

## Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos<sup>1</sup>

Alicia Omar<sup>2</sup>, Solana Salessi<sup>3</sup>  
Universidad Nacional de Rosario, Rosario (Argentina)

Florencia Urteaga<sup>4</sup>  
Universidad Autónoma de Entre Ríos, Entre Ríos (Argentina)

Recibido: 04/06/2015      Aceptado: 10/02/2016

### Resumen

**Objetivo.** Examinar el impacto del liderazgo transformador, la confianza en el supervisor y la flexibilidad laboral sobre la identificación del trabajador con su organización (IDO). **Método.** Se realizó un estudio empírico, cuantitativo y transversal, enmarcado en la teoría de la identidad social. Se trabajó con una muestra intencional de 257 empleados de empresas argentinas con regímenes de trabajo flexible. Los participantes completaron las escalas de identificación organizacional, liderazgo transformador, confianza en el supervisor y flexibilidad laboral. El modelo de mediación moderada postulado fue probado usando análisis de regresión múltiple y análisis de efectos condicionales. **Resultados.** La confianza en el supervisor medió las relaciones entre el liderazgo transformador y la IDO, afinidad ( $\beta = 0.29$ ,  $z = 4.26$ ,  $p < 0.001$ ) e imitación ( $\beta = 0.31$ ,  $z = 4.45$ ,  $p < 0.001$ ). Estas relaciones fueron moderadas por la flexibilidad laboral, siendo más fuertes sobre la IDO por afinidad ( $\beta = 0.35$ ,  $p < 0.05$ , IC 95% [0.29, 0.41]). **Conclusión.** Los líderes transformadores influyen sobre la IDO de los trabajadores a través de la confianza que generan, en tanto que la flexibilidad laboral amplifica tales relaciones. Se indican las implicaciones prácticas de estos hallazgos y se señalan las fortalezas y debilidades del trabajo realizado.

**Palabras clave.** Identificación organizacional, confianza, flexibilidad laboral, liderazgo transformador, modelo explicativo.

<sup>1</sup> El presente trabajo ha sido realizado en el marco del proyecto "Psicología Organizacional Positiva: constructos fundacionales y posibilidades de medición". Los autores agradecen al Conicet por el financiamiento parcial de la presente investigación, a través del subsidio PIP 112-201101000001

<sup>2</sup> Doctora en Psicología. Italia 1365 (2000) Rosario, Argentina. Teléfono: +54+341-4480314. Correo de correspondencia: agramar@yahoo.com

<sup>3</sup> Doctora en Psicología

<sup>4</sup> Doctora en Ingeniería

## Leadership, Trust, and Labor Flexibility as Predictors of Organizational Identification: A Study with Argentinean Workers

### Abstract

**Objective.** To examine the impact of transformational leadership, the trust in the supervisor, and labor flexibility on the identification of the worker with his or her organization (OI). **Method.** An empirical, quantitative and transversal study, framed in the social identity theory, was carried out. A sample of 257 Argentinean employees of companies with flexible work schedules was studied. The scales of Organizational identification, Transformational leadership, Trust in supervisor, and Labor flexibility were filled by participants. The moderated mediation model postulated was tested using multiple regression analysis, and analysis of conditional effects. **Results.** Trust in the supervisor mediated the relationship between transformational leadership and OI, either by affinity ( $\beta = 0.29$ ,  $z = 4.26$ ,  $p < 0.001$ ), or by imitation ( $\beta = 0.31$ ,  $z = 4.45$ ,  $p < 0.001$ ). Such relationships were moderated by labor flexibility, being stronger on the OI by affinity ( $\beta = 0.35$ ,  $p < 0.05$ , CI 95% [0.29, 0.41]). **Conclusion.** Transformational leaders influence on the OI of their followers through the trust generated, while labor flexibility amplifies such relationships. The practical implications of these findings are presented, and the strengths and weaknesses of the work performed are indicated.

**Keywords.** Organizational identification, trust, labor flexibility, transformational leadership, explicative model.

## Liderança, confiança e flexibilidade laboral como preditores de identificação organizacional: um estudo com trabalhadores argentinos

### Resumo

**Escopo.** Analisar o impacto da liderança transformacional, a confiança no supervisor e a flexibilidade do trabalho sobre a identificação do trabalhador com a sua organização (IO). **Metodologia.** Foi realizado um estudo empírico, quantitativo e transversal, enquadrado na teoria da identidade social. O trabalho foi feito com 257 funcionários argentinos, de empresas que oferecem aos seus trabalhadores a possibilidade de horários de trabalho flexíveis. As escalas de Identificação organizacional, Liderança transformacional, Confiança no supervisor e Flexibilidade laboral foram preenchidos pelos participantes. O modelo de mediação moderada postulado foi testado utilizando análise de regressão múltipla, e análise dos efeitos condicionais. **Resultados.** A confiança no supervisor mediou as relações entre liderança transformacional e IO, afinidade ( $\beta = 0.29$ ,  $z = 4.26$ ;  $p < 0.001$ ), e imitação ( $\beta = 0.31$ ,  $z = 4.45$ ;  $p < 0.001$ ). Essas relações foram moderadas pela flexibilidade laboral, sendo mais fortes sobre a IO por afinidade ( $\beta = 0.35$ ;  $p < 0.05$ , IC 95% [0.29, 0.41]). **Conclusão.** Os líderes transformacionais influenciam a identificação de trabalhadores através da confiança gerada, enquanto que a flexibilidade laboral amplifica tais relações. São apresentadas as implicações práticas destes resultados e são indicados os pontos fortes e fracos do trabalho executado.

**Palavras chave.** Identificação organizacional, confiança no supervisor, flexibilidade do trabalho, liderança transformacional, modelo explicativo.

### Introducción

El permanente cambio de las reglas de juego y el rápido avance de la tecnología han implicado que los gerentes de recursos humanos y los especialistas

organizacionales ajusten su trabajo a estas nuevas tendencias y traten de mantener la competitividad empresarial. La evidencia empírica indica que para lograrla no es suficiente disponer de insumos e infraestructura, sino que se necesitan otros

elementos intangibles, como contar con empleados que estén identificados con sus organizaciones. Riketta (2005) ofrece varios argumentos acerca de las fortalezas de la identificación organizacional (IDO) como vehículo para lograr el éxito empresarial. Señala, además, que como la pertenencia a una organización contribuye a la conformación del autoconcepto, los empleados identificados con la organización sienten y actúan en sintonía con los objetivos de esta, lo que redundará en importantes ventajas competitivas para la empresa.

Un gran número de investigaciones han demostrado el impacto positivo de la IDO sobre resultados organizacionales, como los comportamientos de ciudadanía, la satisfacción laboral, las ejecuciones de calidad y los menores índices de rotación (Loi, Chan y Lam, 2014; Lui, Zhu y Yang, 2010; Xenikou, 2014). A diferencia del conocimiento de estas consecuencias de la IDO, se sabe poco sobre las variables que podrían actuar como sus antecedentes o determinantes. Si bien la cultura organizacional ha sido una de las candidatas predilectas de los investigadores, la tendencia vigente se orienta a explorar el potencial explicativo de variables como el liderazgo transformador de jefes y supervisores (Boehm, Dwertmann, Bruch y Shamir, 2015), las posibilidades de trabajo flexible dentro de la organización (Yang y Zheng, 2011) y la confianza en el supervisor (Miao, Newman, Schwarz y Xu, 2013).

Hasta el momento se han determinado relaciones directas entre el liderazgo transformador y la confianza organizacional (Boehm et al., 2015); entre el trabajo flexible y la satisfacción laboral (McNall, Masuda y Niclkin, 2010); y entre la confianza y la IDO (Loi et al., 2014). Son escasos los estudios orientados al análisis de las relaciones multivariadas que traten de proponer modelos explicativos a través de la identificación de factores que median o moderan el comportamiento de las variables en cuestión (Guarino, 2013; Hopwood, 2007).

Por ello, el objetivo del presente estudio fue examinar si la confianza en el supervisor mediaba las relaciones entre la percepción del supervisor como un líder transformador y el tipo de identificación del empleado con su organización (por afinidad o por imitación), como también si las prácticas de flexibilidad laboral moderaban tales relaciones. Se trató de una verificación empírica enmarcada en los lineamientos básicos de la teoría de la identidad social (TIS). La TIS postula que las personas tienden a clasificarse en diversos grupos sociales de acuerdo

con las características adscriptas a los miembros de esos grupos (Tajfel, 1981). Este proceso de clasificación no solamente constituye un medio sistemático de definición de uno mismo y de los demás, sino que también genera la identificación social a través de la satisfacción de dos necesidades básicas, como son la autoestima y la reducción de la incertidumbre.

La IDO es una forma específica de identificación social. Ashforth, Harrison y Corley (2008) la han definido como el sentimiento de pertenencia o la percepción de unidad del empleado con una organización. Para estos autores, una organización representa una categoría social con la que las personas pueden identificarse, y señalan, además, que mientras más se identifican, más piensan y actúan desde la perspectiva organizacional.

Como ya se mencionó, conceptualmente, la IDO está motivada por dos necesidades humanas fundamentales: la reducción de la incertidumbre y la autoestima (Hogg y Terry, 2000; Tajfel, 1981). La reducción de la incertidumbre refleja la necesidad de previsibilidad y se vincula con la forma en que una persona construye su autoconcepto y su autoimagen. La autoestima se refiere a la valoración positiva de la propia identidad social, y es a través de ella que el sujeto se autopercibe valioso para su grupo.

Empíricamente, la IDO ha sido operacionalizada como un constructo bidimensional, con sus facetas de imitación y afinidad. En la identificación por imitación, la persona internaliza como propios los valores, los intereses y las características de la organización a la que pertenece. En la identificación por afinidad, la persona elige la organización por la convicción de que ambos comparten los mismos valores y creencias.

El estilo de conducción del supervisor es uno de los aspectos del entorno laboral que más impactan sobre las actitudes y los comportamientos de los empleados. El estilo de liderazgo que mejor interpreta y responde a los rápidos cambios organizacionales actuales es el transformador, definido como el que motiva e influye positivamente sobre los seguidores (Yukl, 2013). Un líder transformador (LT) es aquel que transmite apoyo individual, efecto carismático, estimulación intelectual y motivación inspiradora. Tales características son las que hacen que los líderes transformadores “transmitan expectativas de alto rendimiento, faciliten el desarrollo de una visión estratégica y enfatizan la identidad colectiva” (Li y Hung citados en Omar, 2011, p. 130). A través

de sus influencias conductuales, emocionales y cognitivas, los líderes transformadores pueden proporcionar las señales informativas sobre el cumplimiento de las dos necesidades básicas que motivan la IDO: reducción de la incertidumbre y la autoestima (Xenikou, 2014). Se ha subrayado que al estimular el apego cognitivo y afectivo con la organización, los líderes transformadores colaboran para que sus seguidores se sientan más seguros y más motivados para adoptar los objetivos organizacionales como propios (Zhu, Newman, Miao y Hooke, 2013).

Existen evidencias que muestran relaciones directas entre la percepción de liderazgo transformador y el compromiso (Yi-Feng, 2012), la satisfacción laboral (Omar, 2011), los comportamientos de ciudadanía (Goodwing, Whittington, Lee, Murray y Nichols, 2011), el rendimiento (Zhu et al., 2013) y la IDO (Xenikou, 2014). Sin embargo, hasta la fecha no se ha especificado si el liderazgo transformacional se vincula diferencialmente con las dos dimensiones de la IDO (afinidad e imitación); aunque, por la naturaleza de este tipo de liderazgo (Yukl, 2013), es probable que los seguidores no solamente consideren que comparten creencias y valores similares a la organización que el líder representa, sino que también traten de parecerse a su líder, imitando su comportamiento.

### **El rol mediador de la confianza en el supervisor**

La confianza es crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y retener recursos humanos valiosos; esta “se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones compuestas por individuos con los que tienen poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción” (Mollering, Bachmann y Lee citados en Omar, 2011, p. 131). Por lo general, los estudiosos diferencian entre confianza en la organización como un todo y confianza en el supervisor (Flores, 2010; McEvily, Perrone y Zaheer, 2003). La confianza en la organización es generada por las actitudes positivas y los comportamientos de ciudadanía y de apoyo desplegados por gerentes y autoridades organizacionales. La confianza en el supervisor se refiere a la voluntad de un subordinado de aceptar y cumplir las indicaciones de su jefe o supervisor inmediato referentes a los eventos que no puede controlar.

La evidencia empírica reunida durante algo más de tres decenios muestra sólidas relaciones entre la percepción del supervisor como un líder transformador y la confianza en sus decisiones. En el metaanálisis que evalúa las relaciones de la confianza en el supervisor con otros 23 constructos, Dirks y Ferrin (2002) encontraron una fuerte correlación ( $r = 0.72$ ) entre la confianza en el supervisor y el liderazgo transformacional, siendo corroborada por estudios posteriores (Conchie, Taylor y Donald, 2012; Miao et al., 2013). Además de estas relaciones directas, Goodwing et al. (2011) han subrayado que, posiblemente, la función más significativa de la confianza en el supervisor sea la de intervenir en las relaciones entre variables disposicionales o contextuales y resultados positivos para la organización. La revisión de la bibliografía muestra que la confianza en el supervisor ha surgido como un mediador entre el liderazgo transformacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional (Conchie et al., 2012), la satisfacción laboral (Omar, 2011), el bienestar del empleado (Lui et al., 2010) y el rendimiento (Zhu et al., 2013).

Los hallazgos citados indican que es la confianza que generan los líderes transformadores, y no su liderazgo, la que contribuye al logro de objetivos positivos para la organización, como la IDO. Vale decir que es la confianza en el líder la que aporta a la satisfacción de los dos motivos sobre los que se asienta la IDO: reducción de la incertidumbre y la autoestima (Hogg y Terry, 2000). En este sentido, por ejemplo, el miedo y el temor al fracaso frente a la incertidumbre que producen los cambios podrían ser aliviados si se confía en que el líder facilitará el pasaje no traumático de lo familiar a lo desconocido. En cuanto al motivo de la autoestima, investigaciones recientes (Conchie et al., 2012) han comunicado que cuando los seguidores confían en sus líderes se muestran más cooperativos y se sienten orgullosos de ser miembros de la organización. Este sentimiento de implicación emocional les proporciona señales de identidad grupal que impactan positivamente en su autoestima (Tajfel, 1981).

Con base en tales argumentos, la primera hipótesis del presente trabajo es que la confianza en el supervisor mediará las relaciones entre la percepción del supervisor como un líder transformador y la IDO (sea por afinidad o por imitación).

## El rol moderador de la flexibilidad laboral

La flexibilidad laboral (FL) ha sido definida como la posibilidad que brinda el empleador para que el empleado tenga cierto nivel de control sobre cuándo, cómo y dónde realizar su tarea (McNall et al., 2010). En términos generales, la evidencia publicada coincide en señalar que la flexibilidad laboral puede influir positivamente sobre la articulación entre el trabajo y la familia, la satisfacción de los empleados y la retención esperada por parte de la empresa. Yang y Zheng (2011) han informado que el mayor acceso a sistemas de trabajo flexible aparece asociado con una mejor salud mental, mayores niveles de resiliencia y menores intenciones de renunciar. Pedersen y Jeppesen (2012) han presentado evidencias de que la flexibilidad laboral correlaciona con el equilibrio entre el trabajo y la familia, y que la afectividad positiva que se genera por el solo hecho de poner límites entre ambas áreas vitales aumenta el compromiso laboral.

La posibilidad de flexibilizar la agenda de trabajo contribuye tanto al desarrollo de la autoestima como del autoconcepto (Tajfel, 1981). Por un lado, la sensación de controlar el ámbito de trabajo hace que los empleados se sientan capaces de actuar de manera independiente (McNall et al., 2010), lo que redundará en un aumento de su autoestima. Por otro lado, al tener la seguridad de que la empresa permite conciliar las demandas personales y familiares con las laborales, los hará sentirse apreciados y valorados (Pedersen y Jeppesen, 2012). Esta corriente de afectividad positiva favorece la incorporación de los atributos organizacionales al autoconcepto, lo que aumenta la percepción de unidad y la IDO.

A pesar de estas evidencias, son escasos los trabajos que han investigado la influencia de la flexibilidad laboral sobre las percepciones del liderazgo transformacional, la confianza en el

supervisor y la IDO, y más escasos todavía los que han estudiado sus vinculaciones con cada una de las dos facetas de la IDO (imitación y afinidad). Sin embargo, podría suponerse que al verse beneficiado por una agenda de trabajo flexible, el empleado incrementará su confianza en el líder transformador, al tiempo que aumentará su IDO. Es posible que se produzca un aumento de la IDO tanto por afinidad (ya que el empleado percibiría que la organización comparte sus creencias en cuanto al rendimiento y la conciliación entre el trabajo y la familia), como por imitación (ya que el empleado consideraría como propia la convicción de la organización acerca del impacto positivo de la flexibilidad laboral sobre el logro de sus objetivos).

Con base en tales argumentaciones, se presupone como segunda hipótesis del presente trabajo que la flexibilidad laboral moderará el efecto indirecto (a través de la confianza) del liderazgo transformador sobre la IDO (por afinidad o por imitación), de manera que tal efecto será más fuerte para los empleados con mayor flexibilidad laboral que para los de menor flexibilidad laboral.

El interjuego entre las variables consideradas en este estudio configura un modelo de mediación moderada (Hayes, 2013; Joireman y Van Lange, 2015; Preacher, Rucker y Hayes, 2007). Conceptualmente, este proceso implica que la variable independiente influye sobre la variable dependiente a través del mediador, y que tal efecto (denominado indirecto) se ve modificado (aumentado o disminuido) en función de los distintos niveles de la variable moderadora. En el modelo propuesto (figura 1), al liderazgo transformador se le ha asignado el rol de variable independiente, y a la IDO (por imitación y por afinidad) el de variable dependiente, en tanto que a la confianza en el supervisor y a la flexibilidad laboral, se les ha asignado rol de variables moderadoras.

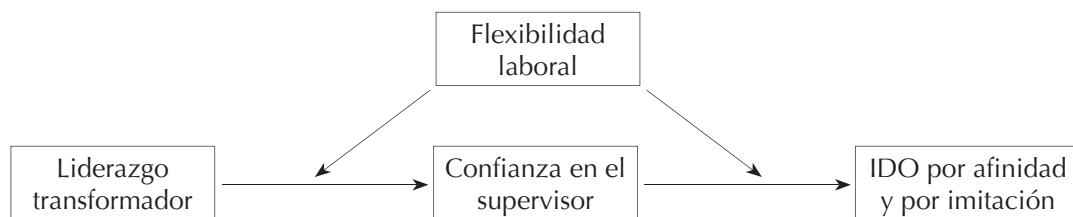


Figura 1. Modelo de mediación moderada propuesto.

Fuente: elaboración propia.

## Método

### Diseño

La presente investigación corresponde a un estudio empírico, cuantitativo y transversal, enmarcado en los lineamientos de la estrategia asociativa-explicativa (Ato, López y Benavente, 2013).

### Participantes

El tamaño de la muestra se determinó con base en el criterio de contar con un mínimo de 200 casos, cantidad adecuada para garantizar la verificación de los supuestos del análisis de regresión múltiple previsto (Tabachnick y Fidell, 2013). Como criterio de inclusión, se invitó a participar a organizaciones que brindan a sus empleados la posibilidad de flexibilizar sus horarios o su agenda de trabajo. De esta manera, se integró una muestra inicial de 281 casos, de los cuales fueron descartados 24 por no haber completado el protocolo de recolección de datos. La muestra real definitiva quedó integrada por 257 empleados (143 hombres y 114 mujeres) de seis empresas privadas argentinas. El promedio de edad fue de 37.40 años ( $DE = 9.43$ ), la antigüedad laboral de 6 años ( $DE = 7.65$ ) y el tiempo promedio trabajando con el actual supervisor fue de 4.30 años ( $DE = 5.24$ ). La totalidad de los participantes tenía formación secundaria y el 67% había completado su formación universitaria. Las empresas incluidas en el estudio estaban radicadas en la zona central de Argentina. El 42% perteneciente al área de telecomunicaciones (servicios de telefonía fija, móvil y *call centers*); el 31%, al área financiera (bancos, aseguradoras, agencias bursátiles); y el 27% restante, al sector tecnológico (desarrollo de *software*, servicios de computación, tecnología de *hardware*).

### Instrumentos

Para este trabajo se emplearon instrumentos válidos y confiables, desarrollados para medir cada uno de los constructos seleccionados, y previamente validados y adaptados para su aplicación con la población de trabajadores argentinos. En total, se utilizaron cuatro escalas que se describen a continuación.

#### Identificación organizacional.

Se empleó la escala homónima desarrollada por Oliveira (2008) y validada con población argentina

(Flores, 2010). Esta versión está integrada por 20 ítems, con formato de respuesta tipo Likert de cinco puntos (1 = *muy en desacuerdo*; 5 = *muy de acuerdo*), con los que se exploran las dos facetas de la IDO: identificación por afinidad ( $\alpha = 0.86$ ; 4 ítems, p. ej.: "Trabajaría en una organización que tuviese valores parecidos a los míos") e identificación por imitación ( $\alpha = 0.79$ ; 7 ítems, p. ej.: "Comparto los valores de mi organización").

#### Liderazgo transformador.

Las percepciones de liderazgo transformador fueron medidas a través de la adaptación argentina (Omar, 2011) del cuestionario multifactor de liderazgo (Avolio y Bass, 2004), el cual presenta un índice de fiabilidad apropiado ( $\alpha = 0.79$ ) y consta de 20 ítems (p. ej.: "Mi supervisor está disponible para los empleados que necesitan su consejo o guía"; "Mi supervisor inspira al equipo para el logro de objetivos superadores") presentados bajo un formato Likert de cinco puntos, desde 1 (*nunca*) a 5 (*siempre*).

#### Flexibilidad laboral.

Fue explorada mediante la adaptación argentina del cuestionario de flexibilidad laboral (Eaton, 2003), realizada específicamente para el presente estudio. El análisis factorial confirmatorio demostró la adecuación de los datos empíricos a un modelo unifactorial ( $S-B\chi^2/gf = 1.19$ ,  $GFI = 0.97$ ,  $CFI = 0.99$ ,  $RMSEA = 0.04$ ,  $IC\ 95\% [0.03, 0.05]$ ). El cuestionario está integrado por 7 ítems (p. ej.: "Mi trabajo me permite cambiar mi horario para poder asistir a las actividades que involucran a miembros de mi familia"), con formato Likert de cinco puntos, comprendidos entre 1 (*muy en desacuerdo*) y 5 (*muy de acuerdo*). Su fiabilidad es de  $\alpha = 0.81$ .

#### Confianza en el supervisor.

La confianza en el supervisor fue medida con la validación argentina (Flores, 2010) del inventario homónimo desarrollado por Cummings y Bromiley (1996). La adaptación incluye 7 ítems (p. ej.: "Puedo confiar en mi supervisor porque siempre toma las decisiones más adecuadas") presentados bajo un formato Likert de cinco puntos, que varían desde 1 (*nunca*) a 5 (*siempre*). Su fiabilidad es de  $\alpha = 0.83$ .

## Procedimiento

La recolección de los datos se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2014. El contacto con los empleados y la aplicación de los reactivos se efectuó en sus lugares habituales de trabajo, luego de contar con la autorización de las autoridades organizacionales. La participación fue voluntaria, anónima y confidencial. Se informó a los sujetos de los objetivos del estudio, invitándolos a responder una hoja de datos personales y la encuesta, previa firma del consentimiento informado. No se brindaron incentivos de ningún tipo. La administración de las técnicas estuvo a cargo de personal entrenado para tal efecto. El protocolo de investigación fue aprobado por la Comisión de Ética Aplicada a la Investigación Científica de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina (Res. 855-6164).

## Análisis de los datos

Antes de poner a prueba el modelo propuesto, se ejecutaron algunos análisis preliminares. Se examinó la matriz de datos para detectar la presencia de casos perdidos o valores atípicos, y se analizaron los índices de asimetría y curtosis. Luego, se evaluó la potencia (Faul, Erdfelder, Buchner y Lang, 2009), fijando un tamaño de efecto de 0.50 y una potencia de 0.90 ( $\alpha = 0.05$ ,  $1-\beta = 0.90$ ). Se realizó la prueba de un solo factor de Harman (MacKenzie y Podsakoff, 2012), a fin de evaluar la existencia de sesgos debidos al método común. Mediante análisis factorial confirmatorio (AFC), se analizó el ajuste del modelo de medida penta factorial (integrado por los factores de liderazgo transformado (LT), confianza en el supervisor (CS), flexibilidad laboral (FL) e IDO por imitación y por afinidad) en relación con otros modelos alternativos. Para evaluar la bondad de ajuste de cada modelo, se analizó que el índice  $S-B\chi^2/df$  (corrección Satorra-Bentler del  $\chi^2$  sobre los grados de libertad) fuera inferior a 3, que el índice de bondad de ajuste (GFI) y el índice de ajuste comparativo (CFI) alcanzaran valores iguales o superiores a 0.90, y que el valor del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) fuera inferior a 0.05 (Bentler, 2006).

A continuación, se efectuaron análisis descriptivos y correlacionales para la totalidad de las variables en estudio. Acto seguido, se verificó el modelo de mediación moderada mediante análisis de regresión múltiple jerárquica. En primer lugar, se controló el efecto de la edad y el sexo,

así como de la antigüedad laboral y del tiempo transcurrido con el supervisor actual, habida cuenta de que investigaciones previas han comunicado cierto impacto diferencial de tales características sociodemográficas sobre la IDO (Katrinli, Atabay, Gunay y Guneri, 2009). En segundo lugar, se analizó el efecto directo del LT sobre la IDO (por afinidad y por imitación). En tercer lugar, se analizó el efecto mediador de la CS en las relaciones entre el LT y la IDO (por afinidad y por imitación). En cuarto lugar, se introdujeron la FL (para examinar sus posibles efectos principales sobre las variables dependientes) y los términos multiplicativos FL x LT (para analizar su acción moderadora sobre la CS) y FL x CS (para explorar sus efectos moderadores sobre la IDO). Los términos multiplicativos se formaron a partir del producto de las variables estandarizadas.

Para determinar la existencia de efectos indirectos condicionales (Hayes, 2013), se calcularon los coeficientes (y los intervalos de confianza al 95%) correspondientes a los efectos del LT sobre la IDO (a través del mediador CS) frente a valores altos (una *DT* por encima de la media) y valores bajos (una *DT* por debajo de la media) del moderador FL. Complementariamente, se realizaron gráficos de pendiente simple (Dawson, 2014) para mostrar el comportamiento de las variables; se realizó el test de Sobel (Preacher et al., 2007) para determinar si los efectos indirectos eran estadísticamente significativos. Finalmente, se estimaron los tamaños de efectos correspondientes a los porcentajes de varianza explicada de la IDO. Para la ejecución de los análisis descriptos se utilizaron los programas SPSS (versión 19.0), G\*Power, PROCESS macro para SPSS y EQS (versión 6.1).

## Resultados

La inspección preliminar de los datos mostró que no había casos perdidos ni valores alejados más de 3.5 desviaciones típicas de las medias de las variables estudiadas, por lo que no fue necesario aplicar procedimientos de imputación o eliminar observaciones. Los índices de asimetría y curtosis se ubicaron en el rango previsto, a excepción de 3 ítems (dos correspondientes a la escala de identificación y uno a la escala de liderazgo), que si bien mostraron valores superiores a 1.00, por ser inferiores al límite de 1.60, se consideraron adecuados (Tabachnick y Fidell, 2013). La prueba de potencia estadística se situó en 1.00, sugiriendo que el tamaño muestral

( $n = 257$ ) empleado era adecuado. La prueba de Harman mostró que el porcentaje de varianza explicada por un solo factor era de 16.32%, lo cual indicó que el sesgo del método común no había afectado los datos en estudio.

En cuanto a la validez de los modelos de medida examinados, el modelo unifactorial mostró un ajuste inadecuado ( $S-B\chi^2/gf = 8.24$ ,  $GFI = 0.71$ ,  $CFI = 0.73$ ,  $RMSEA = 0.86$ ,  $CI\ 95\% [0.85, 0.88]$ ), al igual que el modelo tetrafactorial en el que la IDO fue tratada como una escala unidimensional; es decir, sin discriminar entre IDO por afinidad o

IDO por imitación ( $S-B\chi^2/gf = 7.64$ ,  $GFI = 0.70$ ,  $CFI = 0.69$ ,  $RMSEA = 0.72$ ,  $CI\ 95\% [0.71, 0.73]$ ). En cambio, el análisis factorial confirmatorio (AFC) realizado para el modelo pentafactorial alcanzó valores satisfactorios en los diversos índices de ajuste evaluados ( $S-B\chi^2/gf = 1.24$ ,  $GFI = 0.91$ ,  $CFI = 0.93$ ,  $RMSEA = 0.02$ ,  $CI\ 95\% [0.01, 0.03]$ ). Del mismo modo, todos los ítems presentaron adecuadas cargas factoriales, entre 0.67 y 0.91 ( $p < 0.001$ ), en sus respectivos factores. En la tabla 1 se presentan los análisis descriptivos y correlacionales calculados para la totalidad de las variables.

Tabla 1  
Índices descriptivos, inferenciales y correlaciones entre las variables en estudio

Variable	M	DT	t Sexo	M Hombre	M Mujer	r de Pearson								
						1	2	3	4	5	6	7	8	
1. LT	3.42	0.88	2.83	3.56	3.03	0.44**	0.79**	0.45**	0.62**	0.15	0.11	0.09		
2. FL	2.98	1.03	0.63	3.02	2.87		0.47**	0.28**	0.39**	0.03	0.08	0.13		
3. CS	3.52	0.90	1.83	3.62	3.25			-	0.37**	0.60**	0.08	0.11	0.16	
4. IDO-AF	3.76	0.62	-2.37	3.69	3.96				-	0.65**	0.18*	0.23**	0.25**	
5. IDO-IM	3.40	0.90	0.01	3.40	3.40						0.06	0.19*	0.04	
6. Edad	37.40	9.43	1.48	37.92	37.23							0.71**	0.21*	
7. Ant Lab	7.20	7.65	-0.66	7.47	7.68									0.22**
8. Ant Sup	4.30	5.24	-0.50	4.22	4.27									

Nota. LT (liderazgo transformacional); FL (flexibilidad laboral); CS (confianza en el supervisor); IDO-AF (identificación organizacional por afinidad); IDO-IM (identificación organizacional por imitación); Ant Lab (antigüedad laboral); Ant Sup (antigüedad con el supervisor actual).

$n = 257$

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

Fuente: elaboración propia

La tabla 1 muestra que todas las variables exploradas correlacionaron significativamente en las direcciones previstas. El LT y la FL se relacionaron positivamente entre sí, así como con la CS y con los dos tipos de IDO. La CS correlacionó positivamente con la IDO-AF y con la IDO-IM, al tiempo que ambas formas de IDO lo hicieron entre sí.

En la tabla 2 se presentan los resultados del análisis de regresión múltiple jerárquico, ejecutado con el propósito de poner a prueba el modelo de mediación moderado propuesto.



Tabla 2  
Análisis de regresión múltiple jerárquico correspondiente al modelo de mediación moderada

Predictores	Mediador		Variables dependientes	
	Confianza en el supervisor	IDO por afinidad	IDO por afinidad	IDO por imitación
	Coefficientes $\beta$ estandarizados	Coefficientes $\beta$ estandarizados	Coefficientes $\beta$ estandarizados	Coefficientes $\beta$ estandarizados
Variables sociodemográficas	Edad	0.05	0.06	0.18
	Antigüedad laboral	0.12	0.11	0.09
	Antigüedad con el supervisor	0.18	0.12	0.10
	Sexo	0.09	0.10	0.07
	$\Delta R^2$	0.02	0.06	0.03
Variable independiente	Liderazgo transformacional (LT)		0.45**	0.62**
	$\Delta R^2$		0.20	0.38
Variable mediadora	Liderazgo transformacional (LT)	0.65**	0.16	0.30**
	Confianza en el supervisor (CS)		0.45**	0.48**
	$\Delta R^2$	0.42	0.32	0.52
Variable moderadora	Liderazgo transformacional (LT)	0.57**	0.15	0.29**
	Confianza en el supervisor (CS)		0.45**	0.47**
	Flexibilidad laboral (FL)	0.22**	0.05	0.11
	Flexibilidad x liderazgo (FL x LT)	0.08		
	Flexibilidad x confianza (FL x CS)		0.26**	0.28**
	$\Delta R^2$	0.46	0.37	0.53

Nota.  $n = 257$ . \*\*  $p < 0.001$ .  
Fuente: elaboración propia.

Las características sociodemográficas no explicaron porcentajes estadísticamente significativos de las variables criterio, razón por la cual no fueron incluidas en los análisis subsiguientes. El LT predijo significativamente tanto la IDO por afinidad ( $\beta = 0.45, p < 0.001$ ) como la IDO por imitación ( $\beta = 0.62, p < 0.001$ ), explicando el 38.1% de la varianza de esta última y el 20.2% de la IDO por afinidad. El ingreso a la ecuación de la CS demostró el cumplimiento de las dos condiciones subyacentes al proceso de mediación (Preacher et al., 2007). Por un lado, el LT predijo

significativamente al mediador ( $\beta = 0.65, p < 0.001$ ), explicando el 42.2% de su variabilidad y, por otro lado, el mediador mostró efectos significativos sobre la IDO por afinidad ( $\beta = 0.45, p < 0.001$ ) y la IDO por imitación ( $\beta = 0.48, p < 0.001$ ). La inclusión de la CS representó un aporte adicional del 12% a la explicación de la varianza de la IDO por afinidad ( $\Delta R^2 = 0.32 - 0.20 = 0.11$ ) y del 14% a la varianza de la IDO por imitación ( $\Delta R^2 = 0.52 - 0.38 = 0.14$ ). El ingreso del mediador (CS) produjo una disminución del efecto del LT sobre la IDO por imitación (que de  $\beta = 0.62, p < 0.001$ , pasó a ser  $\beta =$

0.30,  $p < 0.001$ ) y sobre la IDO por afinidad (que de  $\beta = 0.45$ ,  $p < 0.001$ , pasó a ser  $\beta = 0.16$ ,  $p = 0.109$ , perdiendo significación). Tales resultados indicaron la mediación parcial de la CS en las relaciones del LT y de la IDO por imitación y la mediación total en las relaciones entre el LT y la IDO por afinidad. A su vez, el test de Sobel (Preacher et al., 2007) demostró que los efectos indirectos del LT sobre la IDO por afinidad ( $\beta = 0.29$ ,  $z = 4.26$ ,  $p < 0.001$ ) y sobre la IDO por imitación ( $\beta = 0.31$ ,  $z = 4.45$ ,  $p < 0.001$ ) fueron estadísticamente significativos, por lo que la primera hipótesis quedó confirmada.

La inclusión del moderador en la ecuación permitió verificar que solo tuvo efectos significativos sobre la CS ( $\beta = 0.22$ ,  $p < 0.001$ ), incrementando

levemente el porcentaje de su variabilidad ( $\Delta R^2 = 0.46 - 0.53 = 0.06$ ). La interacción FL x LT no tuvo ningún efecto sobre la relación entre LT  $\rightarrow$  CS, pero la interacción FL x CS impactó positivamente sobre la IDO por afinidad ( $\beta = 0.26$ ,  $p < 0.001$ ) y sobre la IDO por imitación ( $\beta = 0.28$ ,  $p < 0.001$ ). En conjunto, la sinergia entre LT, CS y FL explicó el 53% de la variabilidad de la IDO por imitación ( $\Delta R^2 = 0.53$ ,  $f^2 = 1.15$ ) y el 37% de la varianza de la IDO por afinidad ( $\Delta R^2 = 0.37$ ,  $f^2 = 0.55$ ), tratándose de efectos altos y moderados, respectivamente (Faul et al., 2009). Las figuras 1 y 2 muestran que la asociación entre la CS y la IDO (sea por imitación o por afinidad) se fortalece en presencia de una alta FL.

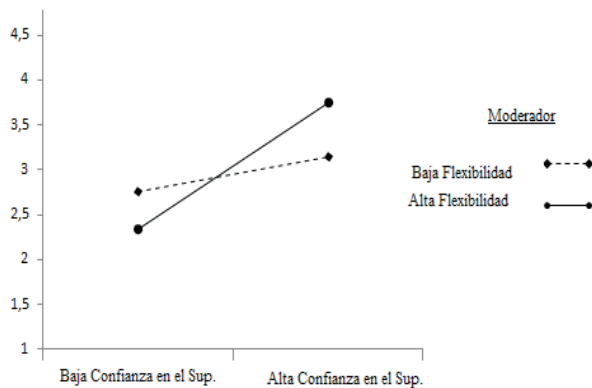


Figura 1. Efecto moderador de la FL sobre las relaciones entre confianza en el supervisor e IDO por afinidad.

Fuente: elaboración propia.

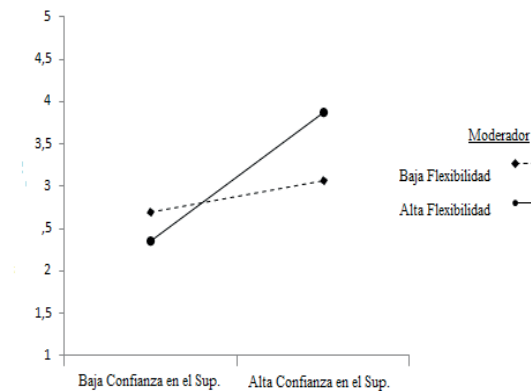


Figura 2. Efecto moderador de la FL sobre las relaciones entre confianza en el supervisor e IDO por imitación.

Fuente: elaboración propia.

Hasta aquí se han confirmado tres de las cuatro condiciones necesarias para establecer el mecanismo de mediación moderada (Hayes, 2013; Joireman y Van Lange, 2015), a saber: (a) la variable independiente LT se asoció positivamente con la dependiente IDO por afinidad y por imitación; (b) el mediador CS se asoció positivamente con la variable dependiente; y (c) la interacción entre el mediador CS y el moderador FL fue significativa. La condición

final consiste en demostrar que el efecto de la variable independiente LT sobre la dependiente a través del mediador CS es contingente a los valores del moderador FL. En la tabla 3 se presentan los coeficientes estimados e intervalos de confianza para el efecto indirecto del LT sobre la IDO (por afinidad y por imitación) frente a valores altos y bajos de FL.

Tabla 3  
Variación del efecto indirecto del LT sobre la IDO, a través de la CS ( $n = 257$  empleados argentinos)

Relación mediada	Nivel del moderador (FL)	Efecto indirecto	Error típico	$p$	IC 95%
LT → CS → IDO por afinidad	Alto	0.35	0.07	0.003	[0.29, 0.41]
	Bajo	0.22	0.05	0.002	[0.19, 0.28]
LT → CS → IDO por imitación	Alto	0.40	0.09	0.010	[0.36, 0.44]
	Bajo	0.24	0.06	0.001	[0.20, 0.32]

Nota. Las flechas señalan la dirección de la relación.  
 $n = 257$   
Fuente: elaboración propia.

La tabla 3 muestra que para las dos relaciones mediadas consideradas, el efecto indirecto del LT fue mayor en presencia de altos niveles de FL y ligeramente superior para la IDO por imitación. Estos resultados mostraron el cumplimiento de la última de las condiciones señaladas, al tiempo que confirmaron la segunda hipótesis.

En conjunto, los resultados obtenidos apoyaron parcialmente el modelo teórico postulado, desde el momento en que la CS intervino como mediador entre el LT y la IDO por afinidad e imitación; en tanto que la FL amplificó el efecto de la CS sobre la IDO, aunque no impactó sobre la intensidad de las relaciones entre el LT y la CS, como había sido inicialmente planteado. Sin embargo, fue suficiente para influenciar los efectos indirectos del LT. De esta manera, a mayor FL, más fuerte resultó el impacto positivo del LT, que ocurre a través de la CS, sobre la IDO de los trabajadores.

## Discusión

La necesidad de pertenencia es intrínsecamente humana, de allí que las personas tienden a pensar en sí mismas en términos de la organización en la que trabajan, lo que las lleva a desarrollar vínculos psicológicos que les permiten cubrir sus necesidades de reducción de la incertidumbre y la autoestima (Hogg y Terry, 2000). Para el empleado, la IDO es una forma de identificación social que refleja el grado en que su pertenencia a la empresa ha ido moldeando su autoconcepto (Tajfel, 1981). Para la organización es una ventaja clave para su

éxito y supervivencia, difícil de ser replicada por los competidores.

A partir de la verificación empírica, se pueden enumerar algunos hallazgos destacados. En primer lugar, los resultados obtenidos apoyaron el rol mediador de la confianza en el supervisor en las percepciones de liderazgo transformador y la IDO. Se encontró que la confianza en el supervisor medió parcialmente las relaciones entre el liderazgo transformador y la IDO por imitación, y completamente las relaciones entre el liderazgo transformador y la IDO por afinidad. Estos hallazgos concuerdan con estudios previos que han comunicado el rol mediador de la confianza en las relaciones entre el liderazgo transformador y los resultados organizacionalmente deseables (Lui et al., 2010; Miao et al., 2013; Zhu et al., 2013); así como con la afirmación de Conchie et al. (2012), en el sentido de que el impacto del liderazgo transformador sobre sus seguidores no es lineal y se apoya en terceras variables. En este caso concreto, se pudo corroborar que la confianza que generan los líderes transformadores fue el elemento crucial para que los empleados se identifiquen por afinidad con la organización en la que trabajan, en tanto que contribuyó (posiblemente en conjunción con otras variables que deberían explorarse en futuros estudios) a que se produzca la IDO por imitación.

De una u otra manera, las relaciones encontradas no hacen más que aportar nuevas evidencias sobre el papel mediador de la confianza en el supervisor en el marco del paradigma de liderazgo transformador (Conchie et al., 2012; Goodwing et al., 2011). Si bien los teóricos de la

confianza coinciden en señalar que aún no se sabe con exactitud por qué una persona decide confiar o no en alguien, suelen enumerar algunas notas distintivas (competencia, sinceridad, integridad, credibilidad, respeto, imparcialidad) de la persona en la que se va a confiar. Por este motivo, es muy probable que los empleados que confían en sus supervisores reconozcan en ellos tales características personales. Características que, en gran medida, definen al líder transformador y serían responsables de generar la convicción de que, en una relación de trabajo en equipo, el supervisor actuará con benevolencia y previsibilidad (confianza), lo que contribuirá a reducir la incertidumbre y a aumentar la autoestima; en definitiva, a desarrollar la identificación del empleado.

En segundo lugar, los resultados muestran de qué manera estas relaciones mediadas por la confianza son, al mismo tiempo, moderadas por las prácticas de trabajo flexible. En este sentido, se observó que la flexibilidad laboral modera (en este caso, aumenta) la interacción observada entre la confianza en el supervisor y la IDO (ya sea por afinidad o por imitación). La acción amplificadora de la flexibilidad laboral fue ligeramente mayor en la interacción confianza-IDO por imitación, que en la interacción confianza-IDO por afinidad. Lo que significa que a mayor flexibilidad laboral, más fuerte se hace la relación entre confianza en el supervisor y la convicción de que la organización maneja valores, intereses y objetivos asimilables a los propios (IDO por imitación).

Aunque no existen demasiados estudios en esta dirección, los resultados obtenidos coinciden con lo informado por Pedersen y Jeppersen (2012), ya que estos autores señalan que las oportunidades de horario flexible no solamente les permiten a los trabajadores comprometerse más con las actividades de su vida familiar, sino que también influyen sobre su trabajo a través de la afectividad positiva que promueven. Los resultados también concuerdan con lo puntualizado por Giannikis y Mihail (2011), quienes observaron que la flexibilidad laboral impacta favorablemente sobre el rendimiento, el compromiso y las intenciones de permanecer en la empresa.

En síntesis, los resultados obtenidos indican que: (a) la confianza que despiertan los supervisores, más que sus características de líderes transformadores, es la que contribuye al desarrollo de la IDO del empleado; y (b) las prácticas de trabajo flexible permiten conciliar las dos esferas más importantes

de la vida de las personas (el trabajo y la familia), y las que amplifican la interacción entre la confianza en el supervisor y la IDO.

### **Implicancias teóricas y prácticas**

El presente estudio contribuye a la literatura sobre identidad social, al mostrar que la confianza en el líder y la posibilidad de flexibilidad laboral son cruciales para satisfacer las necesidades de reducción de la incertidumbre y de la autoestima (Tajfel, 1981), pilares sobre los que se construye la IDO. En cuanto a las implicancias prácticas, proporciona elementos para que autoridades y gestores organizacionales orienten sus esfuerzos a potenciar las variables que contribuyen al desarrollo y al fortalecimiento de la identificación organizacional. El hecho de constatar el rol protagónico de la confianza en el líder sobre el desarrollo de la IDO está indicando que no es suficiente que los supervisores reúnan ciertas características personales asimilables a la de un líder transformador, sino que es imprescindible que, además, tengan la capacidad de generar confianza entre sus empleados. Del mismo modo, habiendo quedado demostrado el rol privilegiado de la flexibilidad laboral en el tándem confianza-identificación, los gestores deberían considerar la posibilidad de ir sustituyendo, aunque sea de manera gradual, los controles rígidos de horario, que muchas veces resultan improductivos tanto para el empleado como para la empresa, por prácticas más flexibles que, sin duda, surtirían efectos benéficos sobre todos los actores involucrados.

### **Limitaciones y fortalezas del estudio**

Además de las implicancias señaladas, algunas fortalezas y limitaciones del presente estudio merecen ser destacadas. Entre las debilidades hay que remarcar la composición de la muestra, ya que por haber estado integrada por disponibilidad impediría la generalización de los resultados a toda la población de empresas argentinas que implementan prácticas de flexibilidad laboral. Aunque a efectos de minimizar esta limitación, se ha tratado de incluir en la muestra la casi totalidad de empresas que ofrecen la posibilidad de trabajo flexible en el país y en la región estudiada. Otra debilidad del estudio podría estar referida a la posible contaminación de las respuestas por los efectos de la deseabilidad social (vale decir, la tendencia a mostrar una imagen mejorada de uno mismo). En futuros estudios sería

aconsejable incluir en la batería de recolección de datos alguna de las escalas de deseabilidad social disponibles, con probada validez y confiabilidad. Una tercera limitación podría estar vinculada al diseño transversal utilizado, lo que limita cualquier inferencia de causalidad entre la IDO y el resto de las variables estudiadas. En otras investigaciones sobre este tema, el empleo de diseños longitudinales sería particularmente útil para establecer el orden causal de las relaciones encontradas en este trabajo.

En cuanto a las fortalezas, por un lado, se debe señalar que los resultados obtenidos contribuyen a expandir el espectro de las variables explicativas de la IDO; por otro lado, se destaca que si bien los resultados obtenidos son aplicables únicamente a la población de trabajadores argentinos con regímenes de trabajo flexible, sientan las bases para la ejecución de futuros estudios en otros países del subcontinente, a efectos de ir trazando el mapa de la identificación organizacional regional. En síntesis, el trabajo realizado constituye un aporte genuino al conocimiento de la sinergia entre la percepción del supervisor como un líder transformador, la confianza en su conducción, las prácticas de trabajo flexible y la identificación, considerando que de la revisión de la literatura más actualizada no surge ninguna investigación que haya estudiado simultáneamente esta particular combinación de constructos.

## Referencias

- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. doi: 10.1177/0149206308316059
- Ato, M., López, J. J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. doi: 10.6018/analesps.29.3.178511
- Avolio, B. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. Redwood City, CA: Mind Garden. doi: 10.1037/103624-000
- Bentler, P. (2006). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Encino: Multivariate Software. doi: 10.4324/9780203726532 doi: 10.4324/9780203726532
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Bruch, H. & Shamir, B. (2015). The Missing Link? Investigating Organizational Identity Strength and Transformational Leadership Climate as Mechanisms that Connect CEO Charisma with Firm Performance. *Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.07.012
- Conchie, S. M., Taylor, P. J. & Donald, I. J. (2012). Promoting Safety Voice with Safety-Specific Transformational Leadership: The Mediating Role of Two Dimensions of Trust. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 105-115. doi: 10.1037/a0025101
- Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI). En R. M. Kramer y T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage. doi: 10.4135/9781452243610.n15
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in Management Research: What, Why, When and How. *Journal of Business and Psychology*, 29, 1-19. doi: 10.1007/s10869-013-9308-7
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.611
- Eaton, S. C. (2003). If You Can Use Them: Flexible Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-166. doi: 10.1111/1468-232X.00285
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. & Lang, A. (2009). Statistical Power Analyses Using G\*Power 3.1: Tests for Correlation and Regression Analyses. *Behaviour Research Methods*, 41, 1149-1160. doi: 10.3758/brm.41.4.1149
- Flores, J. M. (2010). *Predictores de satisfacción laboral* (Tesis de maestría en Administración de Negocios inédita). Universidad Tecnológica Nacional, Rosario.
- Giannikis, S. & Mihail, D. (2011). Flexible Work Arrangements in Greece: A Study of Employee Perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 417-432. doi: 10.1080/09585192.2011.540163
- Goodwing, V. L., Whittington, J., Lee W. J., Murray, B. & Nichols, T. (2011). Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm. *Journal*

- of *Managerial Issues*, 23(4), 409-425. doi: 10.1037/t03624-000
- Guarino, L. (2013). Mediación moderada, sensibilidad emocional y afrontamiento en el contexto del estrés. *Pensamiento Psicológico*, 11(1), 141-159.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach*. New York, NY: Guilford Press. doi: 10.1111/jedm.12050
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140. doi: 10.2307/259266
- Hopwood, C. (2007). Moderation and Mediation in Structural Equation Modeling: Applications for Early Intervention Research. *Journal of Early Intervention*, 29(3), 262-272. doi: 10.1177/105381510702900305
- Joireman, J. & Van Lange, P. A. (2015). Combine Mediators and Moderators: Mediated Moderation and Moderated Mediation. En *How to Publish High-Quality Research* (pp. 145-175). Washington, DC: American Psychological Association. doi: 10.1037/14525-009
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G. & Guneri, B. (2009). Exploring the Antecedents of Organizational Identification: The Role of Job Dimensions, Individual Characteristics and Job Involvement. *Journal of Nursing Management*, 17, 66-73. doi: 10.1111/j.1365-2834.2008.00941.x
- Loi, R., Chan, K. & Lam, L. (2014). Leader-Member Exchange, Organizational Identification, and Job Satisfaction: A Social Identity Perspective. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(1), 42-61. doi: 10.1111/joop.12028
- Lui, W., Zhu, R. & Yang, Y. (2010). I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 21, 189-202. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.10.014
- MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2012). Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555. doi: 10.1016/j.jretai.2012.08.001
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14, 91-103. doi: 10.1287/orsc.14.1.91.12814
- McNall, L. A., Masuda, A. D. & Nicklin, J. M. (2010). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61-81. doi: 10.1080/00223980903356073
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. & Xu, L. (2013). Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management*, 24(S1), 76-92. doi: 10.1111/1467-8551.12025
- Oliveira, A. F. (2008). Identificação organizacional. En M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 179-188). Porto Alegre, BR: Artmed.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-137.
- Pedersen, V. B. & Jeppesen, H. J. (2012). Contagious Flexibility? A Study on Whether Schedule Flexibility Facilitates Work-Life Enrichment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54(4), 347-359. doi: 10.1111/j.1467-9450.2012.00949.x
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. & Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioural Research*, 42, 185-227. doi: 10.1080/00273170701341316
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-analysis. *Journal of Vocational Behaviour*, 66, 358-384. doi: 10.1016/j.jvb.2004.05.005
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6<sup>th</sup> Ed.). Boston, MA: Pearson. doi: 10.1177/014662168400800113
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Xenikou, A. (2014). The Cognitive and Affective Components of Organizational Identification: The Role of Perceived Support Values and Charismatic Leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 63(4), 567-588. doi: 10.1111/apps.12001
- Yang, S. & Zheng, L. (2011). The Paradox of De-Coupling: A Study of Flexible Work Program and Workers' Productivity. *Social Science Research*, 40(1), 299-311. doi: 10.1016/j.ssresearch.2010.04.005
- Yi-Feng, Y. (2012). Studies of Transformational Leadership in Consumer Service: Leadership

- Trust and the Mediating-Moderating Role of Cooperative Conflict Management. *Psychological Reports*, 110(1), 315-337. doi: 10.2466/01.07.21.PR0.110.1.315-337
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th Ed.). Boston, MA: Pearson
- Zhu, W., Newman, A. Miao, Q. & Hooke, A. (2013). Revisiting the Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects: Do Different Types of Trust Make a Difference? *Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.08.004.

---

**Para citar este artículo / to cite this article / para citar este artigo:** Omar, A., Salessi, S. y Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47. doi:10.11144/Javerianacali.PPSI14-2.lcfl