

## Liderazgo, contrato psicológico y empoderamiento: sus vínculos en organizaciones fronterizas mexicanas

Leadership, psychological contract and empowerment: their relationships in Mexican border organizations

María Marisela Vargas Salgado<sup>1\*</sup>, Aurora Irma Máynez Guaderrama<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Departamento de Ciencias Administrativas, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Av. Universidad Av. Heroico Colegio Militar S/N Zona Chamizal C.P. 32300, Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Correo electrónico: mvargas021@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Departamento de Ingeniería Industrial y Manufactura, Instituto de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

\*Autor de correspondencia

### Resumen

En la actualidad, las empresas consideran primordial desarrollar las habilidades de sus líderes, con la finalidad de lograr el éxito organizacional. En esta investigación, el objetivo fue indagar la influencia que tiene el liderazgo transformacional sobre el contrato psicológico y la incidencia de este sobre el empoderamiento. La investigación se desarrolló en el contexto de la frontera norte de Chihuahua a través de un estudio cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y causal. En total se encuestaron a 310 empleados que laboran como mandos medios y superiores en el sector autopartista de la industria manufacturera de exportación, seleccionados por conveniencia. Los datos se analizaron mediante la técnica estadística Modelado Estructural basado en mínimos cuadrados parciales (PLS, por sus siglas en inglés). Los resultados revelan que la relación del liderazgo transformacional incide significativamente de forma directa e indirecta sobre el empoderamiento, a través de la mediación del contrato psicológico.

**Palabras clave:** Liderazgo; contrato psicológico; empoderamiento; México.

### Abstract

Nowadays, companies consider essential to develop the skills of their leaders, in order to achieve organizational success. In this research, the objective was to inquire the influence that transformational leadership has on the psychological contract and its influence on empowerment. The investigation was developed in the context of the northern border of Chihuahua through a quantitative, not experimental, transversal, descriptive, and causal study. In total, 310 employees who work as middle and senior managers in the auto-parts sector of the export manufacturing industry were surveyed; they were selected for convenience. The data were analyzed using the Structural Modeling statistical technique based on partial least squares (PLS). The results reveal that the relationship of transformational leadership significantly impacts directly and indirectly on empowerment, through the mediation of the psychological contract.

**Keywords:** Leadership; psychological contract; empowerment; Mexico.

**Recibido:** 30 de agosto de 2017

**Aceptado:** 14 de septiembre de 2018

**Publicado:** 11 de septiembre de 2019

**Como citar:** Vargas-Salgado, M. M., & Máynez-Guaderrama, A. I. (2019). Liderazgo, contrato psicológico y empoderamiento: sus vínculos en organizaciones fronterizas mexicanas. *Acta Universitaria* 29, e2047. doi. <http://doi.org/10.15174.au.2019.2047>

## Introducción

Las organizaciones cotidianamente se enfrentan a diversos retos, consecuencia de los cambios constantes y de la fuerte competencia (Najafi, Noruzy, Azar, Nazari-Shirkouhi & Dalv, 2011). Para mantenerse y crecer, estas deben realizar cambios e invenciones, haciendo cada vez las cosas mejor (Ojeda, 2007). El recurso humano es una parte fundamental para el crecimiento y supervivencia empresarial (Najafi *et al.*, 2011). En un contexto tan competitivo, es indispensable que tanto los empleados como los directivos se comprometan con los objetivos y la visión de la organización (Bhatnagar, 2005).

Día con día las empresas deben esmerarse en ofrecer mejores entornos de trabajo (Ríos, Téllez & Ferrer, 2010). Un factor relevante para ello, en virtud de su gran valor para precisar los términos laborales, es el liderazgo (Pedraja, Rodríguez, Barreda, Sagredo & Segovia, 2009; Robinson & Morrison, 2000; Seibert, Wang & Courtright, 2011; Vallejo, 2009). La presencia de los líderes es indispensable para las firmas; son ellos quienes deben estar al frente de la solución de problemas cotidianos (Ramírez & Sgambatti, 2008). El liderazgo es un proceso de influencia entre el líder y los seguidores; es clave para transformar las organizaciones, ya que las faculta para el logro de metas individuales y colectivas (Hermosilla, Amutio, da Costa & Páez, 2016; Parris & Peachey, 2013; Yukl, 2008).

Entre las diversas taxonomías de liderazgo destaca el transformacional, el cual se caracteriza por fomentar la lealtad y la autonomía de los seguidores (Bhatnagar, 2005; González, 2008). Este tipo de liderazgo es imprescindible en diversos contextos, dado que las personas que lo practican promueven grandes cambios en sus seguidores, con beneficios sociales agregados (Bass, 1999; Ramírez & Sgambatti, 2008). El líder transformacional propone y comparte una visión a futuro, motiva y capacita a sus empleados, presta atención a las necesidades individuales, busca nuevas formas de trabajo, es un buen estratega y comunicador y reacciona a los cambios que se presentan en el entorno (Avolio & Bass, 1995; Bass, 1999; Zhu, Chew & Spangler, 2005).

Otra variable relevante para la gestión del talento humano es el contrato psicológico. Su estudio ha surgido como una necesidad para entender y explorar la relación entre la organización, las actitudes y los comportamientos de los empleados, por su significancia en términos de reciprocidad entre las partes (Gracia, Silla, Peiró & Fortes, 2006; Sturges, Conway, Guest & Liefvooghe, 2005; Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003). Se trata de un contrato de intercambio implícito, basado en las creencias y expectativas de los empleados (formadas a partir de promesas percibidas y no necesariamente reconocidas por la organización) acerca de las obligaciones recíprocas entre ellos y la empresa (Böhr, Solares & Romero, 2014; Kotter, 1973; Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1989). Su cumplimiento o incumplimiento se traduce en consecuencias que impactan directamente en el comportamiento y actitudes del sujeto para con la organización (menor rendimiento y propensión a dejar en empleo, entre otras) (Alcover, Rico, Turnley & Bolino, 2017; Arshad, 2016; Böhr *et al.*, 2014; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

Se afirma que el líder transformacional es un elemento esencial en la formación de las estructuras (Dewettinck & Ameijde, 2011); además, se preocupa por la identidad de las personas y por el contrato psicológico que establecen con la empresa (Meyer, Becker & Dick, 2006). Asimismo, este tipo de liderazgo influye en el comportamiento, actitudes y acuerdos del empleado para con la organización (Givens, 2011; Rockstuhl, Dulebohn, Ang & Shore, 2012). Por ello, se propone que:

**H1.** El liderazgo transformacional incide positiva y significativamente sobre el contrato psicológico relacional.

Por otra parte, el empoderamiento se considera como una iniciativa útil para promover el desarrollo y mejorar el rendimiento y las actitudes de los empleados (Choi, Goh, Adam & Tan, 2016; Maynard, Gilson & Mathieu, 2012; Spreitzer, 2008). Es un proceso que impacta en el control y en la autonomía de los empleados, aumenta su compromiso y satisfacción, beneficiando la competitividad organizacional (Burdett, 1991; Burnes, Cooper & West, 2003; Kimura, 2011; Spreitzer, 2007; Wilkinson, 1998); además, permite la clarificación de metas personales y fortalece el crecimiento y la satisfacción profesional (Chebat & Kollias, 2000; Kuokkanen, Leino-Kilpi & Katajisto, 2003; Thomas & Velthouse, 1990; Wilkinson, 1998). Una persona con niveles altos de empoderamiento tiene una auto percepción fuerte de competencia y control, encuentra su trabajo motivante y comparte los objetivos y metas de la organización (Menon, 2001).

Se afirma que el liderazgo es un elemento esencial del empoderamiento, ya que los líderes transformacionales modifican las aspiraciones, identidad, necesidades, preferencias y valores de sus seguidores, mejoran su empoderamiento y, con ello, les apoyan para que alcancen todo su potencial (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004); además, a través de la estimulación intelectual y la consideración individual, motivan a sus subordinados (Allameh, Heydari & Davoodi, 2012; Choi *et al.*, 2016; Givens, 2011). Por lo anterior, se postula que:

**H2.** El liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo sobre el empoderamiento de los empleados.

Finalmente, cuando el empleado cumple con las necesidades de la empresa, espera que esta tenga reciprocidad atendiendo sus necesidades individuales; una forma de hacerlo, es empoderarlo para que lleve a cabo sus tareas (Paul, Niehoff & Turnley, 2000). Un empleado empoderado comprende el valor de su contribución hacia la organización (Zhang & Bartol, 2010). Ya que el contrato psicológico se vincula con las actitudes, autonomía y, por tanto, con el empoderamiento de los empleados (Chambel, 2014; Gracia *et al.*, 2006), se propone la siguiente hipótesis:

**H3.** El contrato psicológico relacional influye positiva y significativamente sobre el empoderamiento psicológico individual.

De acuerdo con lo presentado previamente, tanto el liderazgo como el contrato psicológico y el empoderamiento son variables relevantes para el éxito organizacional. En la literatura se carece de estudios que analicen de manera conjunta a los constructos mencionados con anterioridad. Es de señalar que solamente existen estudios en los que se han utilizado estas variables, pero de manera disociada (Bogler & Somech, 2004; Maynard *et al.*, 2012; Rayton, 2006). Por ello, el objetivo de esta investigación es indagar si, en el contexto de la industria manufacturera de exportación autopartista en la frontera norte mexicana, el liderazgo transformacional incide de forma directa e indirecta sobre el empoderamiento, a través de la mediación del contrato psicológico. A continuación, se describen los materiales y método utilizados; posteriormente, se presentan los resultados y, finalmente, se exponen la discusión y conclusiones del trabajo.

## Materiales y Método

Esta investigación fue de tipo cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y causal. La muestra fue no probabilística, considerando como sujetos de estudio a empleados de mandos medios que laboran en la industria maquiladora de exportación de la frontera norte de Chihuahua, específicamente en el sector automotriz. Para recolectar los datos se utilizó un cuestionario auto-administrado, que se aplicó de forma individual a cada uno de los participantes en su centro de trabajo. Se aplicaron en total 310 cuestionarios.

Los ítems del cuestionario se evaluaron con una escala *Likert* de cinco puntos de asignación de respuesta, que van desde nunca hasta siempre. El liderazgo transformacional se midió con una escala de 17 ítems, construida a partir de las escalas propuestas por Fonseca & Porto (2013) y por Moreira (2010). Por su parte, el empoderamiento se valoró con 12 ítems de la escala propuesta por Spreitzer (1995). Finalmente, el contrato psicológico se evaluó con una escala de 10 ítems, construida a partir de instrumentos existentes (Freese & Schalk, 2008; Guest & Conway, 2002; Robinson *et al.*, 1994; Robinson & Morrison, 2000; Rousseau, 2001; Tekleab & Taylor, 2003). La estadística inferencial se analizó a través de un Modelo de Ecuaciones Estructurales, mediante la estimación de mínimos cuadrados parciales (PLS), dado su poder explicativo y utilidad para probar y predecir relaciones existentes entre las variables latentes (Bazán, Sánchez, Corral & Castañeda, 2006; Chin, 1998; Van-Acker & Mitlox, 2010). Se utilizaron los *softwares* SmartPLS3 y SPSS versión 21 para el cálculo de los estadísticos inferenciales y descriptivos, respectivamente, los cuales se presentan a continuación.

## Resultados

Respecto de los datos demográficos de la muestra (tabla 1), se observa que casi el 67% de los participantes fueron hombres, el 81% tiene entre 20 y 40 años de edad, casi el 52% señaló que tiene una carrera profesional terminada y el 55.5% refiere tener más de 4 años de antigüedad laborando en la empresa. Con respecto al perfil de los puestos, los datos revelan que el 67% labora en los departamentos de ingeniería, administrativo o calidad; entre los puestos que ocupan los sujetos estudiados destacan el de técnico (27.4%), el de supervisor (18.7%) y el de ingeniero (17.7%). De acuerdo con el perfil de las organizaciones, es importante resaltar que el 100% corresponde al sector industrial y producen bienes o servicios para la industria automotriz.

**Tabla 1.** Perfil de los sujetos de estudio y de los puestos de trabajo  $n=310$

Características	No. de personas	%	Características	No. de personas	%
Sexo					
Hombre	206	66.5			
Mujer	104	33.5			
Edad			Departamento		
Entre 20 y 25 años	60	19.4	Ingeniería	81	26.1
Entre 26 y 30 años	72	23.2	Administrativo	67	21.6
Entre 31 y 35 años	62	20.0	Calidad	60	19.4
Entre 36 y 40 años	57	18.4	Producción	41	13.2
Entre 41 y 45 años	34	11.0	Materiales	23	7.4
Entre 46 y 50 años	17	5.5	Mantenimiento	21	6.8
Entre 51 y 55 años	4	1.3	Sistemas	5	1.6
Más de 56 años	4	1.3	Otros	12	3.9
Escolaridad			Puesto		
Preparatoria terminada	36	11.6	Gerente	14	4.5
Carrera profesional no terminada	68	21.9	Supervisor	58	18.7
Carrera profesional terminada	161	51.9	Ingeniero	55	17.7
Maestría	32	10.3	Técnico	85	27.4
Otra	13	4.2	Líder de grupo	28	9.0
Antigüedad			Otros	70	22.6

Menos de un año	21	6.8
Entre 1 y 3 años	117	37.7
Entre 4 y 7 años	84	27.1
Más de 8 años	88	28.4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

Previo al análisis de los resultados del modelo de ecuaciones estructurales, se valoró la validez convergente y discriminante del modelo de medición. En la primera, se verificó la fiabilidad de las cargas, el alfa de Cronbach y el análisis de varianza extraída (tabla 2). El punto de corte convencional para determinar la fiabilidad de las cargas es 0.70, pero se afirma que es posible aceptar cargas de hasta 0.50, siempre y cuando el promedio de cargas factoriales del constructo sea mayor de 0.70 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair, Anderson, Tatham & Black, 2007). De los 39 ítems iniciales, solo se eliminaron 2 de la variable empoderamiento (E11 y E12), ya que presentaban cargas inferiores a 0.50. Los 37 ítems restantes se consideran fiables, y fueron estadísticamente significantes ya que sus valores *t* se encuentran en un rango de 10.174 a 43.318.

**Tabla 2.** Indicadores del modelo de medida

	Carga	Valor t	Fiabilidad compuesta	Alfa de Cronbach	Análisis de varianza extraída AVE
Contrato psicológico			0.918	0.901	0.533
<i>Con respecto a la organización en la que labora, valore:</i>					
En qué medida ha cumplido con las obligaciones para con usted	0.713	11.791			
En qué medida le ha proporcionado lo que le prometió implícitamente.	0.740	22.090			
En qué medida le ha proporcionado lo que le prometió explícitamente.	0.787	26.966			
En qué medida cumple sus promesas para con usted.	0.819	26.028			
En qué medida las promesas hechas durante su contratación se han cumplido hasta ahora.	0.804	24.854			
A cambio de su trabajo, le ha dado lo que le prometió.	0.777	22.867			
En qué medida cumple con lo que usted espera de ella.	0.775	22.900			
<i>Usted como empleado, valore:</i>					
En qué medida cumple con lo que la organización espera de usted.	0.616	10.174			
Hasta donde ha cumplido con sus obligaciones hacia la organización.	0.618	11.765			
En qué medida ha cumplido con sus promesas hacia la organización.	0.607	13.393			
Empoderamiento			0.912	0.893	0.509
El trabajo que hago es muy importante.	0.759	16.375			

Las actividades de mi trabajo son significativas.	0.760	18.708		
Mi trabajo es significativo para mi departamento.	0.727	14.916		
Tengo confianza acerca de mi habilidad para hacer mi trabajo.	0.731	15.663		
Me siento seguro de mí mismo acerca de mis capacidades para desarrollar las actividades de mi trabajo.	0.685	12.000		
Tengo un dominio de las habilidades necesarias para mi trabajo.	0.714	15.081		
Tengo autonomía significativa para determinar cómo hago mi trabajo.	0.752	18.376		
Puedo decidir por mí mismo la manera en cómo voy hacer mi trabajo.	0.700	12.916		
Tengo oportunidades considerables de independencia y libertad en como hago mi trabajo.	0.673	14.122		
Mi trabajo impacta fuertemente sobre el desempeño de mi departamento.	0.624	11.538		
Liderazgo transformacional			0.963	0.959
				0.605
<i>Mi líder:</i>				
Al tomar decisiones, siempre toma en cuenta las consecuencias de éstas.	0.704	17.482		
Es un modelo a seguir.	0.827	38.412		
Actúa de modo que se gana el respeto de los demás.	0.795	30.182		
Hace que me sienta orgulloso de pertenecer al equipo de trabajo.	0.851	43.318		
Logra que tenga confianza en mis juicios y mis decisiones.	0.803	32.382		
Logra que me comprometa con la visión a futuro.	0.813	35.668		
Muestra el futuro de forma optimista.	0.824	39.601		
Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0.798	34.086		
Me ayuda a ver los beneficios que tendré si alcanzo las metas organizacionales.	0.787	30.199		
Me sugiere nuevas formas de cómo hacer mi trabajo.	0.770	28.430		
Me ayuda a ver los problemas desde diferentes puntos de vista.	0.804	37.384		
Me sugiere considerar distintas perspectivas cuando resuelvo problemas.	0.754	24.735		
Me estimula a expresar mis ideas y opiniones.	0.759	24.720		

Dedica tiempo a enseñarme como realizar mi trabajo.	0.747	20.895
Dedica tiempo en orientarme para que realice mejor mi trabajo.	0.761	20.465
Toma en cuenta mis necesidades personales.	0.635	13.341
Me asigna proyectos significativos para incrementar mi desarrollo personal.	0.765	23.513

\*Significativo con un alpha de 0.05, si  $t > 1.96$ , para una prueba de dos colas

\*\*Significativo con un alpha de 0.01, si  $t > 2.576$ , para una prueba de dos colas

\*\*\* Significativo con un alpha de 0.001, si  $t > 3.291$ , para una prueba de dos colas

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS 3

Posteriormente, se valoró el Alfa de Cronbach, indicador del cual se recomienda supere el valor de 0.70, ya que ello indica que existe consistente en la medida del constructo (Fornell & Bookstein, 1982; Hair *et al.*, 2007). En todos los casos se excede el punto de corte mínimo, con valores que van de 0.893 hasta 0.959. Además, se valoró la fiabilidad compuesta, en la cual se recomienda un punto de corte similar al del alfa de Cronbach. De forma análoga, en todos los casos los constructos superan el punto mínimo, con valores que van de 0.912 hasta 0.963. Finalmente, se examinó el análisis de varianza extraída, la cual se recomienda sea mayor a 0.50, esto indica que más del 50% de la varianza es explicada por los indicadores de las variables latentes (Chin, 1998; Fornell & Bookstein, 1982; Gefen & Straub, 2005). En este criterio también se cumple con los puntos de corte convencionales, ya que los valores fueron: contrato psicológico (0.533), empoderamiento (0.509) y liderazgo transformacional (0.605).

En una segunda etapa se analizó la validez discriminante del modelo de medición, la cual indica en qué medida los constructos son distintos entre ellos (Bagozzi & Fornell, 1982). En esta investigación se utilizaron dos criterios para determinarla (tabla 3). En el caso del análisis de varianza extraída (AVE), se calculó la varianza compartida entre el constructo y el resto de las variables latentes del modelo y se verificó si la varianza extraída era mayor que la varianza compartida; ya que, de ser así, se afirma que existe validez discriminante (Fornell & Bookstein, 1982). De acuerdo con este criterio, en este trabajo se cumple con dicha condición; es decir, hay validez discriminante (tabla 3). Por otra parte, el indicador *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) valora las correlaciones entre indicadores de constructos distintos a través del promedio de las correlaciones *heterotrait-heteromethod*. En esta investigación se analizó la validez discriminante como criterio, con un punto de corte de 0.85, el cual se contrastó con los *heterotrait-monotrait ratios*: ya que estos fueron menores que el punto de corte, se reiteró la existencia de discriminancia (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015).

**Tabla 3.** Validez discriminante

	De acuerdo al contraste con AVE			De acuerdo al indicador <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i>	
	Contrato psicológico	Empoderamiento	Liderazgo transf.	Contrato psicológico	Liderazgo transf.
Contrato psicológico	0.730				0.442
Empoderamiento	0.323	0.714			0.242
Liderazgo transf.	0.429	0.245	0.778	0.332	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS 3

Finalmente, en la figura 1 se muestran los coeficientes de los tres *paths* planteados. Dos de ellos cumplen con el valor mínimo aceptable de 0.20 (liderazgo transformacional → contrato psicológico relacional (0.429) y contrato psicológico relacional → empoderamiento psicológico individual (0.266)). En el caso de la relación liderazgo transformacional → empoderamiento psicológico individual (0.131), aunque se incumple con el punto mínimo de 0.20, es estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95% ( $t = 2.117$ ). En referencia al coeficiente  $r^2$ , los resultados evidencian que el liderazgo transformacional predice de forma débil al contrato psicológico (0.184) y ambos explican solo parcialmente el empoderamiento psicológico individual (0.118). En resumen, las tres hipótesis planteadas son significativas; dos de ellas con un nivel de confianza del 99% (H1,  $t = 8.300$ , y H2,  $t = 3.104$ ). En el caso de H3 existe significancia estadística con un nivel de confianza del 95% ( $t = 2.117$ ). Lo anterior evidencia que el liderazgo transformacional incide positiva y significativamente sobre el contrato psicológico relacional; el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo sobre el empoderamiento psicológico individual; y el contrato psicológico relacional influye significativamente sobre el empoderamiento psicológico individual.

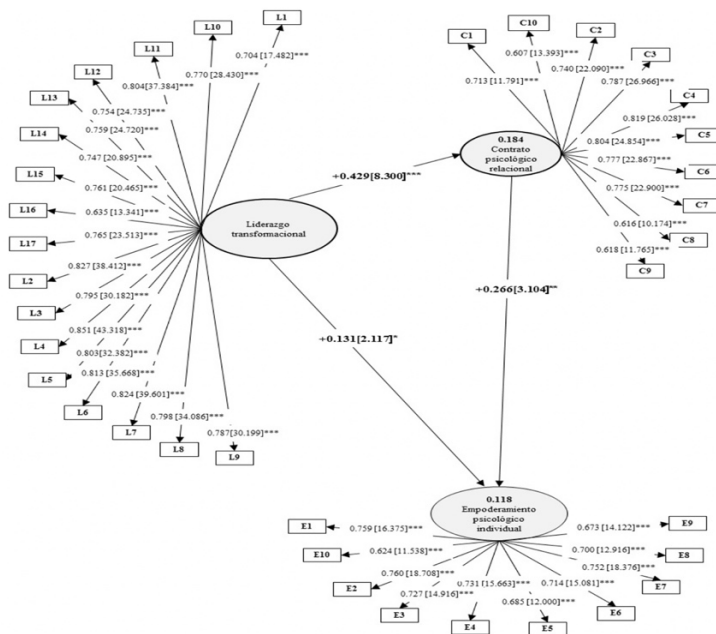


Figura 1. Modelo estructural

\*Significativo con un  $\alpha$  de 0.05, si  $t > 1.96$ , para una prueba de dos colas  
 \*\*Significativo con un  $\alpha$  de 0.01, si  $t > 2.576$ , para una prueba de dos colas  
 \*\*\* Significativo con un  $\alpha$  de 0.001, si  $t > 3.291$ , para una prueba de dos colas  
 Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de Smart PLS.

## Discusión

Algunos trabajos señalan que el liderazgo transformacional influye en el comportamiento, en las actitudes y en los acuerdos del empleado para con la firma (Givens, 2011; Rockstuhl et al., 2012) y que este tipo de líder se preocupa de clarificar la visión a futuro, la identidad de los sujetos y el contrato establecido para con la organización (Meyer et al., 2006). Los resultados de este trabajo confirman tales aseveraciones. En el contexto automotriz de la frontera norte mexicana, el liderazgo transformacional es una variable imprescindible, dado que en este entorno la variable estudiada se refleja en un líder que se reconoce como un modelo a seguir, hace que las personas se sientan orgullosas de pertenecer al equipo de trabajo, logra



que sus subordinados se comprometan con la visión futura y los apoya para que tengan confianza en sus juicios y decisiones, y para que vean los problemas desde puntos de vista diferentes, además de que les muestra el futuro de forma optimista. Lo anterior influye positivamente sobre la percepción de cumplimiento del contrato psicológico.

Algunas investigaciones refieren que el liderazgo transformacional es clave para que los seguidores se sientan identificados con la visión organizacional y agregan que, al sentirse empoderados, toman sus decisiones de manera libre y autónoma (Spreitzer, 2007). En el contexto de estudio, el empoderamiento se refleja en gran medida por la percepción de los empleados de que sus actividades laborales son significativas y que su trabajo es muy importante, además de la autonomía significativa para determinar la forma en que lo llevan a cabo. Asimismo, también destaca en la valoración de la variable la confianza y el dominio de las personas, en relación con su habilidad para desempeñar su trabajo y la importancia de este para el departamento al cual se encuentran adscritos. En los antecedentes teóricos se afirma que los líderes transformacionales potencian y motivan a los seguidores y mejoran su empoderamiento, con resultados favorables en el desarrollo de su potencial (Allameh *et al.*, 2012; Avolio *et al.*, 2004; Choi *et al.*, 2016; Givens, 2011). Los resultados de este trabajo coinciden con tales planteamientos.

Referente a la influencia del contrato psicológico relacional sobre el empoderamiento psicológico individual, los resultados indican que tal relación existe. Al respecto, los hallazgos coinciden con estudios que indican que el cumplimiento del contrato psicológico relacional está asociado con las actitudes de los trabajadores (Chambel, 2014; Paul *et al.*, 2000) y que influye positivamente sobre el empoderamiento del sujeto.

## Conclusiones

En resumen, los hallazgos tienen fuertes implicaciones en el sector autopartista maquilador de Ciudad Juárez: el liderazgo transformacional potencia las capacidades de los empleados al influir en su percepción de cumplimiento del contrato psicológico y, con ello, impacta sobre el empoderamiento.

La evidencia empírica indica que el liderazgo transformacional predice significativamente al contrato psicológico relacional. En este tipo de organizaciones, los líderes transformacionales y los empleados que comparten la misma visión logran mejores acuerdos en términos de contrato psicológico y, con ello, impactan positivamente a los objetivos planeados.

Por otra parte, también existen vínculos positivos entre el liderazgo transformacional y el empoderamiento del empleado. En el contexto estudiado, el liderazgo transformacional explica positivamente la percepción de importancia y significancia del trabajo de los subordinados, así como la autonomía y libertad implícitas para llevar a cabo sus tareas. Además, en el entorno empírico estudiado, el contrato psicológico se refleja fuertemente a partir de la percepción de los empleados de que la organización ha cumplido con sus promesas y le ha proporcionado lo que le prometió implícita o explícitamente. Así, la percepción de los empleados respecto de las conductas de reciprocidad de las empresas maquiladoras autopartistas impacta en gran medida en que las personas consideren que su trabajo y sus actividades son muy importantes, y que tienen la autonomía para realizar sus labores. Al verse satisfechas las expectativas de los empleados, el empoderamiento psicológico individual será impactado positivamente.

Como otras, esta investigación tiene limitantes. Es un estudio transversal llevado a cabo en el sector automotriz, con un muestro no probabilístico, por lo que se recomienda que en futuras investigaciones se

indague en otros contextos, sectores y regiones. Además, se considera que se podrá avanzar en el conocimiento del liderazgo transformacional, del contrato psicológico relacional y del empoderamiento, si se estudian otras variables que pueden ser antecedentes o consecuentes de las mismas.

## Referencias

- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4-35. doi: <https://doi.org/10.1177/2041386616628333>
- Allameh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 31, 224–230. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.046>
- Arshad, R. (2016). Psychological contract violation and turnover intention: do cultural values matter? *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 251-264. doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2013-0337>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. doi: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. doi: <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bagozzi, R. P., & Fornell, C. (1982). Theoretical Concepts, Measurement, and Meaning. In C. Fornell (Ed.). *I A Second Generation of Multivariate Analysis*. New York: Praeger.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi: <https://doi.org/10.1007/bf02723327>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bazán, A., Sánchez, B., Corral, V., & Castañeda, S. (2006). Utilidad de los Modelos Estructurales en el Estudio de la Lectura y Escritura. *Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 89-97.
- Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers. *Human Resource Development International*, 8(4), 419-433. doi: <https://doi.org/10.1080/13678860500356101>
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277–289. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Böhrt, R., Solares, L., & Romero, C. (2014). Evolución del Contrato Psicológico y el Compromiso Organizacional con la Edad y la Antigüedad. *Ajayu*, 12(1), 33-63.
- Burdett, J. O. (1991). What is empowerment anyway? *Journal of European Industrial Training*, 15(6). doi: <https://doi.org/10.1108/03090599110136148>
- Burnes, B., Cooper, C., & West, P. (2003). Organizational learning: the new management paradigm? *Management Decision*, 41(5), 452-464. doi: <https://doi.org/10.1108/00251740310479304>
- Chambel, M. J. (2014). Does the fulfillment of supervisor psychological contract make a difference?: Attitudes of in-house and temporary agency workers *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 20-37. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2012-0031>
- Chebat, J. C., & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81. doi: <https://doi.org/10.1177/109467050031005>

- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 73. doi: <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Dewettinck, K., & Ameijde, M. V. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284-305. doi: <https://doi.org/10.1108/00483481111118621>
- Fonseca, A. M. O., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286. doi: <https://doi.org/10.1177/008124630803800202>
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 91-109. doi: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01605>
- Givens, R. J. (2011). The rol of psychological empowerment and value congruence in mediating the impact of transformational leadership on follower commitment in American Church. *International Journal of Leadership Studies*, 6(2), 189-214.
- González, O. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia. *Multiciencias*, 8(1), 38-47.
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M., & Fortes, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18(2), 256-262.
- Guest, D., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2007). *Análisis Multivariante*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. doi: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Kimura, T. (2011). Empowerment, P-O fit, and work engagement: A mediated moderation model. *European Journal of Economics, Finance And Administrative Sciences* (38), 44-58.
- Kotter, J. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99. doi: <https://doi.org/10.2307/41164442>
- Kuokkanen, L. M., Leino-Kilpi, H. P., & Katajisto, J. M. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18(3), 184-192.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *International Association for Applied Psychology*, 50(1), 153-180. doi: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Dick, R. V. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683. doi: <https://doi.org/10.1002/job.383>

- Moreira, C. M. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares* (Memoria de doctorado). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Morrison, E., & Robison, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Najafí, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalv, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(3), 5241-5248. doi: <https://doi.org/10.5897/AJBM>
- Ojeda, J. (2007). Ventaja competitiva: El reto de las PyME en la industria del calzado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(40), 513-533.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract—managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socio-Economics* 29(5), 471-485. doi: [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00083-4](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00083-4)
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, M., Sagredo, O., & Segovia, C. (2009). Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: Un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. *Ingeniare: Revista chilena de ingeniería*, 17(1), 21-26. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052009000100003>
- Ramírez, J., & Sgambatti, V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del área metropolitana de Caracas. *Vision Gerencial*, 7(2), 403-416.
- Rayton, B. A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 139-154. doi: <https://doi.org/10.1080/09585190500366649>
- Ríos, M., Téllez, M. d. R., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*, 231, 103-125.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152. doi: <https://doi.org/10.5465/256773>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546. doi: [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525:AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525:AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0029978>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. doi: <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541. doi: <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. doi: <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi: <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G. M. (2007). Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1077-1095. doi: <https://doi.org/10.1002/job.487>

- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefooghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838. doi: <https://doi.org/10.1002/job.341>
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608. doi: <https://doi.org/10.1002/job.204>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management* 29(2), 187-206. doi: <https://doi.org/10.1177/014920630302900204>
- Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 105-122.
- Van-Acker, V., & Mitlox, F. (2010). Car ownership as a mediating variable in car travel behaviour research. A structural equation modelling approach. *Journal of Transport Geography*, 18(1), 65-74. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2009.05.006>
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Human Resource Management*, 27 (1), 40-56. doi: <https://doi.org/10.1108/00483489810368549>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.06.001>