

# Investigación sobre el liderazgo paternalista en las empresas chinas, y su relación con el compromiso organizacional (OC) y con el comportamiento organizacional ciudadano (OCB)

ZHANG KAI  
HUANG YING

**RESUMEN:** El liderazgo paternalista abarca tres dimensiones: liderazgo benevolente, liderazgo autoritario y liderazgo moral con responsabilidad ante los trabajadores. Éstas ejercen sus respectivas influencias sobre el comportamiento organizacional ciudadano, y lo hacen de diferente manera. Actualmente no hay una investigación sobre el tema. A través de cuestionarios aplicados a 214 empleados, en este artículo se examina, a nivel individual, cómo el liderazgo paternalista impacta en la relación Líder-Miembro (LMX) generando un cambio de calidad en el compromiso organizacional (OC) y en el comportamiento organizacional ciudadano (OCB). Los resultados mostraron que: a) el liderazgo benevolente y el liderazgo moral en la relación Líder-Miembro impactan en un cambio de calidad en el compromiso organizacional y en el comportamiento organizacional ciudadano, teniendo efectos positivos, mientras que el liderazgo autoritario tiene efectos negativos; b) en las tres dimensiones del liderazgo paternalista, la calidad de la relación Líder-Miembro (LMX) desempeña un papel mediador –total y parcial, respectivamente– sobre el comportamiento organizacional ciudadano y sobre el compromiso organizacional. Por último, el artículo debate el desarrollo de la investigación del liderazgo paternalista y los resultados de la investigación como referentes en la práctica del liderazgo.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo paternalista – compromiso organizacional – comportamiento organizacional ciudadano – cambio de calidad en la relación Líder-Miembro.

**ABSTRACT:** Paternalistic leadership entails three dimensions: benevolent leadership, authoritarian leadership, and moral leadership with responsibly to the employees, whose exerted influence to the organizational citizenship behavior is done in a different way. No research has been done about that issue. Questionnaires were answered by 214 employees in order to study, individually, how does paternalistic leadership have a profound impact on leader-member relationship (LMX), which creates a quality change on organizational commitment (OC) and organizational citizenship behavior (OCB).

Results showed: a) benevolent leadership and moral leadership in leader-member relationship have an effect on quality change on the organizational commitment and organizational citizenship behavior having positive effects, meanwhile authoritarian leadership has negative effects; b) in the three dimensions of paternalistic leadership, a mediator role is performed by quality of leader-member relationship (LMX) –complete and partial, respectively- over the organizational citizenship behavior and organizational commitment. Finally, in this article, research development of paternalistic leadership and research results as a referent at carrying out leadership is discussed.

**KEYWORDS:** paternalistic leadership - organizational commitment - organizational citizenship behavior - change quality on Leader-Member relationship.

## *Introducción*

La cultura está presente en el estilo de administración, al igual que en el estilo de liderazgo. En los últimos años, psicólogos y académicos

cos del área de administración en China comenzaron a analizar si se debía seguir ciegamente la teoría del liderazgo occidental, reconociendo que la cultura china es diferente a la cultura occidental y, por lo tanto, no se puede tomar completa dicha teoría para reproducirla con su pueblo. China –incluida China continental, Hong Kong, Taiwán- y el sudeste asiático han tenido un despegue económico con el aumento de sus negocios en los últimos años, y cada vez son más los investigadores que comienzan a prestar atención a su sociedad y a sus organizaciones, explorando las diferencias que guarda con la cultura económica occidental y tratando de encontrar los factores que han jugado un papel central en el despegue y crecimiento económico de esa nación.

El liderazgo paternalista, que aparece ampliamente en diferentes tipos de organizaciones en China, tiene sus bases en la cultura tradicional de este país. Dicho liderazgo posee diferencias con el estilo de liderazgo occidental. Con referencia al rendimiento del liderazgo paternalista, actualmente sólo existen documentos de estudio sobre el impacto positivo en la reacción de los subordinados, pero ¿qué hay acerca del impacto negativo? Para responder a esa pregunta no existen estudios empíricos. Para mejorar el estilo de liderazgo, la comunidad académica china debe proporcionar una base teórica y un marco de pensamiento.

## Teoría e Hipótesis

### a) Desarrollo de la teoría del liderazgo paternalista

Hofstede (1980) Realizó una investigación sobre personal de IBM en más de 40 países para analizar los valores culturales y luego determinar que el liderazgo depende de las tradiciones culturales. Silin (1976), en los años 60, en Taiwán, realizó durante un año un estudio de caso de una gran empresa privada, determinando que es claro que

la organización y el liderazgo en la comunidad china poseen cualidades muy diferentes de las de occidente respecto al estilo de enseñanza, de liderazgo moral, etc. Redding, en un estudio longitudinal durante 20 años de los negocios familiares en China, señaló que la doctrina de la familia patriarcal (paternalismo) es una característica importante en la economía y la cultura china. Al igual que Redding, Silin destacó el liderazgo autoritario y el liderazgo moral, pero la diferencia es que Redding destaca también el concepto de liderazgo benevolente. Al mismo tiempo, Redding señaló que la sociedad china tiene una fuerte directriz en la “doctrina del hombre” como factor que permite a los individuos la toma de decisiones organizacionales. Esto hace que la benevolencia del líder no se distribuya por igual a todas las partes subordinadas; de hecho, existen diferencias.

En los últimos años muchas investigaciones han señalado que las empresas chinas muestran un estilo similar al liderazgo patriarcal; no sólo tienen una autoridad clara y fuerte, también tratan de proteger a sus empleados, incluso comprenderlos, y de dar el ejemplo desde la dirección hacia los miembros. Este estilo de liderazgo no sólo es fácil de encontrar en empresas familiares sino también en el sector público, en organismos gubernamentales; tampoco es raro que aparezca en otros tipos de organizaciones. Los investigadores han denominado “liderazgo paternalista” a este tipo de liderazgo. (Zhou Jie, Long Lisong, 2005).

Zheng Poxun (1995) propuso una teoría dual sobre liderazgo paternalista. El liderazgo paternalista incluye dos tipos de comportamiento: autoritarismo y benevolencia.

En el comportamiento autoritario, el liderazgo paternalista muestra cuatro diferentes actitudes: 1) menosprecio por las habilidades de los miembros, 2) cuidado de la reputación y la enseñanza, 3) expectativas hacia los miembros acerca del cumplimiento de sus funciones, 4) expectativas de obediencia, temor y vergüenza de los miembros. En el comportamiento benevolente, el liderazgo puede ser dividido en dos aspectos, uno es la atención individual, el otro

es mantener la reputación de los empleados. Zheng Poxun pone un énfasis especial en la diferencia entre el carácter paternalista de liderazgo y la teoría del liderazgo occidental. La teoría del liderazgo occidental se basa en la igualdad de condiciones entre los supervisores y los subordinados, y a continuación se definen los derechos y obligaciones en la relación laboral. En la sociedad china desde el comienzo se establecen claramente las relaciones de dependencia en las funciones y rutinas, la interacción entre el líder paternalista y los miembros; existe menosprecio por el principio de interferencia y el principio de defensa, y la relación superior-subordinado es desigual.

Zheng Poxun y Ya Zhonger, en una investigación sobre el efecto del liderazgo en una base militar, descubrieron que la calidad moral del líder es un factor fundamental. Zheng Poxun (2000) propone que en el liderazgo paternalista, aparte del autoritarismo y benevolencia, debe incluirse la virtud, existente en las tres partes de la teoría del liderazgo paternalista. Aunque el liderazgo moral y ético posee muchos tipos de virtudes, hay dos que son especialmente importantes: no aplicar favoritismo (en especial no abusar del poder para beneficio personal) y predicar con el ejemplo.

En pocas palabras, el liderazgo paternalista puede definirse como un tipo de ambiente en donde existen las reglas del hombre, con un líder que da ejemplo de disciplina con autoridad, con benevolencia paterna y con honestidad moral. El liderazgo paternalista consta de tres dimensiones, a saber: autoritarismo, benevolencia y virtud moral. Sus diferencias con el estilo de liderazgo occidental se corresponden con las existentes entre ambas culturas; el liderazgo paternalista es el reflejo de la cultura china y está enraizado en sus miles de años de historia.

**Liderazgo Autoritario.** “El hogar” es uno de los conceptos básicos de la sociedad china. En la cultura confuciana tradicional, la familia es la unidad social básica y también la institución más importante. La autoridad del padre es mucho mayor que la de cualquier otro

miembro de la familia; él es el centro de la familia y tiene el poder absoluto. Yang Guoqu, al referirse al proceso conocido como panfamilismo, describe cómo el pueblo chino ha asimilado la experiencia de la familia y la ha reproducido en otras organizaciones.

**Liderazgo Moral.** Como corriente principal y piedra angular de la cultura china, el confucianismo pone un fuerte énfasis en la moralidad personal. Como dice el refrán: “tener buena actitud, autocultivo personal, velar por la familia, velar por el país y por la paz en el mundo”. En este sentido el cultivo moral es para los chinos uno de los requisitos básicos. Tradicionalmente, China ha sido una sociedad reglamentada por los hombres; la falta de restricciones legales ha hecho aumentar las expectativas en torno a la ética de los funcionarios públicos, los cuales deben utilizar su propia moralidad para restringir sus comportamientos. Tal pensamiento se refleja en el desempeño de las organizaciones chinas, en las que el liderazgo debe sustentarse en el carácter moral y en la conducta; de otra manera sería imposible mantener un servicio honesto y leal.

**Liderazgo Benevolente.** Todas las relaciones tienen reciprocidad. De acuerdo al confucianismo, en los distintos niveles de relaciones existe una ética de responsabilidad cultural. La bondad, con su consecuente retorno y cumplimiento, es una fuente importante de liderazgo benevolente. En las relaciones interpersonales del pueblo chino existe el concepto generalizado de “retorno”, en el que lo primordial es la reciprocidad. Esta es la base de las relaciones interpersonales en China. En las organizaciones actuales de China se practica el liderazgo benevolente con los subordinados, es decir, están atentas a los asuntos de la vida personal de los mismos, ayudándoles, cuidando su reputación, como si fueran parte de una gran familia. Es una inversión social que conduce a resultados positivos en los subordinados, consiguiendo de ellos la lealtad, la gratitud y el trabajo arduo.

b) El liderazgo paternalista en relación con el compromiso organizacional de los miembros (subordinados) y con el comportamiento organizacional ciudadano.

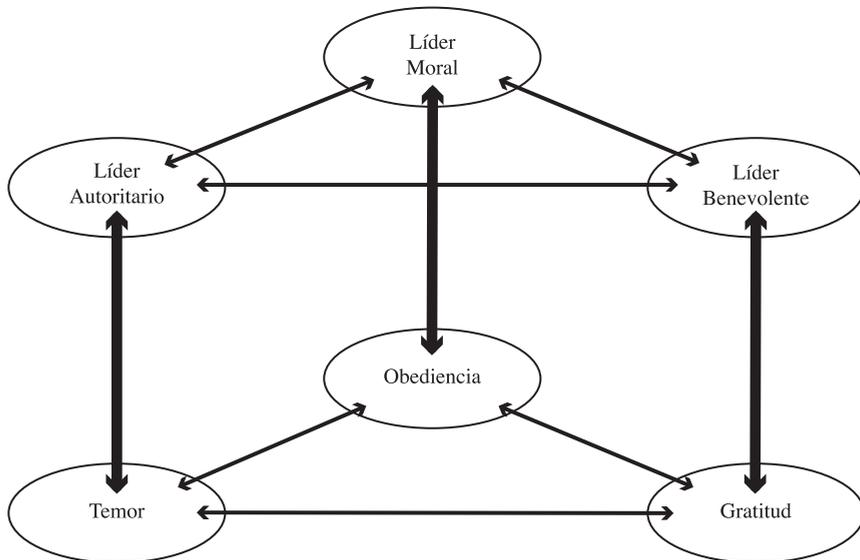
Buchanan (1974) define el compromiso organizacional como la vinculación afectiva del individuo con los objetivos y valores organizacionales y su identificación con la organización; la relación entre sus objetivos y valores personales y los objetivos y valores organizacionales y, a causa de su identificación con ellos, el surgimiento en el individuo de una experiencia emocional en la organización. El estudio del compromiso organizacional en China cuenta con una base de investigación previa. Quan Wenling y otros (2000) han aplicado métodos de investigación cuantitativos con empleados de organizaciones chinas, para estudiar la estructura psicológica del compromiso organizacional. Liu Xiaopin y Wang ZhongWu (2002), propusieron un modelo de proceso de formación del compromiso organizacional basado en la teoría del intercambio social.

El comportamiento organizacional ciudadano es muy importante en el ámbito laboral. Al respecto, Bateman y Organ (1983) opinan que es un tipo de actitud y orientación que ayuda positivamente a la organización, haciendo hincapié en que no es algo formal ni tampoco algo que esté aclarado en el contrato laboral o que tenga un tipo de compensación, sino que está constituido por una serie de actitudes colaborativas informales. Organ (1988) define el comportamiento organizacional ciudadano como “un sistema de evaluación que no ha sido claramente establecido en la organización pero que posee efectos beneficiosos en el comportamiento y funcionamiento organizacional”, tales como ayudar a todos los miembros, preservar la imagen institucional, etc. Observando todas las investigaciones realizadas anteriormente acerca de la estructura del comportamiento organizacional ciudadano, también es la de Organ la que sostiene que éste tiene cinco tipos de actitudes: 1) Altruismo. Para ayudar a solucionar o tratar de prevenir los problemas que ocurren durante el

trabajo o para motivar a los colegas que han perdido autoconfianza, ya sea en aspectos laborales o en el desarrollo de la carrera personal; 2) Humildad (cortesía). Ser respetuosos y educados con el resto de los colegas; 3) Satisfacción por el trabajo. Empleados que, aun en ambiente no ideal, trabajan sin ninguna queja, mostrando voluntad para llevar a cabo sus funciones; 4) Sentido de responsabilidad (conciencia). La actitud seria y consciente hacia el trabajo; 5) La virtud cívica. El comportamiento comprometido y participativo en todos los actos y actividades organizadas.

¿Cómo influye el liderazgo paternalista en la actitud y el comportamiento de los trabajadores? Siguiendo la investigación de Farh y Cheng (2000), usamos el modelo para mostrar lo siguiente (Gráfico 1):

Gráfico 1. Respuesta de los miembros ante las tres dimensiones del liderazgo paternalista



(Basado en Farh y Cheng, 2000)

Siguiendo el cuadro de Zheng Poxun y Huang Meiping (2000) sobre las tres dimensiones del comportamiento más importantes del liderazgo paternalista, y basados en un resumen de las respuestas dadas por empleados, llegamos a la conclusión de que cuando el liderazgo es autoritario los miembros poseen temor de expresar más de lo debido y existe la obediencia del subordinado. Esto aumenta la distancia entre el líder y los miembros, demostrando que en éstos, cuando el estilo de liderazgo es autoritario, se produce temor y les resulta difícil poseer un sentido de pertenencia; cuando se menosprecia a los empleados, incluso fuera del trabajo, puede desalentarse el entusiasmo de los miembros de la organización. Exigir a los trabajadores mayores responsabilidades por parte del liderazgo autoritario puede generar resentimiento entre ellos. De esta manera, el liderazgo autoritario puede tener un impacto negativo tanto en el compromiso organizacional como en el comportamiento organizacional ciudadano.

Cuando los líderes muestran un liderazgo de comportamiento benevolente, los miembros de la organización muestran gratitud. De hecho, esta gratitud a menudo retorna en un comportamiento positivo; se traduce en fidelidad hacia el líder y hacia la organización, mayor esfuerzo en el aspecto laboral, etc. Además, los miembros pueden mostrar un mejor comportamiento organizacional ciudadano y una actitud voluntaria de contribuir activamente a mejorar el desempeño organizacional. Por lo tanto, el liderazgo benevolente genera mayor compromiso organizacional, mejor comportamiento organizacional ciudadano por parte del miembro de la organización, y puede tener efectos positivos.

Cuando los líderes muestran un comportamiento de liderazgo moral, el miembro puede sentirse identificado con la organización. Si en el liderazgo se muestra una integridad moral y un carácter correcto, aumentará la sensación de justicia por parte del empleado, con el fin de promover la identidad de la organización y el sentido de pertenencia; de hecho, el ejemplo de la dirigencia puede generar en el empleado reconocimiento y seguimiento

Por lo tanto proponemos las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1a:** El liderazgo paternalista, el liderazgo benevolente y el liderazgo moral generan en el miembro una influencia positiva en el compromiso organizacional, mientras que el liderazgo autoritario genera una influencia negativa en el mismo.

**Hipótesis 1b:** El liderazgo paternalista, el liderazgo benevolente y el liderazgo moral generan en el empleado una influencia positiva en el comportamiento organizacional ciudadano, mientras que el liderazgo autoritario genera una influencia negativa en el mismo.

c) El liderazgo paternalista y su relación con el compromiso organizacional y con el comportamiento organizacional ciudadano, con el intercambio Líder-Miembro (LMX) como intermediario.

¿Impacta o no el liderazgo paternalista en la relación Líder-Miembro (LMX) y, por tanto, en el compromiso organizacional y en el comportamiento organizacional ciudadano? No existe una investigación publicada al respecto. Sin embargo, la investigación de Wang et al (2005), con respecto al análisis de esta cuestión, puede proporcionarnos una referencia teórica. El estudio demostró que LMX es un liderazgo transformacional en el compromiso organizacional, que su relación con el comportamiento organizacional ciudadano es la de una variable intermedia, y que la actitud de liderazgo transformacional, al mejorar la calidad de la relación LMX, deberá, por lo tanto, mejorar la calidad del compromiso organizacional y del comportamiento organizacional ciudadano. La hipótesis es que al menos tres condiciones necesarias deben cumplirse: en primer lugar, el estilo paternalista de liderazgo afectará

a LMX; en segundo lugar, el estilo paternalista de liderazgo afectará al compromiso organizacional de los miembros y al comportamiento organizacional ciudadano; en tercer lugar, LMX afectará al compromiso organizacional de los miembros y al comportamiento organizacional ciudadano.

Graen, Dansereau, et al (1972), fueron los primeros en sugerir el concepto de intercambio entre líder y miembro (Leader-member-exchange, LMX). Ellos opinan que el tiempo y la energía son limitados. El trabajo del líder consiste también en distinguir los distintos miembros de la organización y definir distintos estilos de administración para cada miembro, así como establecer distintos tipos de relaciones con los distintos miembros y, con una parte de ellos, establecer una relación especial. Esta relación especial significará tener más confianza, prestar más cuidados y, posiblemente, privilegiarlos con mayor autonomía laboral, mayor flexibilidad, más oportunidades de desarrollo y mejor remuneración.

Liden y Graen (1980), basados en la teoría del intercambio social, opinan que la naturaleza del intercambio Líder-miembro generalmente se presenta en dos estados distintos. Uno es cuando la relación Líder-Miembro no supera los requisitos económicos establecidos o no supera los compromisos contractuales; el otro ocurre cuando en la relación Líder-Miembro el intercambio de bienes materiales y no materiales va más allá de lo que está especificado en las descripciones formales del trabajo. En este intercambio se establece entre los líderes y los miembros una relación basada en confianza mutua, lealtad y responsabilidad. LMX se está convirtiendo, poco a poco, en una de las principales corrientes de la administración.

Los estudios empíricos muestran que este fenómeno en el ambiente organizacional es real. De acuerdo a la teoría LMX y a las investigaciones relacionadas, las relaciones de intercambio Líder-Miembro poseen diferentes niveles de calidad (Cuadro 1. Se cita en Yanfei Wang, Zhu Yu, 2006).

Cuadro 1. Características de la Calidad de la relación LMX

Investigadores	Alta calidad de Relación LMX	Baja calidad de relación LMX
Danserean (1975)	Estrecha y mutua relación	Relación de carácter oficial
Liden y Graen (1980)	Alto nivel de lealtad	Bajo nivel de lealtad
Dockery y Steiner (1990)	Buen sentimiento de responsabilidad	Sólo mantener la relación de trabajo con las autoridades
Podsakoff y otros (1990)	Los empleados confían en la dirección	Los empleados no confían en la dirección
Liden y otros (1993)	Reciprocidad	De arriba hacia abajo
Deluga (1994)	Alta calidad en la relación de intercambio (alta confianza, interacción, apoyo e incentivos formales o informales)	Baja calidad en la relación de intercambio
Yukl (1994)	Asignación de puestos de trabajo mejor pagados o incentivos especiales.	Relación oficial
Graen y Uhl Bien (1995)	Confianza mutua y respeto suficientes para dar mayor responsabilidad	Confianza mutua y respeto no suficientes dan menos responsabilidad
Scandura (1999); Robbins (2001)	Alto grado de interdependencia, considerado como “uno de nosotros”	Bajo grado de interdependencia, considerado como una persona de fuera

¿Puede el liderazgo paternalista influenciar al LMX? ¿Diferentes tipos de liderazgo paternalista pueden generar distinto tipos de relaciones LMX?

En el liderazgo autoritario el comportamiento del líder se parecerá al del padre en el hogar. En esa jerarquía. Los subordinados no pueden oponerse abiertamente al nivel más alto, no pueden negociar, e incluso deben aceptar lo "irracional". Para los líderes autoritarios, el rendimiento ideal de un subalterno está basado en la obediencia, seguida por el temor y la vergüenza; deberá mantener un "perfil bajo". En este caso, los miembros y los recursos relacionados con el trabajo están basados en el acceso a la información que proponga el líder. Antes de la comunicación, éste toma la decisión; implica ejecución, seguimiento y controles de rendimiento para todos los aspectos, incluida la asignación de premios y castigos. De esta manera es difícil tener una buena calidad de comunicación, y se coloca a los miembros ante un nivel muy alto de incertidumbre. Bajo la dirección autoritaria la confianza de los miembros será baja y la lealtad a su jefe también, produciendo un cierto grado de efectos negativos. Por otro lado, el liderazgo autoritario fuerte dará lugar, en los empleados, a un sentimiento de ira y a una variedad de respuestas de estrés fisiológico, y generará un impacto negativo en la satisfacción de los empleados y en otras variables. Por lo tanto, el liderazgo autoritario tendrá un impacto negativo en LMX generando resultados negativos.

En el liderazgo benevolente se muestra una atención individual, como puede ser el cuidado diario del personal y la preocupación por asuntos de su vida privada, para poder proporcionar ayuda a los empleados ante cualquier vicisitud. Otro punto muy importante es mantener la reputación del empleado, para evitar la humillación, y darle espacio al personal. De esa manera habrá más gratitud por parte de los empleados, habrá más confianza, más respeto y apoyo hacia el líder, brindándole a éste los mejores sentimientos. En este tipo de liderazgo, basado en el respeto mutuo y la confianza, los

empleados tendrán más responsabilidades y expectativas de mejorar en el trabajo asignado, con posible aumento en salario y beneficios. Por lo tanto, el liderazgo benevolente tendrá un impacto positivo en LMX, generando resultados positivos.

El líder moral debe actuar con moderación y mostrar respeto, sin buscar beneficios personales; no mostrar favoritismo y demostrar un alto carácter moral con el ejemplo. Por lo tanto, la dirección se traducirá en mayor lealtad de los empleados y en una mayor confianza con la dirección. Se puede deducir que el liderazgo moral también tendrá un efecto positivo en LMX, generando resultados positivos.

Por lo tanto, proponemos las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 2a:** El liderazgo paternalista benevolente en la dirección y el liderazgo moral tienen una influencia positiva en LMX.

**Hipótesis 2b:** El liderazgo paternalista autoritario tiene un impacto negativo sobre el papel de LMX.

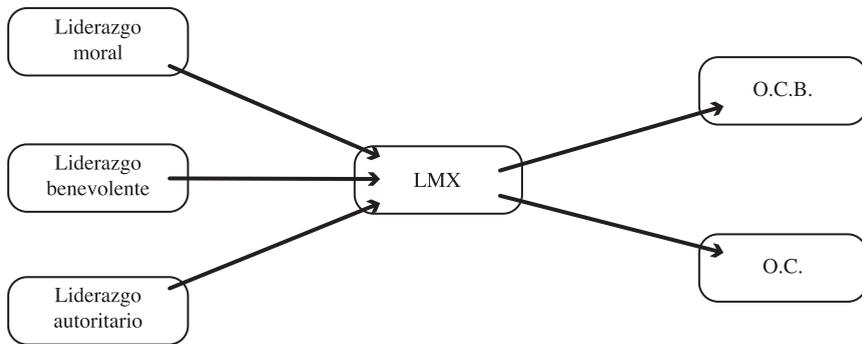
Partiendo del análisis detallado anteriormente, podemos suponer que, en teoría, el liderazgo paternalista puede afectar el impacto de LMX en el compromiso de la organización y en el comportamiento organizacional ciudadano. En concreto, el liderazgo benevolente y el liderazgo moral mejoran la calidad en la relación Líder-Miembro, y tienen un impacto positivo en el compromiso organizacional y en el comportamiento organizacional ciudadano; el liderazgo autoritario puede reducir la calidad de la relación Líder-Miembro y tener un impacto negativo en el compromiso organizacional y en el comportamiento organizacional ciudadano. La mejora en la calidad de las relaciones Líder-Miembro tiene un impacto positivo en el compromiso organizacional y también en el comportamiento organizacional ciudadano. Por lo tanto, se pueden realizar las hipótesis 3a y 3b.

**Hipótesis 3a:** En cada dimensión del liderazgo paternalista, LMX actúa como mediador en relación al compromiso organizacional de los empleados.

**Hipótesis 3b:** En cada dimensión del liderazgo paternalista, LMX actúa como mediador en relación al comportamiento organizacional ciudadano.

En resumen, este estudio indicó el siguiente modelo hipotético:

Gráfico 2. Modelo Hipotético de Estudio



## Método de Investigación

**A) Muestra de la Investigación.** La investigación fue realizada en la Universidad del Pueblo de China, en el área de Investigación con estudiantes que trabajan y con estudiantes de MBA. Se distribuyeron 300 encuestas, aunque realmente tuvimos respuesta de 214. De los 214, 104 fueron hombres, (48.6%), y 110 fueron mujeres, (51.4%). La mayoría pertenecen al grupo de edad de entre 25 y 33 años. El

promedio de edad fue 28.9 años. Los sujetos provienen de diversos sectores empresariales. Ésta, entre otras características, figura en el Cuadro 2.

**B) Procedimiento de recopilación de datos.** Los sujetos fueron requeridos para completar un cuestionario sobre liderazgo paternalista, calidad de intercambio Líder-Miembro, compromiso organizacional y comportamiento organizacional ciudadano. Este cuestionario, que también incluye algunas preguntas relacionadas con situaciones básicas, fue completado y probado directamente. Antes de completar el cuestionario se informó a los encuestados que la encuesta era anónima, que la respuesta completaría el análisis estadístico global de la muestra y que el contenido se mantendría, estrictamente, confidencial. Los cuestionarios fueron devueltos directamente a los investigadores.

### **C) Herramientas de medición**

**1. Medición del liderazgo paternalista.** Deng Poxun y otros (2000) revisaron la escala de liderazgo paternalista (Paternalistic leadership scale, PLS). El cuestionario se aplicó en una muestra de grandes organizaciones e instituciones educativas de Taiwán. Los resultados mostraron que la consistencia interna y validez del constructo es muy alta. En el estudio, los coeficientes de consistencia interna de las escalas de liderazgo benevolente, liderazgo moral, y liderazgo autoritario, fueron 0.89, 0.76 y 0.89, respectivamente.

**2. Medición de la calidad de intercambio Líder- Miembro.** La escala de 7 puntos de LMX ha sido ampliamente utilizada en el mundo académico. Hui, Law y Chen (1999) tradujeron dicha escala al chino y al contexto cultural de uso en China, para poder utilizarla directamente en este país. En este estudio, el coeficiente de coherencia interna de la escala fue de 0.91.

Cuadro 2. Características básicas de los encuestados

Variables y atributos		N	%
Sexo	Masculino	104	48.6
	Femenino	110	51.4
Máximos estudios alcanzados	Secundaria; Nivel técnico	1	0.5
	Profesorado	5	2.3
	Carrera de grado	146	68.2
	Maestría	62	29
Área de trabajo	Empresa Estatal	65	30.4
	Empresa Mixta	33	15.4
	Empresa Internacional	40	18.7
	Independientes	45	21.0
	Otro tipo de empresas	3	1.4
	Instituciones	21	9.8
	Oficial	5	2.3
	Otras	2	0.9

**3. Medición del compromiso organizacional.** La escala de medición del nivel de compromiso organizacional que fue utilizada por Meyer y Allen (1997) posee un total de 18 proyectos. En este estudio, el compromiso organizacional fue una variable dependiente; el coeficiente de coherencia interna de la escala fue de 0.81.

**4. Medición del comportamiento organizacional ciudadano.** Un estudio de Lam y otros (1999) sobre la escala de comportamiento organizacional ciudadano fue adaptado a China. En este estudio, el comportamiento organizacional ciudadano fue estudiado como una variable dependiente; el coeficiente de coherencia interna de la escala de coeficiente fue de 0.90.

#### **D) Variable Controlada**

En el análisis de regresión se preparó una serie de variables demográficas como variables controladas; las variables seleccionadas fueron sexo, edad, nivel educativo alcanzado, ocupación y experiencia laboral.

#### **E) Procedimiento de análisis de datos**

Para el procedimiento de análisis de datos se utilizó como herramienta de análisis estadístico el software es SPSS13.0.

1) Calcular, en las tres dimensiones del liderazgo paternalista (liderazgo benevolente, liderazgo moral, y liderazgo autoritario), la relación de intercambio Líder-Miembro, el compromiso organizacional, el comportamiento organizacional ciudadano, las seis variables de media, la desviación estándar y los coeficientes de correlación de pares.

2) Análisis de regresión múltiple en la prueba de la hipótesis de la investigación.

#### **Análisis de datos y resultados.**

**A) Análisis estadístico descriptivo de cada variable y análisis de correlación.** El Cuadro 3 enumera las tres dimensiones del liderazgo paternalista, LMX, compromiso organizacional y comportamiento organizacional ciudadano, desviación estándar y coeficientes de correlación entre cada variable. El análisis de correlación mostró que:

Primero, el liderazgo paternalista, el liderazgo benevolente y el liderazgo moral poseen una correlación positiva significativa ( $r = .46$ ,  $p < .01$ ), mientras que el liderazgo autoritario con el liderazgo benevolente y el liderazgo moral tuvieron una correlación negativa significativa ( $p < .01$ ).

Cuadro 3. Resultados del análisis estadístico de correlación entre cada variable

	Promedio	Desviación estándar	1	2	3	4	5
1. Liderazgo Benevolente	3.37	.88					
2. Liderazgo Moral	3.80	1.07	.46**				
3. Liderazgo Autoritario	3.56	.90	-.35**	-.53**			
4. LMX	4.60	1.20	.67**	.55**	-.43**		
5. Compromiso Organizacional	3.85	.82	.37**	.34**	-.20**	.42**	
6. OCB	5.23	.70	.23**	.20**	-.20**	.52**	.31**

\*  $p < .05$  \*\* $p < .01$  N = 214

Segundo, el liderazgo benevolente y el comportamiento organizacional ciudadano tuvieron una correlación positiva significativa ( $r = .23$ ,  $p < .01$ ), y con el compromiso organizacional también tuvieron una correlación positiva significativa ( $r = .37$ ,  $p < 0,01$ ); el liderazgo moral y el comportamiento organizacional ciudadano tuvieron una correlación positiva significativa ( $r = .20$ ,  $p < .01$ ), y con el compromiso organizacional, también una correlación positiva significativa ( $r = .34$ ,  $p < .01$ ).

Tercero, el liderazgo autoritario y el comportamiento organizacional ciudadano tuvieron significativa correlación ( $r = -.20$ ,  $p < .01$ ), y con el compromiso organizacional ciudadano, una significativa correlación negativa ( $r = -.20$ ,  $p < .01$ ). Estos resultados apoyan las hipótesis 1a y 1b.

Cuarto, el liderazgo benevolente y LMX se correlacionaron significativamente ( $r = .67$ ,  $p < .01$ ); el liderazgo moral y LMX se co-

rrelacionaron significativamente ( $r = .55$ ,  $p < .01$ ). Los resultados apoyan la hipótesis 2a.

Quinto, el liderazgo autoritario y LMX se correlacionaron negativamente ( $r = -.43$ ,  $p < .01$ ). Los resultados apoyan la hipótesis 2b.

Sexto, LMX y el compromiso organizacional tuvieron una correlación positiva significativa ( $r = .42$ ,  $p < .01$ ); LMX y el comportamiento organizacional ciudadano tuvieron una correlación positiva significativa ( $r = .52$ ,  $p < .01$ ). Este resultado es consistente con los hallazgos en la literatura.

### **B) La prueba de relación entre el liderazgo paternalista y LMX.**

Utilizamos el análisis de regresión para probar que las tres dimensiones del liderazgo paternalista (el liderazgo benevolente, el liderazgo moral y el liderazgo autoritario) impactan sobre LMX, llegando a la comprobación de las hipótesis 2a y 2b. Teniendo en cuenta los tres estilos de liderazgo paternalista, están moderadamente asociados con el fin de evitar problemas de co-linealidad al probar sus efectos en LMX.

Primer paso: Introducción de variables controladas, incluyendo el género, la edad, la educación, el empleo y la experiencia laboral.

Segundo paso: Introducción de la variable de liderazgo benevolente. Aparece que ésta tiene una relación directa con LMX.

Asimismo, se detecta que el liderazgo moral y el liderazgo autoritario tienen relación directa con LMX. Los resultados se muestran en el Cuadro 4.

Los resultados mostraron que:

- El liderazgo benevolente de LMX tiene un efecto positivo y significativo ( $\beta = .70$ ,  $\Delta R^2 = .46$ ,  $p < .001$ );
- El liderazgo moral en LMX tiene un efecto positivo y significativo ( $\beta = .56$ ,  $\Delta R^2 = .32$ ,  $p < .001$ );
- El liderazgo autoritario en LMX tiene importantes efectos negativos ( $\beta = -.45$ ,  $\Delta R^2 = .20$ ,  $p < .001$ ).

Cuadro 4. Resultados de la variable de regresión de las tres dimensiones del liderazgo paternalista con respecto al LMX.

Variable	LMX			
	Primer Paso Valor Beta	Segundo Paso Valor Beta	Segundo Paso Valor Beta (Liderazgo moral)	Segundo Paso Valor Beta (Liderazgo autoritario)
	Liderazgo Benevolente			
Género	-.02	.07	.01	-.04
Edad	-.04	.10	-.04	-.02
Estudios	-.03	.00	-.01	-.05
Profesión	.12	.14*	.11	.10
Experiencia laboral en la empresa	-.03	-.15	.03	.02
Liderazgo Benevolente		.70***		
Liderazgo Moral			.56***	
Liderazgo Autoritario				-.45***
R2	.02	.48	.33	.22
$\Delta R^2$		.46***	.32***	.20***
F	.61	30.35***	16.50***	9.26***

\* p < .05    \*\* p < .01    \*\*\* p < .001

Por lo tanto, se sostienen las hipótesis 2a y 2b.

**C) El liderazgo paternalista en el compromiso organizacional y el papel mediador de LMX.** Con el fin de investigar las diversas dimensiones de liderazgo paternalista en el compromiso organizacional y sus diferentes resultados, hemos utilizado el análisis de regresión jerárquica para probar las hipótesis 1a y 3a. Los resultados se muestran en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Resultado del análisis de regresión en las distintas dimensiones del liderazgo paternalista con respecto al compromiso organizacional.

Variable	Compromiso Organizacional (oc)						
	Primer Paso Valor Beta	Segundo Paso Valor Beta	Tercer Paso Valor Beta	Segundo Paso Valor Beta	Tercer Paso Valor Beta	Segundo paso Valor Beta	Tercer Paso Valor Beta
	Liderazgo Benevolente →LMX→OC			Liderazgo Moral →LMX→OC		Liderazgo Autoritario →LMX→OC	
Género Sexo	.01	.06	.04	.03	.03	.01	.02
Edad	-.04	.04	.02	.04	-.02	-.03	-.02
Estudios	-.12	-.10	-.10	-.11	-.10	-.12	-.11
Puesto de trabajo	.18*	.18**	.14*	.16*	.13	.16*	.12
Experiencia Laboral	.18	.08	.12	.18*	.17*	.18*	.17*
Liderazgo Benevolente		.38***	.20*				
LMX			.27***				
Liderazgo Moral				.33***	.16*		
LMX					.31***		
Liderazgo Autoritario						-.18**	.001*
LMX							.40***
R2	.08	.22	.26	.19	.26	.11	.24
ΔR2		.14**	.04*	.11**	.07**	.03*	.13**
F	3.56**	9.45***	9.99***	7.94***	9.89***	4.28***	9.04***

\*p < .05    \*\* p < .01    \*\*\* p < .001

La Tabla 6 muestra los análisis de regresión en las dimensiones de liderazgo paternalista y compromiso organizacional. Como puede observarse, el liderazgo benevolente y el liderazgo moral en el compromiso organizacional, tienen efecto significativo y positivo ( $\beta = .38$ ,  $R^2 = .22$ ,  $p < .001$ ,  $p < \beta = .33$ ,  $R^2 = .19$ ,  $p < .001$ ), y el liderazgo autoritario sobre el compromiso organizacional tiene efectos negativos significativos ( $\beta = -.18$ ,  $R^2 = .11$ ,  $p < .01$ ). Después de unirse al LMX las tres dimensiones del compromiso organizacional, el coeficiente de regresión se redujo significativamente, pero sigue teniendo nivel de significancia de 0.05; el liderazgo autoritario y el compromiso organizacional, en una regresión muy pequeña, muestra un coeficiente de .001. El papel de LMX es notable. Esto demuestra que el liderazgo paternalista, en sus tres dimensiones, impactó en el compromiso organizacional, y el LMX juega un papel mediador. Estos resultados apoyan la hipótesis 1a, y son un apoyo parcial para la hipótesis 3a.

**D) Liderazgo paternalista con los empleados, el impacto en el comportamiento organizacional ciudadano y prueba LMX como mediador.** Para probar que las distintas dimensiones de liderazgo paternalista tienen un efecto sobre el comportamiento organizacional ciudadano y de qué manera se utilizan las pruebas de las hipótesis 1b y 3b, también se llevó a cabo un análisis de regresión jerárquica.

Primer paso: la introducción de variables de control.

Segundo paso: la introducción de variables de liderazgo paternalista.

Tercer paso: en el segundo paso, sobre la base de la re-introducción de LMX en la ecuación de regresión. Los resultados, en el cuadro 6.

El análisis de regresión mostró que el liderazgo benevolente y el liderazgo moral en el comportamiento organizacional ciudadano

Cuadro 6. Resultado del análisis de regresión en las distintas dimensiones del Liderazgo paternalista en relación con el comportamiento organizacional ciudadano.

Variable	Comportamiento Organizacional Ciudadano (OCB)						
	Primer Paso Valor Beta	Segundo Paso Valor Beta	Tercer Paso Valor Beta	Segundo Paso Valor Beta	Tercer Paso Valor Beta	Segundo Paso Valor Beta	Tercer Paso Valor Beta
	Liderazgo Benevolente →LMX→OCB			Liderazgo Moral →LMX→OCB		Liderazgo Autoritario →LMX→OCB	
Genero	.12	.16*	.11	.13	.12*	.11	.13*
Edad	.06	.12	.06	.06	.09	.07	.08
Estudios	.08	.09	.09	.08	.09	.07	.10
Profesión	.19*	.20**	.12	.19*	.12	.19*	.13*
Experiencia Laboral	-.07	-.15	-.05	-.07	-.08	-.07	-.08
Liderazgo Benevolente		.31***	-.12				
LMX			.61***				
Liderazgo Moral				.21**	-.13		
LMX					.61***		
Liderazgo Autoritario						-.19**	.06
LMX							.56***
R2	.06	.15	.34	.10	.35	.09	.34
ΔR2		.09**	.20**	.05*	.25**	.04*	.25***
F	2.36*	5.72***	14.87***	3.72**	15.17***	3.41**	14.60***

\*p < .05    \*\* p < .01    \*\*\* p < .001

tuvieron efectos positivos significativos ( $\beta = .31$ ,  $\Delta R^2 = .09$ ,  $p < .001$ ;  $\beta = .21$ ,  $\Delta R^2 = .05$ ,  $p < .001$ ), y el liderazgo autoritario en el comportamiento organizacional ciudadano tuvo efectos negativos significativos ( $\beta = -.19$ ,  $\Delta R^2 = .09$ ,  $p < .01$ ). Después de unirse a LMX las tres dimensiones del liderazgo paternalista con respecto al comportamiento organizacional ciudadano, el coeficiente de regresión disminuyó de manera significativa; el liderazgo benevolente, el liderazgo moral y el liderazgo autoritario con respecto al comportamiento organizacional ciudadano no tienen gran variación, pero la influencia y el papel de LMX es realmente significativa. Esto demuestra que LMX en las tres dimensiones de liderazgo paternalista y el comportamiento organizacional ciudadano han jugado un papel totalmente mediador. Esto sustenta la hipótesis 1b y 3b.

## Discusión

**A) Conclusiones.** Nuestro estudio mostró que el liderazgo benevolente y el liderazgo moral tienen una influencia positiva sobre la relación de intercambio Líder–Miembro, y ésta a su vez sobre el compromiso organizacional de los empleados y el comportamiento organizacional ciudadano, mientras que el liderazgo autoritario tiene una influencia negativa sobre la relación de intercambio Líder–Miembro y ésta a su vez sobre el compromiso organizacional de los empleados y el comportamiento organizacional ciudadano. La relación de intercambio Líder–Miembro en las tres dimensiones del liderazgo paternalista actúa como mediador total con el comportamiento organizacional, y en las tres dimensiones del liderazgo paternalista sobre el impacto del compromiso organizacional actúa como mediador parcial.

En las tres dimensiones del liderazgo paternalista, el liderazgo benevolente muestra una relación positiva con respecto al comportamiento organizacional ciudadano y al compromiso organizacio-

nal, y el liderazgo moral, con respecto al comportamiento organizacional ciudadano y al compromiso organizacional, muestra también una relación positiva y significativa, mientras que el liderazgo autoritario con respecto al comportamiento organizacional ciudadano y al compromiso organizacional muestra relaciones negativas significativas.

Bo er Xun y Minping Huang (2000) concluyeron que cuando los líderes ejercen el liderazgo moral y el liderazgo benevolente, se logra un efecto positivo significativo en la voluntad del miembro con respecto compromiso organizacional y al comportamiento organizacional ciudadano. Así encontramos que el liderazgo benevolente y el liderazgo moral de los empleados, a través de LMX y el compromiso organizacional ciudadano, tienen una influencia positiva y significativa, tal como se muestra en los estudios anteriores.

También encontramos que el liderazgo autoritario, por los efectos negativos de LMX sobre el compromiso organizacional de los empleados y el comportamiento organizacional ciudadano, tiene un efecto negativo significativo. Farh y Cheng y otros (2006) obtienen resultados similares. El estudio de Farh y Cheng también encontró que la autoridad tradicional autoritaria del líder sobre el subordinado genera una reacción significativa. Si los empleados poseen fuertes valores tradicionales, el liderazgo autoritario puede generar temor y obediencia de los subordinados hacia el líder. En cuanto al personal que no posee fuertes valores tradicionales, la dirección autoritaria puede despertar un fuerte descontento y un alto grado de insatisfacción.

Esto demuestra que en el modelo tradicional paternalista del liderazgo, la fuerza del liderazgo se manifiesta a través del impacto de los incentivos y sanciones en curso y, en virtud de la supresión de la decisión propia del miembro y de la obediencia a la organización y a los líderes, se manifiesta a través de una dependencia psicológica muy fuerte hacia éstos. Pero actualmente, con la apertura gradual de la sociedad china y con la paulatina diversificación de los valo-

res (Pun, Chin, y Lau, 2000), la relación entre los empleados y la empresa ha cambiado mucho, debido a que los empleados profesionales tienen mayores posibilidades de elección y mayor grado de libertad. El aumento de la autonomía de los empleados los ha hecho no sólo menos dependientes de la organización, sino también menos dependientes del estilo de liderazgo autoritario.

Además, esto puede ser probado en este estudio relacionado con un grupo de edad joven (28.9 años promedio). En el comienzo de una nueva era, la influencia tradicional sobre los jóvenes puede ser menos significativa. Ellos requieren una mayor autonomía de trabajo, lo que lleva demasiado énfasis en su propia autoridad; no prestan atención al autoritarismo y a la comunicación, lo que dará lugar al resentimiento y, por lo tanto, afectará negativamente al compromiso organizacional y al comportamiento organizacional ciudadano.

Con supuestos ligeramente diferentes, en las tres dimensiones del liderazgo paternalista con respecto al compromiso organizacional, LMX sólo jugó un papel mediador. Esto demuestra que el liderazgo benevolente, el liderazgo moral y el liderazgo autoritario afectarán directamente a los empleados través de algún intermediario u otras variables que, a su vez, afectarán al nivel de compromiso organizacional. Los mecanismos específicos todavía necesitan más estudio.

**B) Resultados de la Investigación en la práctica.** En la empresa actual, las conclusiones de este estudio tienen un significado práctico importante.

Los líderes deben actuar para fortalecer el liderazgo moral. En primer lugar, dar un buen ejemplo, demostrar con el comportamiento. En segundo lugar, no optar por sus propios gustos y preferencias subjetivas para favorecer la proximidad con el personal; aplicar recompensas y castigos no tendenciosos. En tercer lugar, tenemos que aprender a ser un empleado modelo. Cuando los líderes trabajan duro, aun a costa de sus propios intereses para salvaguardar los intereses de la empresa, va a obtener de la mayoría de la gente respeto

y la admiración. Recientemente, en la parte continental y Taiwán, se realizaron estudios de eficacia del liderazgo paternalista que predijeron el efecto positivo del liderazgo moral y del liderazgo benevolente, y el papel central de liderazgo moral. Deng Poxu analiza la evolución del pensamiento moderno: el directivo chino en el extranjero entiende que el trabajo se separa de la amistad, que un buen ejemplo de la conducta le va a acarrear el reconocimiento, y que con un mayor sacrificio va a conseguir el cumplimiento de los empleados. El liderazgo paternalista benevolente y el liderazgo moral mejoran el nivel de relación entre la dirección y el personal, mejoran la confianza y el respeto y, a su vez, mejoran la identidad del empleado con la organización y el desempeño organizacional y mantienen, en las organizaciones, estabilidad e importante desarrollo.

En la práctica de la gestión empresarial moderna, los empleados pueden aceptar la dirigencia autoritaria sólo desde dos direcciones fijas. Primero, la nueva generación China no puede aceptar todos los contenidos del liderazgo autoritario (control estricto, las contribuciones, trato despectivo, etc.) pero se pueden filtrar, retener y fortalecer los aspectos positivos (mejorar el estándar, seguir a las normas, etc.). Estudios recientes (Wang, 2002), sugieren que el riguroso control administrativo y el rendimiento de la organización están estrechamente vinculados. Segundo, la autoridad de la organización debe apuntar a la parte racional de los individuos, es decir, a aspectos tales como los sistemas y valores. La autoridad impersonal causa el resentimiento y la resistencia del personal. Si se toma en cuenta este factor, puede ayudar a pasar de ser un concepto pequeño a desarrollar una sólida cultura empresarial de larga duración, de tal manera que la dirección pueda tener éxito con más facilidad (Farhy Cheng, 2006).

Con todo, el conjunto de la empresa debe crear, entre el líder y el personal, una atmósfera de respeto mutuo y de confianza, para mejorar la calidad de la relación Líder-Miembro, mejorar la cohesión y la solidaridad, mejorar el desempeño organizacional y lograr en la organización un desarrollo saludable y sostenible.

**C) Limitaciones y futuras direcciones de la investigación.** Una de las limitaciones de este estudio ha sido la de estar basado en una muestra pequeña. La edad de los sujetos en este estudio se centró entre los 25 y los 33 años de edad; pertenecen a un grupo relativamente joven. Tal grupo puede tener una mayor resistencia emocional al liderazgo autoritario, lo que puede hacer que los resultados de este estudio exageren el impacto negativo real sobre el liderazgo autoritario. Pero para que las conclusiones puedan hacerse extensivas a empleados de otras edades, debería profundizarse el estudio.

La segunda limitación es el error de homología de los datos. La modalidad empleada en la recolección de datos en los cuestionarios sobre la escala de comportamiento ciudadano fué la auto-evaluación por parte del personal. Los encuestados pudieron haber optado por conveniencia o tendencias sociales en las respuestas, situación que, a su vez, pudo generar errores de homología en los datos del resultado. Sin embargo, la manera en que se llenaron los cuestionarios fué completamente anónima y confidencial, lo que garantizó mayor objetividad por parte de los empleados. Las investigaciones futuras pueden enriquecer y desarrollar aspectos relacionados con el liderazgo paternalista y el rendimiento de los empleados, así como encontrar una manera de evitar los errores de homología en los datos. Se podría usar el modelo de investigación longitudinal y también mejorar los métodos de recopilación de los datos con el fin de facilitar una mejor variable de auto-test, mejores variables intermedias y mejor relación con las variables dependientes.

Se podría tomar una muestra de estudio más amplia, teniendo en cuenta factores como la edad y la mejora del ambiente, para explorar si en el impacto en el ambiente organizacional, el liderazgo paternalista jugará un papel regulador. Mientras tanto, el liderazgo paternalista ha tenido más de veinte años de investigación y desarrollo. En el nuevo siglo de rápido desarrollo económico y de globalización económica, así como en el contexto de la integración mundial, con las nuevas ideas de los empresarios chinos y los cambios en la autonomía de los

empleados, el liderazgo paternalista también debe ser desarrollado. Si existen las condiciones se deberá seguir explorando y verificando el contenido de las investigaciones sobre el liderazgo paternalista, sus dimensiones y su impacto.

## Bibliografía

1. ALLEN N. J. and MEYER J. P., 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): pp.1-18.
2. BOR-SHIUAN Cheng; LI-FANG Chou; Tsung-Yu, Wu., 2004. "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, 7: pp.89-117.
3. BUCHANAN B., 1974. "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(3): pp. 533-546.
4. DELUGA R. and PERRY T., 1994. "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges", *Group and Organization Management*, 19: pp.67-86.
5. FARH J. L.; ZHONG C. B.; ORGAN D. W., 2000. "Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China", *Best Paper Proceedings of the Annual National Meeting of Academy of Management*, Toronto.
6. FARH J. L.; CHEG B. S.; CHOU L. F. ; CHU X. P., "Authority and benevolence: employees' responses to paternalistic leadership in China", In: Tsui, A. S., Y. Bian, and L. Cheng (Eds), 2006. "China's Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance": pp.230-260, New York: M.E. Sharpe.
7. GRAENG B.; CASHMAN C. J., "A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach", In: H J G, LLL. Ed., 1975, "Leadership frontiers": pp.143-166, Kent State University Press: Kent.
8. GREEN S.; ANDERSON S.; LIDEN R., 1996. "Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 68: pp.298-306.

9. HOFSTEDE G.H.; BOND M.H., 1988. "The confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 16(4): pp.4-21.
10. HOFSTEDE G. H., 1980, "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad", *Organization Dynamics*, 9(1): pp.42-63.
11. HUI Wang; KENNETH S. Law., 2005, "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3: pp. 420-432.
12. LAM S. K., HUI C. and LAW K. S., 1999. "Organizational Citizenship Behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples", *Journal of Applied Psychology*, 84(4): pp. 594-601.
13. LIDEN R. C. and GRAEN G. B., 1980. "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", *Academy of Management Journal*, 23: pp.451-465.
14. LIDEN R. C.; WAYNE S.; STILWELL D., 1993. "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 78(4): pp.662-674.
15. MOWDAY R. T.; PORTER L. W.; STEERS R. M., 1979. "The measurement of organizational commitment", *Journal of vocational behavior*, 14(2): pp.224-247.
16. ORGAN D. W. and NEAR J. P., 1983. "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68: pp.655-663.
17. ORGAN D. W. and RYAN K. A., 1995. "Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, 48: pp.775-802.
18. ORGAN D. W., 1988. "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington", MA: Lexington Books.
19. ORGAN D. W., 1990. "The motivational basis of organizational citizenship behavior", *Research in Organizational Behavior*, 12: pp.43-72.
20. PODSAKOFF P. M.; AHEARNE M.; MACKENZIE, S. B., 1998. "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance", *Journal of Applied Psychology*, 2: pp.262-270.

21. PUN K. F.; CHIN K. S.; LAU H., 2000. "A review of Chinese cultural influences on Chinese enterprise management", *International Journal of Management Reviews*, 2(4): pp.325-338.
22. PYE L. W., 1985, "Asia Power and Politics", Cambridge, MA: Harvard University press.
23. PYEL. W., 1981. "Dynamics of Chinese Politics", Cambridge, MA: OG & H.
24. REDDING G., WONG G., Y. Y., "The psychology of Chinese organizational behavior", In: Bond M H ed., 1986. "The psychology of Chinese people", Hong Kong: Oxford University Press, pp.267-295.
25. SILIN R. H., 1976. "Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises", Cambridge, MA: Harvard University Press, pp.66-128.
26. SMITH C. A.; ORGAN D. W.; NEAR J. P., 1983. "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68: pp.655-663.
27. SPARROWE R. and LIDEN R. C., 1997. "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *Academy of management Review*, 22(2): pp.522-557.
28. WAYNE S. J.; SHORE L. M.; LIDEN R. C., 1997. "Perceived organizational support and leader - member exchange : A social exchange perspective", *Academy of Management Journal* , 40: pp.82-111.
29. WIENER Y., 1982. "Commitment in organization: A normative view", *Academy of Management Review*, 7 (3) : pp.418-428.
30. 樊景立、郑伯坝, "华人组织的家长式领导:一项文化观点的分析", *本土心理学研究*, 2000,13: 127-180.
31. 凌文铨、张治灿、方俐洛, "影响组织承诺的因素探讨", *心理学报*, 2001, 33(3): 259-263.
32. 凌文铨、张治灿、方俐洛, "中国职工组织承诺的结构模型研究.", *管理科学学报*, 2000, 3(2): 76-81.
33. 刘小平、王重鸣, "中西方文化背景下的组织承诺及其形成", *外国经济与管理*, 2002, 24(1): 17-22.
34. 刘小平、王重鸣、Brigitte Charle-Pauvers. "组织承诺影响因素的模拟实验研究", *中国管理科学*, 2002.

- 35.王辉、刘雪峰：“领导—部属交换对员工绩效和组织承诺的影响”，*经济科学*2005年第2期，94-96.
- 36.王雁飞、朱瑜，“组织领导与成员交换理论研究现状与展望”，*外国经济与管理*，第28卷第1期，2006年1月哦.
- 37.吴宗佑、徐玮伶、郑伯坝，“努不可遏或忍气吞声？华人企业中主管威权领导行为与部属愤怒情绪反应的关系”，*本土心理学研究*, 2002, (18): 13-50.
- 38.郑伯坝，“家长权威与领导行为之关系:一个台湾民营企业主持人的个案研究”，*民族学研究所集刊*, 1995, 79: 119-173.
- 39.郑伯坝，“家族主义与领导行为”，《*中国人、中国心-人格与社会篇*》，台北，远流出版公司, 1991, 365-407.
- 40.郑伯坝、黄敏萍，“华人企业组织的领导：一项文化价值的分析”，*中山管理评论*, 2000, 8(4): 583-617.
- 41.郑伯坝、庄仲仁，“基层军事干部有效领导行为之因素分析：领导绩效、领导角色与领导行为之关系”，*中华心理学期刊*, 1981, 4: 2-41.
- 42.周浩、龙立荣：“恩威并施，以德服人——家长式领导研究述评”，*心理科学进展*，2005，第13卷第2期，227-229.

