encargado del proceso de revisión fue Juan Aníbal González-Rivera.

REFERENCIAS

- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750138001>
- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Ediciones Aljibe, S.L.
- Alcover, C. M. (Ed.). (2020). *La vigencia del contrato psicológico: aproximaciones teóricas y empíricas desde las Américas*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133617.2020>
- Berdecía Cruz, Z. I., González-Domínguez, J. R. y Carrasquillo Ríos, C.R. (2013). *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, Primavera 2013, 1(2). Regent University Escuela de Negocios y Liderazgo. ISSN 2166-2320
- Brown, O., Paz-Aparicio, C., & Revilla, A. J. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 230-258.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2016). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance Processes*, 13, 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Évora Ferreira, A. C. (2011). [Tesis] Intercambio líder-miembro, contrato psicológico e implicación afectiva: estudio exploratorio con una muestra de trabajadores temporales de centro de llamadas. Universidad de Lisboa. Maestría integrada en psicología (Sección de Psicología de los Recursos Humanos, Trabajo y organizaciones). <http://hdl.handle.net/10451/5034>
- Galvis, Á. H., & Carvajal, D. (2022). Learning from success stories when using eLearning and bLearning modalities in higher education: a meta-analysis and lessons towards digital educational transformation. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00325-x>
- Ghislieri, C., Molino, M., & Cortese, C. G. (2018). Work and organizational psychology looks at the fourth industrial revolution: how to support workers and organizations? *Frontiers in psychology*, 9, 2365. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02365>
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M., & Fortes-Ferreira, L. (2006). El

- estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18(Número 2), 256-262. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8502>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Herman, H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 135-149. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.002>
- Lebrón, M., Tabak, F., Shkoler, O., & Rabenu, E. (2018). Counter-productive work behaviors toward organization and leader-member exchange: The mediating roles of emotional exhaustion and work engagement. *Organization Management Journal*, 15(4), 159-173. <https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1528857>
- Li, P., Stuart, E. A., & Allison, D. B. (2015). Multiple Imputation: A Flexible Tool for Handling Missing Data. *JAMA*, 314(18), 1966-1967. <https://doi.org/10.1001/jama.2015.15281>
- Madrid, H. P. (2020). Escala del intercambio líder-seguidor (LMX-7) en Español. Instrumento no publicado. <https://www.hectormadrid.cl/materiales-de-investigacion>
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. (2018). Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 151-168. https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/30382/1/Leader_Member_Exchange_LMX_differentiation_and_work_outcomes.pdf
- Máynez Guaderrama, A. I., Cavazos Arroyo, J., & Reyes Flores, G. (2017). Efecto de la violación del COPSI y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 124-131. <https://doi.org/10.1016/j.est-ger.2017.04.002>
- Miranda, P., Isaias, P., Costa, C. J., & Pifano, S. (2017). Validation of an e-learning 3.0 critical success factors framework: A qualitative research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 16(1), 339-363. <https://doi.org/10.28945/3865>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Mousalli-Kayat, G. (2015). *Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa*. Mérida.
- Naktiyok, A., & Emirhan Kula, M. (2018). Exploring the effect of leader member exchange (LMX) level on employees' psychological contract perceptions. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 120-128. <https://ssrn.com/abstract=3337565>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nunnally, J.C. (1978) *Psychometric theory* [2nd Ed.]. McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. <https://psycnet.apa.org/record/1989-10632-001>
- Pérez Santiago, J.S. & Camps del Valle, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 17-29. <https://doaj.org/article/d1cb32cf04d140428f29541396e2f5e2>
- Rentería Pérez, E., & Vesga Rodríguez, J. J. (2018). Los niveles de actuación en las relaciones de trabajo y la formación de contratos psicológicos. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 15(1), 131-144. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2019.0001.10>
- Reimann, M., & Guzy, J. (2017). Psychological contract breach and employee health: The relevance of unmet obligations for mental and physical health. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 1-11.
- Rosario-Hernández, E., & Rovira-Millán, L. V. (2008). Desarrollo y Validación de la Escala de Contrato Psicológico Organizacional. *Revista Caribeña De Psicología*, 1(1), 16-23. <https://revistacaribenadepsicologia.com/index.php/rcp/article/view/1589>
- Rosas Chacin, E. A. (2013). Diseño de un plan de reconocimiento no monetario como estrategia para el mejoramiento del clima organizacional (Doctoral dissertation, Universidad Católica Andrés Bello), ISO 690.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE Publications, Inc.
- Saldarriaga-Restrepo, L.H. (2013). El COPSI en las organizaciones, un fenómeno real. *Poiésis*, (26). <https://doi.org/10.21501/16920945.1018>
- Santalla-Banderali, Z. & Alvarado, J.M. (2022) Incidence of Leader-Member Exchange Quality, Communication Satisfaction, and Employee Work Engagement on Self-Evaluated Work Performance. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022 19(14), 8761. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148761>
- Sherman, U. P., & Morley, M. J. (2015). On the formation of the psychological contract: A schema theory perspective. *Group & Organization Management*, 40(2), 160-192.
- Sischka, P., Melzer, A., Schmidt, A., & Steffgen, G. (2021). *Psychological Contract Violation or Basic Need Frustration? Psychological Mechanisms Behind the Effects of Workplace Bullying* (Vol. 12). Frontiers Media. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.627968>
- Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. *How to choose a sampling technique for research*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3205035>
- Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. J., Naoumova, I., de la Garza Carranza, M. T., Furrer, O., Darder, F. L. (2020). The quality of leader-member exchange (LMX): A multilevel analysis of individual-level, organizational-level and societal-level

antecedents. *Journal of International Management*, 26(3), 100760. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100760>

Topa Cantisano, G., & Palací, F. J. (2004). ¿Ruptura o cumplimiento del COPSI?: una revisión meta-analítica de la investigación empírica. *Acción Psicológica*, 3(3), 155–177.

<https://doi.org/10.5944/ap.3.3.510>

Quiñones González, L. E. (2016). COPSI y Cambio Organizacional: Evaluación del Impacto de M-As en los Sobrevivientes de Productos Farmacéuticos en Puerto Rico. *Fórum Empresarial*, 21(1 Verano), 23–47. <https://doi.org/10.33801/fe.v21i1.4086>.



Obra bajo licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).
© 2024 Autores.