



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**Socialización Organizacional y Liderazgo  
como predictores del Bienestar Laboral en  
miembros de organizaciones**

TESIS PRESENTADA POR

**Alejandra Viridiana Espinoza Romo**

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE

**Doctora en Psicología**

COMITÉ TUTORAL

**Ana María Méndez Puga (Directora)**

*Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación*

**José Luis Calderón Mafud (Co-director)**

*Doctor en Psicología*

**María Elena Rivera Heredia**

*Doctora en Psicología*

**Fabiola González Betanzos**

*Doctora en Psicología*

REVISORES

**Luis Felipe García y Barragán**

*Doctor en Psicología*

MORELIA, MICH., NOVIEMBRE DE 2021





UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**Socialización Organizacional y Liderazgo  
como predictores del Bienestar Laboral en  
miembros de organizaciones**

TESIS PRESENTADA POR

**Alejandra Viridiana Espinoza Romo**

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE

**Doctora en Psicología**

COMITÉ TUTORAL

**Ana María Méndez Puga (Directora)**

*Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación*

**José Luis Calderón Mafud ( Co-director)**

*Doctor en Psicología*

**María Elena Rivera Heredia**

*Doctora en Psicología*

**Fabiola González Betanzos**

*Doctora en Psicología*

REVISORES

**Luis Felipe García y Barragán**

*Doctor en Psicología*

MORELIA, MICH., NOVIEMBRE, 2021





LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES, UNIVERSIDAD DE COLIMA,  
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA, UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO Y  
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

## **Doctorado Interinstitucional en Psicología**

### **Socialización Organizacional y Liderazgo como predictores del Bienestar Laboral en miembros de organizaciones**

Alejandra Viridiana Espinoza-Romo

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Comité

Directora:

Dra. Ana María Méndez Puga

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Codirector:

Dr. José Luis Calderón Mafud

Universidad de Colima

Lectora:

Dra. María Elena Rivera Heredia

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Lectores

Dra. Fabiola González Betanzos

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dr. Luis Felipe García y Barragán

Universidad de Guanajuato

# ***Agradecimientos***

*A mi madre Gloria Estela Romo Méndez, y mi padre Jorge Espinoza Sánchez*

*A Daniel Avalos Montoya*

*A Mario y Diana*

*A Socky, Alex y Majo*

*A las y los miembros de mi comité*

*A mis profesoras y profesores*

*A Luis Felipe García y Barragán*

*A la Universidad de Guanajuato*

*A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*

*Al programa de Doctorado Interinstitucional en Psicología*

*Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*

## Índice

<b>RESUMEN</b> .....	12
<b>ABSTRACT</b> .....	14
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	16
Justificación.....	17
<b>CONTEXTO LABORAL ANTE LA EMERGENCIA DE LA PANDEMIA POR COVID-19</b> .....	26
<b>ANTECEDENTES</b> .....	29
<b>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	29
Medios para la socialización organizacional .....	34
Modelo de socialización de Taormina .....	35
La socialización organizacional y sus implicaciones dentro de la organización .....	38
<b>LIDERAZGO</b> .....	41
<b>TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO</b> .....	45
Teoría de los rasgos de personalidad.....	45
Teoría del comportamiento del liderazgo .....	48
<i>Universidad de Iowa.</i> .....	49
<i>Universidad de Ohio.</i> .....	49
<i>Universidad de Michigan.</i> .....	51
<i>Universidad de Harvard.</i> .....	52
Teoría de las contingencias del liderazgo.....	55
Modelo de contingencias.....	55
Continuo del liderazgo.....	56
Teoría tridimensional. ....	57
Liderazgo situacional.....	57
Modelo Camino a la Meta. ....	58
Modelo decisional.....	58
Intercambio líder-miembro. ....	59
Teorías Transformacionales .....	59

Nuevos modelos de liderazgo. Liderazgo con orientación ética positiva.....	63
Liderazgo auténtico.....	63
Influencia del liderazgo auténtico en los colaboradores .....	67
Teoría del intercambio Líder-Miembro.....	72
El proceso de intercambio .....	76
Efectos de la confianza en el líder.....	78
<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>87</b>
<b>OBJETIVOS PARTICULARES .....</b>	<b>87</b>
<b>HIPÓTESIS .....</b>	<b>88</b>
<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>88</b>
<b>MÉTODO PARA LA FASE I. OBTENCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>90</b>
Participantes.....	90
Procedimiento .....	90
<b>RESULTADOS DE LA FASE OBTENCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>91</b>
<b>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>91</b>
Instrumento.....	91
<b>LIDERAZGO .....</b>	<b>97</b>
<b>LIDERAZGO AUTÉNTICO .....</b>	<b>97</b>
Instrumento.....	97
<b>CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO .....</b>	<b>99</b>
Instrumento.....	99
<b>BIENESTAR LABORAL .....</b>	<b>102</b>

<b>Instrumento.....</b>	<b>102</b>
<b>IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>107</b>
<b>Instrumento.....</b>	<b>107</b>
<b>MÉTODO PARA LA FASE II. PRUEBA DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>110</b>
<b>Participantes .....</b>	<b>110</b>
<b>Instrumentos .....</b>	<b>111</b>
<b>Procedimiento .....</b>	<b>112</b>
<b>Consideraciones éticas y legales .....</b>	<b>113</b>
<b>RESULTADOS DE LA FASE II. PRUEBA DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>115</b>
<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>144</b>
<b>Sobre la evaluación culturalmente justa de las variables .....</b>	<b>144</b>
<b>Sobre el estado de las variables .....</b>	<b>146</b>
<b>Sobre el modelo explicativo del bienestar laboral y la interacción entre las variables.....</b>	<b>148</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>154</b>
<b>Recomendaciones para las organizaciones.....</b>	<b>156</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>190</b>

## Índice de Tablas

<b>TABLA 1</b> .....	<b>92</b>
<i>PROPUESTA ADECUACIÓN DE INSTRUMENTO SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL</i> .....	<b>92</b>
<b>TABLA 2</b> .....	<b>95</b>
<i>ESTRUCTURA FACTORIAL DEL INSTRUMENTO DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL</i> .....	<b>95</b>
<b>TABLA 3</b> .....	<b>96</b>
<i>RESUMEN DE LA ESTRUCTURA FACTORIAL CON ALFA POR FACTOR</i> .....	<b>96</b>
<b>TABLA 4</b> .....	<b>97</b>
<i>COMPONENTES Y REACTIVOS DE LA ESCALA DE LIDERAZGO AUTÉNTICO</i> .....	<b>97</b>
<b>TABLA 5</b> .....	<b>99</b>
<i>REACTIVOS POR FACTOR DE LA ESCALA MULTIDIMENSIONAL DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO</i> .....	<b>99</b>
<b>TABLA 6</b> .....	<b>100</b>
<i>ESTRUCTURA RESULTANTE DEL ANÁLISIS DE LA EMILM</i> .....	<b>101</b>
<b>TABLA 7</b> .....	<b>102</b>
<i>COMPONENTES Y REACTIVOS DE LA SUBESCALA DE BIENESTAR PSICOSOCIAL DEL CUESTIONARIO DE BIENESTAR LABORAL GENERAL</i> .....	<b>102</b>
<b>TABLA 8</b> .....	<b>104</b>
<i>ESTRUCTURA FACTORIAL DE LA SUBESCALA DE BIENESTAR PSICOSOCIAL DEL CUESTIONARIO DE BIENESTAR LABORAL GENERAL</i> .....	<b>104</b>



<b>TABLA 9 .....</b>	<b>106</b>
<b><i>RESUMEN DE LA ESTRUCTURA FACTORIAL CON ALFA POR FACTOR Y PORCENTAJE DE LA VARIANZA EXPLICADO .....</i></b>	<b>106</b>
<b>TABLA 10 .....</b>	<b>107</b>
<b><i>ESTRUCTURA FACTORIAL DEL INVENTARIO DE IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL .....</i></b>	<b>107</b>
<b>TABLA 11 .....</b>	<b>110</b>
<b><i>RESUMEN DEL GRADO DE ESTUDIOS REPORTADO POR LOS PARTICIPANTES ....</i></b>	<b>110</b>
<b>TABLA 12 .....</b>	<b>115</b>
<b><i>RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES Y SUS COMPONENTES .....</i></b>	<b>115</b>
<b>TABLA 13 .....</b>	<b>116</b>
<b><i>PRUEBA T DE STUDENT PARA MUESTRAS INDEPENDIENTES POR SEXO CON RESPECTO A LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y SUS COMPONENTES.....</i></b>	<b>116</b>
<b>TABLA 14 .....</b>	<b>117</b>
<b><i>ANOVA ENTRE LOS DISTINTOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN CON RESPECTO A LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y SUS COMPONENTES .....</i></b>	<b>117</b>
<b>TABLA 15 .....</b>	<b>118</b>
<b><i>PRUEBA T DE STUDENT PARA MUESTRAS INDEPENDIENTES POR SEXO CON RESPECTO AL BIENESTAR LABORAL Y SUS COMPONENTES .....</i></b>	<b>118</b>
<b>TABLA 16 .....</b>	<b>119</b>
<b><i>ANOVA ENTRE LOS DISTINTOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN CON RESPECTO AL BIENESTAR LABORAL Y SUS COMPONENTES. ....</i></b>	<b>119</b>
<b>TABLA 17 .....</b>	<b>120</b>

***PRUEBA T DE STUDENT PARA MUESTRAS INDEPENDIENTES POR SEXO CON RESPECTO A LA IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL .....120***

***TABLA 18 .....121***

***ANOVA ENTRE LOS DISTINTOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN CON RESPECTO A LA IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL.....121***

***TABLA 19 .....121***

***PRUEBA T DE STUDENT PARA MUESTRAS INDEPENDIENTES POR SEXO CON RESPECTO AL LIDERAZGO AUTÉNTICO Y LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO .....121***

***TABLA 20 .....122***

***ANOVA ENTRE LOS DISTINTOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN CON RESPECTO AL LIDERAZGO AUTÉNTICO Y A LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO .....122***

***TABLA 21 .....123***

***ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES DE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y LOS COMPONENTES DEL BIENESTAR LABORAL .....123***

***TABLA 22 .....124***

***ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL PARA LA VARIABLE BIENESTAR LABORAL ....124***

***TABLA 23 .....125***

***MODELO PREDICTIVO DEL BIENESTAR LABORAL A TRAVÉS DE LOS COMPONENTES DE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL .....125***

***TABLA 24 .....126***

***ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO Y LA IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL.....126***

***TABLA 25 .....127***

***ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL PARA LA VARIABLE IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL .....127***

***TABLA 26 .....128***

***MODELO PREDICTIVO DE LA IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO Y LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO. .128***

***TABLA 27 .....129***

***COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO Y LOS COMPONENTES DEL BIENESTAR LABORAL .....129***

***TABLA 28 .....130***

***ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL PARA LA VARIABLE BIENESTAR LABORAL ....130***

***TABLA 29 .....131***

***MODELO PREDICTIVO DEL BIENESTAR LABORAL A TRAVÉS DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO Y LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO. ....131***

***TABLA 30 .....132***

***CORRELACIONES DE LAS SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL, Y SUS FACTORES CON LA IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL .....132***

***TABLA 31 .....132***

***ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL PARA LA VARIABLE IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL .....132***

***TABLA 32 .....133***

***MODELO PREDICTIVO DE IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS COMPONENTES DE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL. ....133***

***TABLA 33 .....134***

***MODELO PREDICTIVO DEL BIENESTAR LABORAL A TRAVÉS DE LOS COMPONENTES DE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO Y LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO .....134***

<b>TABLA 34 .....</b>	<b>135</b>
<b><i>ESTADÍSTICOS DE COLINEALIDAD DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES DEL MODELO EXPLICATIVO DEL BIENESTAR LABORAL .....</i></b>	
	<b>135</b>
<b>TABLA 35 .....</b>	<b>136</b>
<b><i>MODELO PREDICTIVO DE LA IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS COMPONENTES DE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO Y LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO .....</i></b>	
	<b>136</b>
<b>TABLA 36 .....</b>	<b>136</b>
<b><i>ESTADÍSTICOS DE COLINEALIDAD DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES DEL MODELO EXPLICATIVO LA IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL .....</i></b>	
	<b>136</b>
<b>TABLA 37 .....</b>	<b>137</b>
<b><i>RESUMEN DE INDICADORES DE BONDAD DE AJUSTE Y RESIDUALES DEL MODELO .....</i></b>	
	<b>137</b>
<b>TABLA 38 .....</b>	<b>139</b>
<b><i>PASOS DE REGRESIÓN NO ESTANDARIZADOS Y CORRELACIÓN MÚLTIPLE AL CUADRADO PARA LA IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL BIENESTAR LABORAL .....</i></b>	
	<b>139</b>
<b>TABLA 39 .....</b>	<b>140</b>
<b><i>ESTADÍSTICOS DE SOBEL Y SIGNIFICANCIA DEL EFECTO INDIRECTO DE LAS VARIABLES SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL, CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y LIDERAZGO AUTÉNTICO SOBRE EL BIENESTAR LABORAL ..</i></b>	
	<b>140</b>
<b>TABLA 40 .....</b>	<b>141</b>
<b><i>RESUMEN DE INDICADORES DE BONDAD DE AJUSTE Y RESIDUALES DEL MODELO EXPLICATIVO DEL BIENESTAR LABORAL .....</i></b>	
	<b>141</b>
<b>TABLA 41 .....</b>	<b>142</b>
<b><i>PASOS DE REGRESIÓN NO ESTANDARIZADOS Y CORRELACIÓN MÚLTIPLE AL CUADRADO PARA EL BIENESTAR LABORAL .....</i></b>	
	<b>142</b>

**TABLA 42 .....143**

***ESTADÍSTICOS DE SOBEL Y SIGNIFICANCIA DEL EFECTO INDIRECTO DE LAS  
VARIABLES SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DEL INTERCAMBIO  
LÍDER-MIEMBRO. ....143***

## Resumen

Reconociendo la importancia que tiene para las personas y para las sociedades el trabajo y las organizaciones, en la presente investigación se analiza cómo el bienestar laboral (Blanch, et al., 2010) y la identificación organizacional (Topa & Morales, 2006) son explicados por los modelos de liderazgo auténtico (Avolio et al., 2004), y la teoría del intercambio líder-miembro (Dansereau, et al., 1975) en conjunto con la socialización organizacional (Van Maanen & Schein, 1979).

Para lograr el objetivo planteado, la investigación se propuso como un estudio transversal, con alcance explicativo y muestreo no probabilístico (Kerlinger & Lee, 2002; Clark-Carter, 2010). Se trabajó bajo una metodología cuantitativa secuencial de dos fases (Obtención de instrumentos de evaluación, y prueba de hipótesis).

Se contó con la colaboración de 685 personas quienes de forma voluntaria afirmaron su intención de participar en la investigación, fueron 417 mujeres y 268 hombres. Participaron habitantes de 24 de las 32 entidades federativas, los porcentajes más grandes se encontraron en Guanajuato 69.1%, Jalisco 5.9%, Ciudad de México 4.4% y Michoacán 3.5%. La mediana de grado de estudios reportada por los participantes fue *Estudios profesionales* (licenciatura/ técnico superior universitario).

Para la Fase I, se obtuvieron instrumentos de evaluación con indicadores psicométricos adecuados para el uso de estos en población mexicana, a pesar de que se encuentran discrepancias con las propuestas originales, especialmente con las estructuras factoriales.

Para la Fase II, se analizaron los efectos de las variables de liderazgo y socialización organizacional sobre la identificación organizacional y el bienestar laboral, encontrando, a través de análisis multivariados un efecto mediador que ejerce la variable identificación organizacional sobre el bienestar laboral.

Finalmente, se discuten las implicaciones de encontrar en los instrumentos de medición estructuras factoriales distintas a las propuestas originalmente, así como las implicaciones del comportamiento y los efectos de las variables analizadas.

**Palabras clave:** *Socialización Organizacional, Liderazgo, Bienestar Laboral, Identificación Organizacional, Validación Psicométrica.*

## **Abstract**

Recognizing the importance of work and organizations for people and societies, this research analyzes how well-being at work (Blanch, et al., 2010) and organizational identification (Topa & Morales, 2006) are explained by models of authentic leadership (Avolio et al., 2004), and leader-member exchange theory (Dansereau, et al., 1975) in conjunction with organizational socialization (Van Maanen & Schein, 1979).

To reach the stated objective, the research was proposed as a cross-sectional study, with explanatory scope and non-probabilistic sampling (Kerlinger & Lee, 2002; Clark-Carter, 2010). We worked based on a two-phase sequential quantitative methodology (Obtaining evaluation instruments, and hypothesis testing).

We had the collaboration of 685 people who voluntarily affirmed their intention to participate in the research, they were 417 women and 268 men. The highest percentages were found in Guanajuato 69.1%, Jalisco 5.9%, Mexico City 4.4% and Michoacán 3.5%. The median educational level reported by the participants was professional studies (bachelor's degree/university technician).

In Phase I, assessment instruments with psychometric indicators suitable for use in the Mexican population were obtained, although there are discrepancies with the original proposals, especially with the factorial structures.

In Phase II, the effects of the organizational leadership and socialization variables on organizational identification and well-being at work were analyzed, finding, through multivariate analysis, a mediating effect exerted by the organizational identification variable on well-being at work.



Finally, the implications of finding factorial structures different from those originally proposed in the measurement instruments are discussed, as well as the implications of the behavior and the effects of the variables analyzed.

**Key words:** Organizational Socialization, Leadership, Work Well-being, Organizational Identification, Psychometric Validation.

## **Introducción**

El trabajo es un fenómeno social de enorme significación. Por y a través de este, las personas transforman las sociedades y la naturaleza, en el espacio de trabajo, se encuentran con otros quienes, utilizan tanto su energía sensorial como motora, para transformar un proceso y convertirlo en un producto (Guerra, 2011). “El trabajo, como han señalado escuelas de pensamiento de diversos orígenes y recogió la OIT, no es mercancía, ya que más allá del recurso se encuentra la persona humana” (Guerra, 2011, p. 11).

El Tesoro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define al trabajo como el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos. Por lo que refiere al empleo, es definido como "trabajo efectuado a cambio de pago (salario, sueldo, comisiones, propinas, pagos a destajo o pagos en especie)" sin importar la relación de dependencia (si es empleo dependiente-asalariado, o independiente-autoempleo) (OIT, 2004, párr. 1).

Además de lo anterior, la OIT menciona que el trabajo decente es un concepto que busca expresar el ideal, en el mundo globalizado, de un buen trabajo o un empleo digno, por lo tanto, se refiere el trabajo decente aquel que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades. Las actividades laborales en donde no existe respeto a los derechos y principios fundamentales de todo ser humano, o aquellas en el que se impide una remuneración justa, o en donde se expresan actitudes discriminatorias, distan de ser un trabajo decente (OIT, 2004).

## **Justificación**

El entorno del lugar de trabajo, entendido tanto por el espacio físico como por lo que se refiere a la relación con los otros miembros de la organización, es un factor que influye en aspectos de la vida de los empleados, esto puede ser desde su nivel de productividad, hasta su estado de salud física y mental (Annamalai & Kamalanabhan, 2016). Por lo tanto, encontrar características positivas en el entorno del lugar de trabajo puede resultar en aumentos en la producción, mejoras en la salud del empleado por medio de la reducción de riesgos y estrategias de prevención, así como la disminución de conductas de retirada, en otras palabras, rotación del personal (López, et al., 2014).

Las organizaciones deben preocuparse por el bienestar, tanto físico como psicológico de sus miembros, dado que, al experimentar un estado de insatisfacción, es probable que aumenten los niveles de estrés laboral (Annamalai & Kamalanabhan, 2016; Guerra, et., 2017), el cual se manifiesta de muchas formas, entre las cuales “se pueden incluir enfermedades circulatorias y gastrointestinales y otros tipos de trastornos físicos, psicosomáticos y psicosociales. Estos trastornos, a su vez, pueden producir un rendimiento laboral deficiente, altas tasas de accidentes y lesiones y baja productividad” (Organización Internacional del Trabajo, 2017, párr.2). Además de lo anterior, los individuos tenderán a buscar nuevos proyectos laborales que les permitan alcanzar niveles adecuados de satisfacción. La rotación dentro de las organizaciones trae consigo la generación de costos excesivos y a su vez irrumpe con el curso regular de la organización (Ávila, 2015).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) refirió que la situación de los mercados de trabajo en América Latina y el Caribe en 2017 se podían sintetizar en los siguientes

datos: “25 millones de desempleados, 135 millones de personas trabajando en la inconformidad, lo cual se traduce en un 47 % del total de la fuerza de trabajo (...)” (p. 13).

En el caso de México, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019) para febrero de 2018, existían un total de 54, 696,638 de personas pertenecían a la población económicamente activa, de ellos el 65.3% eran trabajadores remunerados y subordinados. De igual forma, de acuerdo con el INEGI la población ocupada alcanzó 96.6% de la Población Económicamente Activa durante diciembre de 2018.

Del total de personas con trabajo en el país, el 68.8% se desempeñaban para el 2018, como trabajadores subordinados y remunerado ocupando una plaza o puesto de trabajo, 21.5% trabajan de manera independiente o por su cuenta sin contratar empleados, 5.1% eran patrones o empleadores y finalmente, un 4.6% se desempeñaba en los negocios o en las parcelas familiares, contribuyendo de manera directa a los procesos productivos, pero sin un acuerdo de remuneración monetaria.

En el ámbito urbano de alta densidad de población, conformado por 32 ciudades de más de 100 mil habitantes, el trabajo subordinado y remunerado representó 74.1% de la ocupación total, lo cual corresponde a 5.3 puntos porcentuales más que a nivel nacional (INEGI, 2018).

Es importante señalar que, en México, el mayor porcentaje de la población económicamente activa (45%) tiene entre 30 y 59 años, seguido del grupo de 20 a 29 años, quienes conforman el 23% de la población. En conjunto estos grupos representan casi el 70% de la fuerza de trabajo (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2019).

En relación con la población desocupada, a nivel nacional, la tasa de desocupación se posicionó en 3.4% de la población económicamente activa durante los últimos meses del 2018.

De dicha población se reportó que un 16.5% no contaba con estudios de secundaria completos, mientras que la población con mayores niveles de instrucción formal representó el 83.5%. Las cifras para la situación de subocupación fueron de 35.3% y de 64.5%, respectivamente (INEGI, 2019).

Por su parte, Martínez (2019) reportó que en México para el mismo año se alcanzó el mayor nivel de desempleo en los últimos dos años. La tasa de desocupación en el tercer mes del año incrementó a 3.6%, cifra mayor al 3.4% de febrero, y la mayor desde diciembre de 2016, de acuerdo con datos ajustados por estacionalidad del INEGI. Por sexo, la desocupación en las mujeres tuvo un incremento al registrarse 3.7% en marzo, en relación con el 3.5% del mes previo. Para el caso de los hombres, pasó de 3.3% a 3.4% en el periodo de referencia.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) informó que el panorama laboral en México fue poco alentador en el 2019, debido a que se proyectó que crecería el desempleo y llegaría a 2.2 millones de personas, así como el número de trabajadores en la informalidad.

Específicamente para el caso de México, de acuerdo con un estudio elaborado por Sistemas Humanos de México (2017), la tasa de rotación promedio en el país durante 2016 fue del 16.75%. El costo de reemplazo, en promedio, puede ser hasta el 35% del salario anual y el tiempo promedio que tardan en reemplazar el puesto es de 52 días.

Aunado a lo anterior, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2019) el panorama actual del trabajo ha traído como consecuencia que quienes se insertan al campo laboral, especialmente personas entre 18 a 30 años, se sientan obligados a aceptar las ofertas

laborales que se les presentan, incluso sin sopesar los riesgos (físicos y psicosociales) a los que se pueden ver expuestos.

Entre los factores de riesgo que reporta la OIT (2019), para trabajadores se encuentran:

- Los empleos inestables.
- El desarrollo emocional de las y los trabajadores.
- La falta de cualificación y de formación.
- El nivel de instrucción.
- El desarrollo físico.
- Vulnerabilidades transversales (pobreza, migración, derechos conculcados).

Para el año 2019, según la última actualización de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI, existían un total de 222 mil 879 personas que abandonaron sus puestos de trabajo por alguna insatisfacción laboral, de ellas el 26.46% refirieron que la causa del abandono se debió a conflictos con sus compañeros o superiores.

De acuerdo con la encuesta Tendencias del entorno laboral en México 2019, de una muestra total de 9,000 empleados, se encontró que el 43% consideró cambiar de trabajo, de los cuales 53% comprenden edades de los 39 a los 24 años; 32% se encuentran en un rango de edad de 54 a 40 años; 12% en edades de 73 a 55.

Una explicación propuesta sobre los resultados anteriormente mostrados, refirió que el compromiso de los trabajadores podría modificar dichas cifras, por lo que indagaron sobre tal variable y encontraron que el 25% de los empleados consideran sentir menos compromiso con la organización, aunque resulta interesante que del grupo de edad de 39 a 24 años, el 60% de no

tiene interés en generar compromiso con la organización, aunque podrían quedarse si los objetivos y valores de la empresa se adaptan a los suyos (Tendencias del entorno laboral en México, 2019).

Los resultados de las investigaciones más recientes del por qué las personas abandonan sus empleos, se han encontrado dos justificaciones principales; la primera de ellas es porque no se perciben oportunidades de crecimiento, y la segunda refiere por las malas relaciones que se tienen con los superiores, así como el estilo de gestión. Además de lo anterior, se documentó que la rotación de personal, por las razones anteriormente citadas, es mayor en la población de entre los 24 a 39 años (Pandey, 2019).

Tradicionalmente la gestión de las personas ha buscado, a través de las áreas de salud ocupacional y seguridad industrial, garantizar la permanencia de los empleados, intentando reducir los riesgos y procurando aumentar el bienestar como formas de evitar que los empleados dejen de trabajar y la producción se detenga.

Derivado de lo anterior, es posible vislumbrar la necesidad de que las organizaciones desarrollen estrategias, políticas y prácticas que permitan un adecuado ajuste de sus miembros, con el fin promover el bienestar laboral y evitar las consecuencias anteriormente mencionadas recordando que la salud en el entorno laboral es un derecho fundamental (OIT, 2019).

Con el fin de establecer principios y derechos básicos en el trabajo, la Organización Internacional de Trabajo ha elaborado la Normas Internacionales del Trabajo (NIT), para que gobiernos, empleadores y empleados, se conduzcan respetando los acuerdos establecidos en pro del respeto de los principios del trabajo.

Entre los ámbitos que abarcan las NIT figuran: los derechos humanos fundamentales, la seguridad y la salud en el trabajo, los salarios, el tiempo de trabajo, las

políticas y promoción del empleo, la orientación y la formación profesional, el desarrollo de competencias, las categorías específicas de trabajadores, la administración e inspección del trabajo, la protección de la maternidad y la seguridad social, los pueblos tribales e indígenas y los trabajadores migrantes (Organización Nacional de Empleadores, 2019, párr. 3).

Las NIT son aprobadas en la Conferencia Internacional de Trabajo y los países miembros, una vez revisada y aceptada la propuesta, se comprometen a aplicarlas en la legislación y a la práctica nacional.

En el caso de México a partir de octubre del 2019 entró en vigor la Norma Oficial Mexicana *NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención*, la cual se presenta con carácter de obligatorio a nivel nacional a todos los centros de trabajo, independientemente del número de trabajadores que conformen dicha organización. El objetivo de dicha norma se centra en “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (Diario Oficial de la Federación, párr. 10).

Como se mencionó, el cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana es de carácter obligatorio para todos los centros de trabajo del territorio nacional, sin embargo, existen criterios específicos que deben cumplirse dependiendo del número de trabajadores de la organización.

Todas las organizaciones, que se conformen con al menos 15 trabajadores deben aplicar los siguientes capítulos:

5.1. Disponer de una política de prevención de riesgo psicosocial.



5.4. Adoptar las medidas para prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial.

5.5. Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos y canalizarlos para su atención.

5.7 Difundir y proporcionar información a los trabajadores sobre:

- La política de prevención de riesgos psicosociales.
- Las medidas adoptadas para combatir las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral.
- Las medidas y acciones de prevención.
- Las posibles alteraciones a la salud por la exposición a los factores de riesgo psicosocial.

5.8 Llevar los registros sobre:

- Los resultados de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y, además, tratándose de centros de trabajo de más de 50 trabajadores, de las evaluaciones del entorno organizacional.
- Las medidas de control adoptadas cuando el resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y evaluación del entorno organizacional lo señale.
- Los nombres de los trabajadores a los que se les practicaron los exámenes o evaluaciones clínicas y que se comprobó la exposición a factores de riesgo psicosocial, a actos de violencia laboral o acontecimientos traumáticos severos.

Ahora bien, dependiendo del número de trabajadores, se deberá aplicar distintos capítulos.

Para organizaciones con un número de trabajadores de entre 16-50 aplicarán:

5.2 Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial.

7.1 Identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, y evaluación del entorno organizacional:

- a. Los centros de trabajo que tengan entre 16 - 50 trabajadores únicamente deberán realizar la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, incluyendo a todos los trabajadores.

7.2 La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial deberá contemplar lo siguiente:

- a. Las condiciones en el ambiente de trabajo.
- b. Cargas de trabajo.
- c. Falta de control sobre el trabajo.
- d. Exceso en las jornadas de trabajo y la rotación de turnos.
- e. Interferencia en la relación trabajo-familia.
- f. Liderazgo o relaciones negativas en el trabajo.
- g. Violencia laboral.

Para las organizaciones con más de 50 trabajadores se deberán aplicar los capítulos:

5.2 Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial y evaluar el entorno organizacional.

7.1 Identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, y evaluación del entorno organizacional:

- b. Los centros de trabajo que tengan más de 50 trabajadores deberán realizar la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y la evaluación del entorno organizacional.

7.2 La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial deberá contemplar lo siguiente:

- a. Las condiciones en el ambiente de trabajo.
- b. Cargas de trabajo.
- c. Falta de control sobre el trabajo.
- d. Exceso en las jornadas de trabajo y la rotación de turnos.
- e. Interferencia en la relación trabajo-familia.
- f. Liderazgo o relaciones negativas en el trabajo.
- g. Violencia laboral.

7.3 La evaluación del entorno organizacional favorable deberá comprender:

- a. El sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa.
- b. La formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas.
- c. La definición precisa de responsabilidades para los trabajadores.
- d. La participación proactiva y comunicación entre el patrón, sus representantes y los trabajadores.
- e. La distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas laborales regulares, y
- f. La evaluación y el reconocimiento del desempeño.

Como se observa, sin importar el número de trabajadores que se encuentren dentro de una organización, resulta indispensable la evaluación del liderazgo y de las relaciones que se dan dentro de dicha organización, dado que, como se ha señalado con anterioridad, dichos factores se vinculan con la satisfacción y el bienestar de los trabajadores (Annamalai & Kamalanabhan, 2016) que, a su vez, se vincula con resultados positivos para las organizaciones.

### **Contexto laboral ante la emergencia de la Pandemia por COVID-19**

El 31 de diciembre de 2019 la Comisión Municipal de Salud de Wuhan, China notificó un conglomerado de casos de neumonía en la ciudad, los cuales se determinó, fueron causados por un nuevo coronavirus, una vez que la OMS asumió el seguimiento dicho brote, en su informe emitido el 30 de enero de 2020 se señaló la existencia de un total de 7 mil 818 casos confirmados en todo el mundo, la mayoría de ellos en China y 82 en otros 18 países. Fue el 11 de marzo cuando la OMS determinó que el COVID-19 se caracterizaba como una pandemia, en dicha declaración, se manifestó que la enfermedad se extendería por varios países, continentes o todo el mundo, y que afectaría a un gran número de personas (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020).

Para julio, de acuerdo con estimaciones de la OMS (2020), la pandemia ha afectado aproximadamente 170.000 personas en 148 países y ha provocado más de 6.500 muertes. Además de lo anterior, la crisis ha repercutido ampliamente en el plano económico y en el mercado laboral, tanto en la oferta (producción de bienes y servicios) como en la demanda (consumo e inversión).

Entre las afectaciones que se padecen se enlistan: un grave riesgo de disminución de ingresos, aumento de la insolvencia y pérdida de puestos de trabajo en determinadas esferas.

Además de lo anterior, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) serán las que experimenten un panorama especialmente complicado.

Para el caso de México, el 28 de febrero se registró el primer caso de una persona con COVID-19, y es el 30 de marzo que gobierno declaró “Emergencia Sanitaria por la epidemia” (DOF, 2020), en dicha declaración se ordenó la suspensión inmediata de las actividades no esenciales en los sectores público, privado y social, mientras que en aquellas actividades definidas como esenciales, quedó prohibida la congregación de más de 50 personas.

Para la emisión de dicho documento, en el servicio público ya se habían tomado medidas, aunque, por otro lado, para las relaciones laborales de corte privado, se anunció que:

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo en su artículo 42 BIS, se señala que en los casos en los que las autoridades competentes emitan una declaratoria de contingencia sanitaria, conforme a las disposiciones aplicables, que implique la suspensión de labores (como en este caso), el patrón estará obligado a pagar a sus trabajadores una indemnización equivalente a un día de salario mínimo general vigente, por cada día que dure la suspensión, sin que pueda exceder un mes (Expansión Política, 2020, párr. 11).

Al 08 de abril, la secretaria del Trabajo, Luisa María Alcalde, informó que se habían perdido 346 mil 878 puestos de empleo formales, cifra que supera los empleos generados en el 2019. Las entidades que más registraron dichas pérdidas fueron Quintana Roo, Ciudad de México, Nuevo León, Jalisco, Estado de México y Tamaulipas, de acuerdo con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) dichas entidades representaban el 56% de las pérdidas de empleo (Gobierno de México, 2020). Por su parte, el INEGI, canceló las actualizaciones para

marzo y junio de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), debido a la imposibilidad de realizar el levantamiento de datos.

De acuerdo con Navarro (2020) “Atender el llamado de las autoridades sanitarias federales de permanecer en casa para contener la propagación del coronavirus Covid-19 en México, representa para buena parte de la población la disminución de sus ingresos o la pérdida total de su empleo” (párr.2).

Por su parte la OIT (2020a), a finales de abril, advirtió que, en las Américas, unos 1600 millones de trabajadores, los trabajadores informales, que representan casi la mitad de la población activa mundial, se encontraban en riesgo de perder sus medios de subsistencia debido al constante descenso del número de horas trabajadas a causa del brote del COVID-19.

Finalmente, las palabras de Guy Ryder del presidente de la OIT, ante la situación global fueron:

Esta pandemia ha expuesto sin piedad los profundos fallos de nuestros mercados laborales. Empresas de todos los tamaños ya han cesado sus operaciones, han reducido las horas de trabajo y despedido al personal. Muchas están al borde del colapso, a medida que van cerrando tiendas y restaurantes, se cancelan vuelos y reservas de hoteles, y las empresas optan por el trabajo a distancia. A menudo, los primeros en quedarse sin trabajo son aquellos cuyo empleo ya era precario: vendedores, camareros, personal de cocina, limpiadores o los que ayudan con el equipaje (OIT, 2020, párr. 6).

Lo anterior permite vislumbrar un futuro con incertidumbre en donde quienes se encuentren en situaciones de vulnerabilidad laboral, serán aquellos que sufran los peores estragos.

## **Antecedentes**

### **Socialización Organizacional**

Un interés esencial de la psicología social se centra en el ajuste entre la persona y los grupos a los que pertenece, estos grupos se pueden entender como organizaciones. Dicho ajuste ha recibido especial atención por ser considerado como expresión de la propia conducta humana dentro del grupo (Bravo, et al., 2004).

Derivado de lo anterior, se puede establecer que el ajuste de la persona dentro de una organización será de vital importancia, dado podría vincularse con la productividad, el compromiso y el bienestar que las personas desarrollan al estar insertos en una organización laboral; y relacionado con ello, la permanencia de los individuos en las organizaciones.

En la experiencia de *estar bien* en el trabajo convergen factores situacionales y personales, en conjunto dicha experiencia se denomina *bienestar laboral*. Según la acepción más comúnmente aceptada, el *bienestar* consiste en un conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales concernientes al grado en que las experiencias propias son vividas en conjunto como satisfactoria, agradables y positivas (Diener, 2000; Diener & Suh, 2001; Diener, et al., 2003; Lucas, et al., 1996 citado en Blanch, Sahagún, et al., 2010).

Tanto la misión, visión y objetivos institucionales, así como los valores y la cultura organizacional conforman un complejo contexto en el que las personas se insertan al encontrarse en su labor. Uno de los objetivos de las organizaciones versa en ajustar a

sus integrantes al contexto organizacional, (Calderón-Hernández, et al., 2019; Gibson, et al., 2012). Para ello, buscan estrategias para sensibilizar a cada nuevo integrante, a fin de enseñar lo propio y esperado para la institución, además de eso, se busca que los miembros desaprendan antiguos hábitos o comportamientos no deseados para la nueva organización, y con ello, se logre la adaptación a ese nuevo entorno (Calderón-Hernández, et al., 2019; Gibson, et al., 2012).

La literatura concerniente a la psicología de las organizaciones refiere el concepto de *Socialización Organizacional* como un medio por el cual se logra un ajuste entre el individuo y la organización, es decir, tanto la adaptación como la apropiación del entorno. El concepto fue desarrollado en 1979 por Van Maanen y Schein, derivado de la necesidad de explicar la forma de transmitir la cultura organizacional, entre sus propios miembros, con el fin de que ellos aprendan los comportamientos que eventualmente les permitirán adaptarse a la cultura de la organización (Calderón, et al., 2015).

El proceso de socialización ha sido conceptualizado desde distintas perspectivas, una de ellas es la de Berger y Luckmann (1968), quienes distinguen entre socialización primaria y secundaria: la primera es un tipo de socialización en la cual la persona experimenta un proceso de aprendizaje en la sociedad, y la segunda, en la que las personas aprenden dentro de las estructuras sociales, como pueden ser las organizaciones.

Ahora bien, la socialización organizacional ha sido conceptualizada por varios autores, todos ellos coinciden en los elementos que la componen, por ejemplo, en 1968 Schein refiere en sus trabajos lo que resulta cuando un nuevo colaborador se integra a la organización. Posteriormente, en 1979, Van y Schein, refieren la importancia del proceso



de adquirir las habilidades y los conocimientos sociales propios para asumir cualquier rol dentro de una organización. En 1981 Felman, refiere un proceso de adquisición de un conjunto de roles conductuales apropiados y el ajuste de las normas y valores del grupo de trabajo. Cinco años más tarde, en 1986, Fisher define la socialización organizacional como el proceso de aprendizaje y de cambio para adaptarse a un nuevo grupo.

En su investigación, Pinazo, menciona que la socialización organizacional se refiere a la búsqueda de la reducción de la incertidumbre y ansiedad, así como el aumento de la satisfacción laboral a través de comportamientos que permitan a la persona adaptarse a su trabajo, lo cual eventualmente le permitirá sentirse más satisfecho e incrementar sus posibilidades de permanecer en la organización (Pinazo, et al., 2000).

De acuerdo con diversos autores, se han encontrado tres funciones principales de la socialización organizacional, que se describen a continuación:

La primera es la que se refiere a la disminución de la incertidumbre de quienes recién se integran a las organizaciones, con lo anterior se relaciona el mejor desempeño en las tareas encomendadas, así como la experimentación de una mayor satisfacción con las labores y por consiguiente una mayor permanencia en la organización (Morrison, 1993; Bravo, et al, 2004; Calderón, 2016).

La segunda función refiere al ajuste entre la persona y organización, al disminuir la ansiedad y aumentar la satisfacción laboral, a través de tácticas que promueven la comunicación y la autoconfianza, anticipa sobre las recompensas que pueda proporcionarle su carrera en la organización (Taormina, 1997; Bravo, et al, 2004; Calderón, 2016).

Por último, la socialización organizacional, ha sido relacionada con el compromiso organizacional, dado que favorece una mayor identificación con la organización y responsabilidad con los quehaceres dentro de la empresa (Toffler, 1981; Nelson 1990; Bravo, et al, 2004; Calderón, 2015, 2016).

Derivado del estudio de la variable socialización organizacional, se han realizado diversas propuestas sobre las etapas que se presentan, esto con la finalidad de explicar la secuencia y el tiempo de los cambios a través de los cuales quienes recién se incorporan, se conviertan en miembros de la organización.

Como resultado, se han encontrado las siguientes etapas:

*Socialización anticipatoria.* Se refiere a todas aquellas actividades que el individuo realiza previo al ingreso a la organización, en dicha etapa se persigue el objetivo de adquirir nueva información relacionada con el puesto o la organización. La búsqueda va encaminada a saber si se percibe como adecuado para el puesto, a través de conocer cómo se trabaja en la organización; y de esta forma puede evaluar la compatibilidad o nivel de exigencia del puesto.

En esta etapa, las personas se forman impresiones acerca del puesto. Por lo tanto, es importante que se describa la información del puesto con claridad y precisión, habiendo dos condiciones para ello: a) el realismo en el cual el individuo y la organización deben tratarse, y b) la congruencia que se presenta cuando las habilidades y capacidades del individuo se utilizan por completo en el puesto (Donnelly, et al., 2006).

*Socialización de adaptación.* Una vez que el individuo se incorpora a la organización ocurre esta etapa, ya que el empleado al ocupar su puesto de trabajo observa la organización y al puesto como realmente son. Este periodo suele ser estresante para el trabajador debido a la

ansiedad que se genera ante cualquier situación nueva o diferente. Son cuatro las actividades que construyen esta etapa (Donnelly, et al, 2006):

- Establecimiento de nuevas relaciones interpersonales.
- Aprendizaje de nuevas tareas.
- Clarificación del papel que desempeñará en la organización.
- Evaluación del progreso que se hace para satisfacer las demandas del puesto.

*Socialización de administración de función.* Esta etapa se caracteriza por el surgimiento de conflictos. En primera instancia surge la necesidad de dividir el tiempo y recursos entre la familia y el trabajo. Posteriormente, aparece un segundo conflicto entre el grupo de trabajo al que se pertenece y los otros grupos de trabajo (Donnelly, et al, 2006).

A partir de lo antes mencionado, resulta importante señalar que el proceso de socialización organizacional cobra especial importancia en el ajuste del individuo a la organización, dicho proceso se encontrará presente a lo largo de la carrera profesional, lo que implica que, si la persona se inserta en una nueva, tendrá experiencias acumuladas que podrían favorecer su adaptación.

Ahora bien, una vez descritas las etapas de la socialización organizacional, resulta importante mencionar los medios para alcanzarla. La socialización organizacional implica tanto a la organización como a las personas que se incorporan a las mismas, dado que las acciones llevadas a cabo para facilitar la integración de los nuevos miembros impactarán a quienes se incorporan al nuevo ambiente de trabajo, trayendo consigo efectos sobre el bienestar y la productividad del individuo (Topa & Moriano, 2012).

## **Medios para la socialización organizacional**

Algunos autores (Bravo, et al., 2004; Calderón-Hernández, et al., 2019; Gibson, et al., 2012) refieren que existen diversos medios, etapas y procesos con los que las organizaciones fomentan la socialización de los nuevos miembros que se incorporan, de acuerdo con este autor se encuentran los siguientes:

*El proceso de selección.* Durante este proceso se le permite al nuevo miembro obtener información y observar el funcionamiento de la organización, la cultura que predomina, los compañeros de trabajo, las actividades, entre otras cosas.

*Contenido del puesto.* El nuevo integrante debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para llevarlas a cabo de manera exitosa al inicio de su carrera en la organización. Posteriormente, deberá recibir tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes. De esta forma, los nuevos integrantes tienden a interiorizar elevadas normas de desempeño y expectativas positivas dadas las recompensas que se derivan de un desempeño excelente. Cuando se colocan a los nuevos empleados en tareas percibidas con poco grado de dificultad, estos no tienen la oportunidad de experimentar el éxito y la motivación.

*El supervisor como tutor.* El nuevo integrante podrá estar vinculado a un tutor, el cual cumplirá la función de integrar a la persona a la organización. Para los nuevos empleados, el líder representa el punto de unión con la organización y la imagen de esta. Entre las funciones de quien haga las veces de tutor, se encuentran: acompañar y orientar durante el periodo inicial en la organización; transmitir información técnica; una dirección clara de las tareas; y brindar la retroalimentación adecuada.

*Equipo de trabajo.* El equipo de trabajo desempeña un papel fundamental en la socialización de los nuevos colaboradores. La integración de los nuevos individuos se puede atribuir a un equipo de trabajo capaz de producir en ellos un efecto positivo y duradero. La aceptación de la persona en el grupo resulta ser una fuente de satisfacción de necesidades sociales, además, estos equipos ejercen influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto a la organización y la forma en que se deben comportar.

*Programas de inducción.* Son programas formales de entrenamiento inicial que buscan familiarizar a los nuevos miembros de la organización con la cultura de la misma. Estos programas representan uno de los principales medios para integrar a los nuevos trabajadores en las prácticas de la organización.

Uno de los principales exponentes y estudiosos de la variable descrita ha sido Taormina, por ello a continuación se presenta su propuesta.

### **Modelo de socialización de Taormina**

Taormina (1994, 1997, 2004) refiere que la socialización es un proceso de aprendizaje por el que la persona aprende a trabajar en una determinada organización, así como a aceptar y creer en la manera más apropiada de comportarse en la misma. El modelo de socialización social descrito por Taormina (1997) propone cuatro dimensiones (entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro). Estas cuatro dimensiones no son totalmente independientes ni excluyentes, sino que están interrelacionadas unas con otras. De acuerdo con este mismo autor, cada dimensión puede entenderse como una esfera de influencia o de

actividad, como un campo conceptual que incluye tanto elementos de estructura como de proceso (Lisbona, et al., 2009).

Taormina (1997) y Villavicencio (2015) refieren que las descripciones de las cuatro dimensiones son:

*Entrenamiento.* Se refiere al proceso mediante el cual el nuevo integrante aprende las habilidades necesarias para ejercer su puesto de trabajo. Este proceso permite mejorar en gran medida el desempeño.

*Comprensión.* Hace referencia al conocimiento que el nuevo integrante necesita para realizar su trabajo de manera adecuada, es decir, saber qué se hace, cómo se hace y por qué se hace. Existen elementos que pueden propiciar dicha comprensión (claridad de rol, adaptación a las políticas, retroalimentación, adaptación cultural, comprensión de las funciones del equipo y de la organización).

*Apoyo a compañeros.* Esta dimensión se refiere al soporte socioemocional que dan los otros empleados. Esta dimensión, igual que la de entrenamiento, se asocia a un mejor desempeño dado que las buenas relaciones interpersonales ayudan a lograr resultados positivos.

*Perspectivas de futuro.* Se refiere a las expectativas de los empleados sobre las oportunidades de crecimiento, los beneficios económicos que a su vez permiten proyectar la permanencia en la organización.

La socialización organizacional tiene un mejor efecto cuando se crea una fuerte conexión, entre el empleado y la organización, obteniendo así, éxito a largo plazo en el equipo, impulsando

la productividad, el bienestar e incluso la motivación y creatividad, de esta forma se ve reflejado en permanencia de los recursos humanos.

Bowles y Gintis (2011) mencionan que las personas eligen formar grupos para distintos fines y que una de las características que se puede reflejar en dicho grupos u organizaciones es la identificación con los miembros que se encuentran presentes. Es decir, cuando las personas perciben características comunes entre sí se identifican como un grupo u organización determinada, diferenciándose de otros que existen (Tajfel, 1981). Lo anterior, permite a las personas no solo identificarse con otros, sino que también les permite definir su lugar o posición en la sociedad (Sánchez- Reyes & Barraza-Barraza, 2015).

La pertenencia a un grupo, de acuerdo con Tajfel (1981), se basa en tres componentes: uno cognitivo, que se refiere al conocimiento como tal de pertenecer al grupo; uno evaluativo, pues la pertenencia al grupo tendrá una connotación de valor positiva o negativa; y otro emocional, ya que las personas generan emociones positivas o negativas hacia el grupo y/o hacia los grupos con los que se tiene relación.

Dicha pertenencia tendrá como resultado, en algunas ocasiones, la tendencia de las personas a evaluar más favorablemente al propio grupo (Hewstone, et al., 2002) o bien que las personas manifiesten actitudes que comparten con los otros miembros del grupo y que a su vez son favorables hacia este (Morales, 2007). Esta tendencia por favorecer al propio grupo, conocida como sesgo endogrupal permite que las personas inviertan esfuerzo en su propio grupo favoreciendo así el desarrollo de este. En el plano personal, la pertenencia al grupo contribuye en la imagen positiva o negativa que cada persona tiene de sí misma, dado que, en el proceso de identificación, los individuos tienden a asumir como propias las características más definitorias

de su propio grupo y con ellas la valoración positiva o negativa asociada (Berger, 1966, citado en Tajfel, 1974).

Tal apreciación se da en función de las diferencias que existen con otros grupos, prestando un mayor énfasis en aquellas diferencias que destacan de manera positiva las características del propio grupo, dando lugar a una identidad social positiva (Scandroglio, et al., 2008). Sin embargo, cuando las características del grupo son valoradas de manera negativa, las personas buscarán contrarrestar los efectos de insatisfacción derivados de la evaluación negativa a su grupo (Tajfel, 1981, citado en Scandroglio et al., 2008), ya que se genera una identidad social negativa que requieren cambiar (Sánchez-Reyes, & Barraza-Barraza, 2015).

Algunos de los elementos descritos anteriormente, como las formas de interacción entre los miembros de la organización, las actitudes y los supuestos subyacentes forman parte de la cultura organizacional (Ramos, et al., 2017), la cual estará mediando dichas interacciones. Aquellos que transmiten la cultura organizacional son quienes ocupan puestos estratégicos en la organización (liderazgo); generalmente, los encargados de la difusión de dicha cultura son los miembros de mayor antigüedad o con puestos estratégicos en la organización, es decir, quienes se han constituido o han sido designados como los líderes de estas (Calderón, et al, 2015; Zapata & Rodríguez, 2008).

### **La socialización organizacional y sus implicaciones dentro de la organización**

Un gran número de organizaciones, una vez que se integra un nuevo miembro, se centran en una orientación superflua durante el primer o segundo día laboral (Mayen, 2017). Por otro lado, cuando la organización cuenta con un departamento de recursos humanos altamente



capacitado, dicha organización emplea un enfoque más estratégico e integral el cual les proporcione las herramientas, recursos y conocimientos necesarios para desarrollar un compromiso laboral, éxito en la empresa, así como mayor productividad, es decir las organizaciones con un eficaz departamento de recursos humano implementan un programa de socialización organizacional (Mayen, 2017).

Diversas investigaciones refieren que un programa de socialización organizacional eficaz:

*Mejora la productividad.* Lee (2003) reporta que a diferencia de quienes no reciben un programa de socialización organizacional o *onboarding*, quienes sí lo reciben, alcanzan una productividad óptima en un promedio de dos meses, hallazgos que se corresponde con la investigación de Nicolini en 2012, quien refiere que el programa de socialización organizacional incrementará la productividad de los empleados más rápidamente.

*Mejora el compromiso de los miembros de la organización.* Las organizaciones que implementaron programas de socialización organizacional reportaron más altos niveles de compromiso organizacional en comparación con los miembros de organizaciones que se abstuvieron de implementarlo (Mayen, 2017; Lee, 2003; Staffing, 2014).

*Aumenta la retención del personal.* En 2006 un estudio realizado por Aberdeen Group, reportó que, el 90% de los empleados toman la decisión de abandonar o permanecer en la organización en los primeros seis meses a partir de su ingreso. En 2008, nuevamente Aberdeen Group, refirió que un buen proceso de socialización organizacional puede aumentar la permanencia de los miembros de la organización hasta en un 25%. Además, destaca que el abandono a la organización, por parte de un miembro de esta, provoca que otros miembros

puedan considerar tomar la misma decisión. Si bien, puede haber otros factores que propicien el abandono de la organización, es relevante considerar los resultados de Aberdeen.

## Liderazgo

El liderazgo es un concepto complejo sobre el cual se tienen múltiples percepciones, dado lo anterior, no existe una definición universal. Por el contrario, existe evidencia de definiciones y conceptos de liderazgo tan diversos, que hasta algunos de ellos son antagónicos (Rost, 1993). Con base en lo anterior, Bass y Avolio (2000) refieren que justamente buscar una definición única y universal sobre el concepto de liderazgo resultaría inútil.

El liderazgo es una de las variables sociales cada vez más estudiada. El motivo del interés por esta variable se debe a su presencia continua en el éxito de la sociedad, de las familias, las relaciones familiares e interpersonales, así como de las organizaciones (Fernández & Quintero, 2017).

Dependiendo del contexto desde el cual se esté estudiando el concepto, el liderazgo se va a definir de distintas maneras, por ejemplo, Stodgill (1963) refiere que se han abordado los estudios del liderazgo desde 11 perspectivas distintas, las cuales son:

1. Como una función de los procesos del grupo.
2. Como parte de la personalidad.
3. Como el arte de buscar un consenso.
4. Como la capacidad de influir
5. Como una forma de persuadir.
6. Como una conductas o comportamientos específicos.
7. Como una relación de poder.
8. Como un instrumento para obtener los objetivos.

9. Como un efecto de la interacción.
10. Como un papel o un rol.
11. Como el inicio de una estructura.

En 1971, Terry refiere que el Liderazgo resulta de la actividad consciente de influir sobre otras personas, para que coincidan los objetivos particulares con los de cierto grupo. En 1990, Koontz y O'Donnell lo refieren como el arte o proceso de influir sobre las personas para que ellas se esfuercen de forma voluntaria por el logro de las metas grupales. En 1991 Garden afirmó que el líder es aquel que concibe metas que ponen a las personas por encima de sus conflictos y preocupaciones, para integrarlas en la búsqueda de metas trascendentales y dignas que sean comunes a un grupo en específico.

Cartwright y Sander (1996) presentaron el concepto de liderazgo como la capacidad de tener poder personal y social, así como la habilidad de convertir una intención en un resultado, manteniéndolo con y para la gente. Por su parte en el 2003, Siliceo, presentó al líder como un ser agente de cambio.

En 2009, Hellriegel y Slocum consideraron el liderazgo como un proceso de desarrollo de ideas y de una visión, mediante conductas que permitan experimentar dichas ideas y visión, con el objetivo de influenciar a otros para la toma de decisiones trascendentales con respeto a los recursos humanos. Para el 2007, Blanchard refiere el liderazgo como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien transversal. En 2009, Robbins y Judge afirman que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas, manteniendo las primeras ideas de los setentas y noventas.

Gardner, et al. (2010), revisaron la literatura publicada en un periodo de 20 años en *The Leadership Quarterly*, en ella encontraron que las publicaciones sobre el tema de liderazgo había crecido de manera exponencial, durante la última década. Como resultado de lo anterior, los modelos y teorías que intentan explicar el liderazgo se han vuelto más y más complejas.

Derivado de lo anterior, Kaiser, et al. (2008) refirieron que, se ha venido avanzando tanto en el desarrollo de teorías que pretenden adquirir un conocimiento general sobre los procesos de liderazgo que se suscitan en espacios de tiempo sin determinar, hasta fenómenos específicos que evolucionan durante diferentes marcos temporales y que dependen del nivel en el que los líderes actúan, sea este individual, equipo u organizacional (Blanch, 2018).

Además de lo anterior, relacionado al estudio del liderazgo, se han realizado esfuerzos por estudiar de forma empírica los procesos asociados a este, en ellos se incluyen estudios de variables tanto psicológicas, como son la percepción, las emociones y la cognición tienen un efecto sobre el liderazgo (Dinh & Lord, 2012; Trichas & Schyns, 2012); Hasta variables más sociales como a influencia del contexto social y organizacional así como su impacto en el resultado de las relaciones entre el líder y sus seguidores, han sido objeto de atención (Chang & Johnson, 2010; DeRue & Ashford, 2010).

Posteriormente, se han desarrollado teorías que explican el papel del líder dentro de sistemas complejos, en los que se pretenden establecer cambios organizacionales y en los que actúan redes sociales amplias y dinámicas (Balkundi, et al., 2011; Hannah, et al., 2011; Uhl-Bien & Marion, 2009).

El proceso mediante el cual una persona ejerce influencia sobre otros, a grandes rasgos se concibe como el liderazgo, aquellos otros, son llamados seguidores y/o colaboradores, estos

pueden ser; amigos, familia, vecinos o bien, empleados. En ellos, el líder logra transmitir, a través de un efectivo proceso de comunicación, ideas, valores, una visión o una meta (Fiske, et al., 2010; Contreras & Castro, 2013).

Las investigaciones sobre liderazgo han puesto de manifiesto y enfatizado en la influencia de ellos sobre el estrés y la salud de los miembros de su equipo de trabajo, tanto como entes individuales, así como una unidad de trabajo entendida como un todo. Los líderes pueden influir en la formación de un sentido compartido de realidad social entre los miembros de la organización, impactando de forma significativa en los valores y creencias individuales, conduciéndolas a los propios de la organización (Peiró & Rodríguez, 2008).

Los comportamientos del líder influyen en la presencia o ausencia de riesgos psicosociales. Cuando dichos comportamientos son positivos, propician factores protectores de la salud que promueven el bienestar, y a su vez, reduciendo los riesgos psicosociales. Por el contrario, de ser negativos pueden incidir en factores de riesgo para la salud o incluso, cuando estos son destructivos, son capaces de generar afectaciones en el bienestar de los miembros de la organización (Denison, 1990; Jung & Avolio, 2000; Stone, et al., 2004).

Para las organizaciones el liderazgo juega un rol fundamental debido a que es el proceso que facilita el logro de metas y objetivos organizacionales, es a través de los líderes que es posible modelar la conducta de los miembros de la organización, mediante pautas y expectativas de comportamiento (Grojean, et al., 2004; Day, et al., 2001).

Los líderes pueden también incidir en la forma en que las personas piensan sobre la organización, teniendo influencia en los estados emocionales, las creencias, las conductas y el

bienestar psicológico de los trabajadores (Contreras, et al., 2009; Yukl & Tracey, 1992; Waldman et al., 2006).

### **Teorías sobre el liderazgo**

Como se mencionó anteriormente, existen diversas concepciones en torno al liderazgo, hoy en día se reconocen algunas teorías importantes sobre esta variable (Gallardo, 2018):

- Teoría de los rasgos.
- Teoría del comportamiento.
- Teoría de contingencia.
- Teoría transformacional.
- Liderazgo con orientación ética positiva

#### **Teoría de los rasgos de personalidad**

La formulación de esta teoría tuvo su origen al intentar responder al cuestionamiento si los líderes nacen o se hacen. Deviene, además, del primer esfuerzo por identificar aquellos rasgos de personalidad comunes en líderes efectivos. Una de las premisas básicas de esta teoría recae en la idea de que los líderes nacen, es decir, que genéticamente están predispuestos para tener característica que eventualmente les permitirán convertirse en aquellas personas, a las cuales habrá que seguir.

La teoría del Gran Hombre, cuyo apogeo se dio en 1849, propuesta por Thomas Carlyle, afirmaba que el progreso de la humanidad estaba asentado en las conquistas individuales de grandes hombres (líderes). De acuerdo con este postulado, aquellas personas simplemente nacían

para ser líderes. Por otro lado, Francis Galton (1869) refiere que el liderazgo es una habilidad característica de los individuos extraordinarios.

Hebert Spencer (1859) se presentó como un fuerte crítico de la teoría antes mencionada. La propuesta de este autor refiere que el surgimiento de un líder depende de una serie de factores e influencia que se hayan producido en el contexto de estas personas, para que el resultado sea la aparición del líder. “Esos grandes hombres son el producto de sus sociedades y sus acciones no serían posibles sin las condiciones sociales construidas antes de su vida (p.89).”

Ralph M. Stogdill (1948), publicó una investigación en la que revisaba 124 estudios sobre características de los líderes, concluyendo que las características tenían poca importancia para prever el comportamiento del líder si se encuentran de forma independiente, pero, por el contrario, combinando dichas características se podrían encontrar cualidades bastante claras. De acuerdo con los resultados de su investigación, conjunta en seis grupos los rasgos encontrados:

1. Capacidad (inteligencia, destreza, facilidad verbal, originalidad, juicio).
2. Logros (formación académica, conocimientos, tareas realizadas).
3. Responsabilidad (fiabilidad, iniciativa, tesón, agresividad, autoconfianza, deseo de vencer).
4. Participación (actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad y humor).
5. Condición social (posición socioeconómica, popularidad).
6. Situación (capacidad mental, habilidades, necesidades e intereses de los seguidores, objetivos a alcanzar y tareas a realizar).



Gallardo en 2018, refiere que un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota recopilaron datos de 13 empresas de la región y concluyeron que muchos líderes exitosos compartían las siguientes características:

- Disfrutaban sus interacciones con las demás personas.
- Eran más inteligentes.
- Tenían mejor educación.
- Sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito.
- Manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Sin embargo, los resultados referidos en ambas investigaciones no permiten su generalización dado que había evidencia de bastantes excepciones a lo propuesto. Debido a lo anterior, cabe señalar que Stogdill (1948), en sus conclusiones estableció que encontró fuertes evidencias que indicaban que diferentes habilidades y rasgos dependían más de situaciones específicas.

En 1971 Edwin Ghiselli publicó un estudio realizado a gerentes empleados por compañías distintas y aun cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

- Habilidades (de supervisión, inteligencia e iniciativa).
- Características de personalidad (seguridad en sí mismo, decisión, madurez y afinidad con los colaboradores).
- Motivación (logro laboral, autodesarrollo).

A partir de la década de los 50, comenzaron a desarrollarse numerosas líneas de investigación cuyo objetivo se centró en indagar cuáles eran las conductas típicas de los líderes y tratar de relacionarlas con el rendimiento del grupo y la satisfacción de sus integrantes. En todas ellas, la conducta del líder podía resumirse en dos dimensiones o estilos de liderazgo: orientados a la tarea o bien orientados a la relación. Algunos de los modelos más importantes de este enfoque son los desarrollados por el Grupo Iowa, el Grupo de Ohio, y el Grupo de Michigan (Cuadrado, et al., 2012).

### **Teoría del comportamiento del liderazgo**

Bajo el supuesto de que el líder puede facilitar las condiciones dentro del ambiente de la organización, mismo que influirá en su rendimiento y satisfacción, resulta necesario mencionar los distintos estilos de liderazgo, en la literatura son bastas las investigaciones que se han realizado (Moreno, 2002, Kaufmann, 1999; Muños, 1993, Ruíz, 2001, Granados, 2006), aunque un antecedente importante es el trabajo de Kurt Lewin y su equipo en 1939 en donde describe tres estilos: autocrático, democrático y *laissez faire*, cada uno de ellos refieren a características particulares en la interacción con los miembros de la organización (Sánchez-Reyes & Barraza-Barraza, 2015).

La hipótesis de base de estas teorías refiere que los rasgos por sí solos carecen de suficiencia para explicar el liderazgo eficaz, dado que se dejan de lado las interacciones con diversos factores que necesariamente estarán influyendo. A partir de lo anterior, las investigaciones en torno al liderazgo se fueron redireccionando y enfocando en los comportamientos que dichos líderes mostraban.

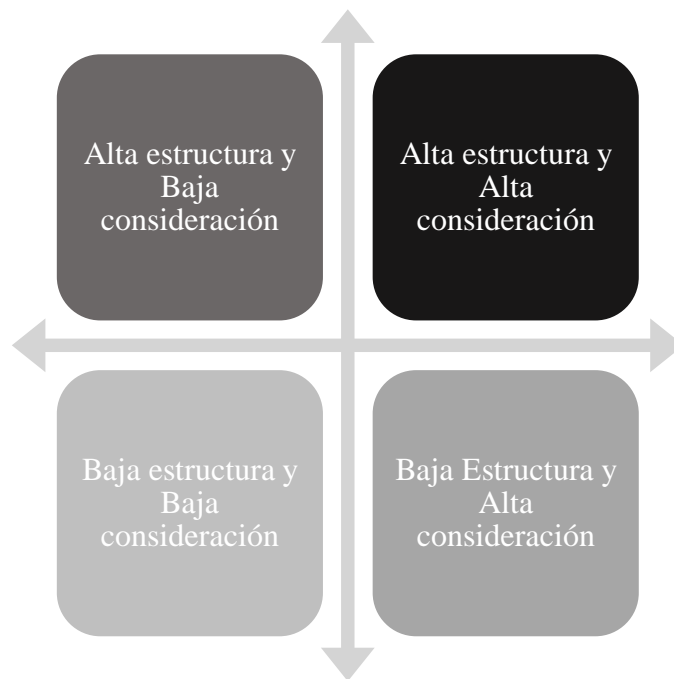
A diferencia de las teorías de los rasgos, las teorías del comportamiento refieren que el liderazgo se manifiesta en conductas que se pueden aprender, y con base en dicha afirmación se desarrollan cuatro estudios sobre el comportamiento de los líderes (Gallardo, 2018).

#### ***Universidad de Iowa.***

En 1939, Kurt Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White de la Universidad de Iowa enfocaron su atención en los estilos de liderazgo, fueron los primeros en estudiar el liderazgo en una forma científica y su contribución principal fue que identificaron tres estilos diferentes de liderazgo: *Autocrático o directivo*, *Liberal o laissez faire* y *Democrático o participativo*.

#### ***Universidad de Ohio.***

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial bajo la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de *Ohio State University*, se iniciaron diversas investigaciones cuyo objetivo estaba centrado en la construcción de un instrumento que permitiera clasificar y evaluar distintos estilos de liderazgo, así como identificar y describir el comportamiento de los líderes. Resultado de dichas investigaciones se concluyó que existían dos tipos de comportamientos, uno de ellos llamado “estructura de iniciación” (orientados a la tarea) o bien “consideración” (orientados a los trabajadores), a partir de lo anterior, se proponen cuatro estilos de liderazgo (ver Figura 1). Además de lo anterior, los investigadores concluyeron que existía una correlación negativa entre la rotación de personal con líderes orientados a los trabajadores (Halpin & Winer, 1952).



**Figura 1.** Estilos de liderazgo de acuerdo con Halpin & Winer, Tomada de Jiménez, 2017.

De acuerdo con la Figura 1 de los estilos de liderazgo se puede encontrar lo siguiente:

Líderes con baja estructura y consideración: En ellos se presenta un estilo que puede confundir a los colaboradores, al no saber a quién dirigirse para solicitar información con respecto a las actividades que deben realizar. Este tipo de líderes presentan bajo interés por los empleados, provocando una baja motivación (Halpin & Winer, 1952; Jiménez, 2017).

Líderes con baja estructura y alta consideración: Similar al anterior, en este tipo de liderazgo no se presenta claridad en las funciones del líder, no hay organización de los grupos, ni delegación de las actividades, aunque, dado que estos líderes presentan un buen nivel de consideración con los colaboradores, esto genera buen nivel de comunicación. En este tipo de liderazgo se puede encontrar que el líder estará centrado en tener una buena relación con los colaboradores, que podría descuidar el logro de las metas (Jiménez, 2017).

Líderes con alta estructura y baja consideración: El líder está enfocado en el cumplimiento de las metas, sin importarle la relación que se genere con los colaboradores, lo anterior puede traer consigo que los colaboradores se sientan poco motivados y a su vez, con altos niveles de estrés laboral y bajo rendimiento, consecuencia de lo anterior (Jiménez, 2017).

Líderes con alta estructura y consideración: Es este estilo de liderazgo ambos factores son considerados, lo anterior se consigue a través de una óptima organización en las actividades, delegándolas de forma adecuada y, además, realizando evaluaciones constantes. Con este estilo de liderazgo se presenta mayor motivación y satisfacción por parte de los colaboradores (Jiménez, 2017).

A partir de los hallazgos, los investigadores enlistaron nueve categorías de comportamiento de líder y redactaron descripciones de cada una. El producto fue un instrumento llamado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder [*Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ)], el cual, en su versión original, se encontraba conformado por 150 descripciones, posteriormente, lo redujeron a 130 (Halpin & Winer 1957).

***Universidad de Michigan.***

Contemporáneos a los estudios de la Universidad de Ohio, en el *Survey Research Center* de la Universidad de Michigan se realizaban investigaciones sobre el Liderazgo, con objetivos similares, a saber: identificar los comportamientos de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

A través de sus investigaciones, que coinciden con los hallazgos de la Universidad de Ohio, lograron identificar dos aspectos en el comportamiento del liderazgo que denominaron *orientado hacia el empleado y orientado hacia la producción*.

Por un lado, los líderes orientados hacia los empleados acentuaban las relaciones interpersonales, mostraban interés personal en las necesidades de sus seguidores y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros del grupo. Por otro lado, los líderes orientados hacia la producción tendían a destacar los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo, se preocupaban principalmente por lograr las metas de su grupo y consideraban a los miembros del grupo como medios para lograr ese fin (Likert, et al., 1947). Las conclusiones de los investigadores de Michigan favorecen fuertemente a los líderes que se orientaban hacia los empleados, ya que estaban relacionados con una alta productividad del grupo y una gran satisfacción en el trabajo.

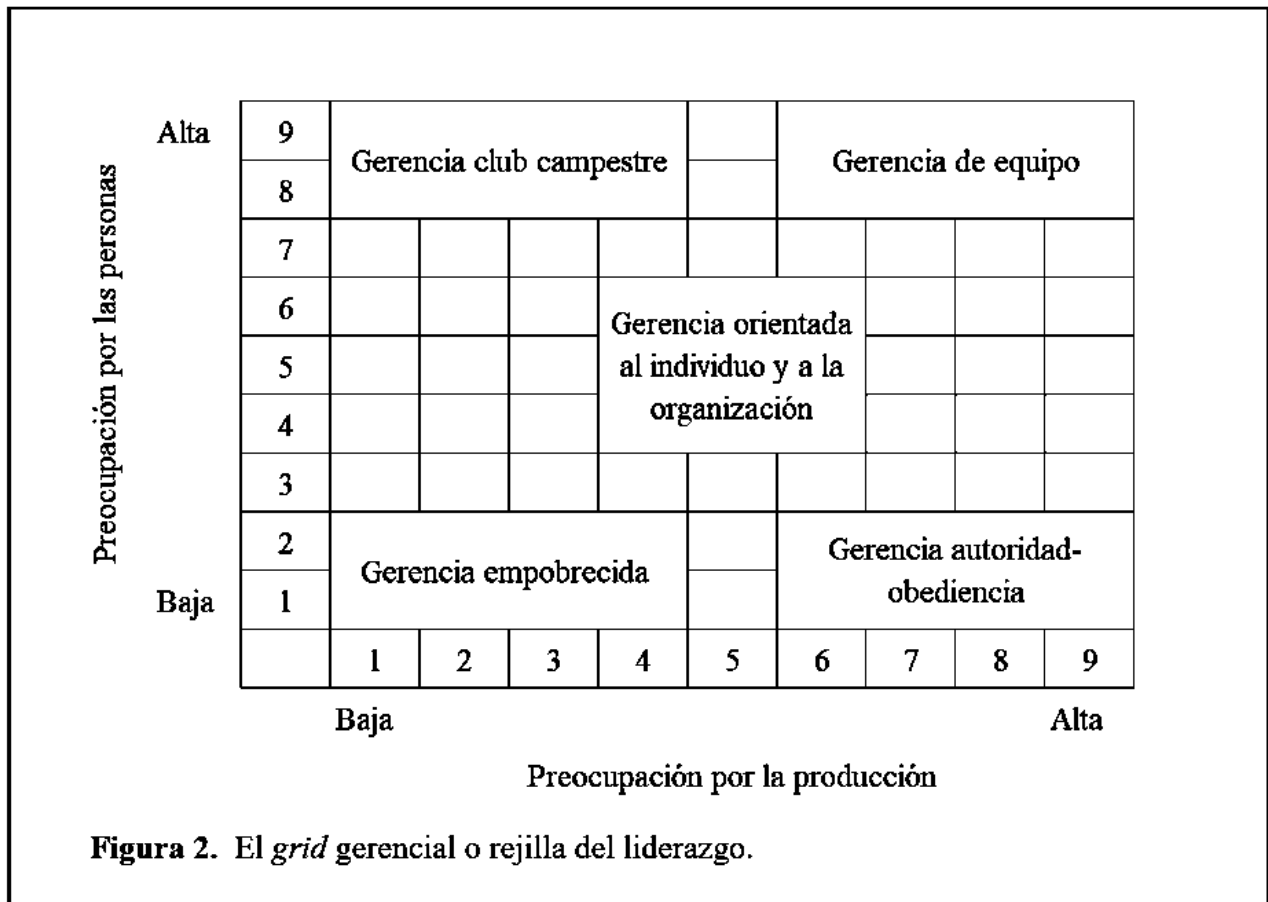
#### ***Universidad de Harvard.***

Bales (1950), de la universidad de Harvard, se enfocó en el estudio del comportamiento de grupos pequeños, la mayoría de estos estudios fueron llevados a cabo en condiciones experimentales de pequeños grupos de estudiantes, sin ningún líder. Entre sus principales hallazgos se encuentra que en estos grupos emergen dos tipos muy diferentes de líderes, a uno lo denominó líder de tarea, mientras que al otro lo denominó líder socioemotivo. Las características comunes que encontró entre el primer tipo de líderes es que son aquellos que hablan más y presentan más sugerencias, mientras que a los líderes socioemotivos, los caracterizó por ser

aquellos que facilitan que otros hablen, y ofrecen apoyo psicológico. De acuerdo con las afirmaciones de Bales, aquel líder emergente posee unas cualidades u otras, pero nunca ambas.

**El *grid* gerencial o rejilla del liderazgo.**

Desarrollada en 1964, por Blake y Mouton, esta teoría establece que, a través de una matriz bidimensional, basado en la propuesta de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan (orientado a los trabajadores o relaciones u orientados a la tarea o la producción) se pueden identificar cinco tipos de líderes: *gerencia empobrecida*, *gerencia club campestre*, *gerencia de equipo*, *autoridad-obediencia* y *gerencia orientada a la organización y al individuo* (ver Figura 2).



Jiménez (2017), refiere que este modelo ha sido utilizado por diversas empresas como diagnóstico, aunque en realidad el modelo solamente permite identificar los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a obtener resultados.

La *gerencia empobrecida* se caracteriza por la realización del mínimo esfuerzo, en este estilo se presenta un liderazgo con muy bajo interés por los colaboradores, así como por la producción, cuando se presenta un conflicto prefieren alejarse (Blake & Mouton, 1964).

La *gerencia club campestre* se caracteriza por presentar un énfasis en las relaciones, lo cual genera un ambiente agradable en la organización y un buen ritmo de trabajo. En este estilo se elogian los buenos resultados de un colaborador, aunque se omiten las críticas o regaños a los colaboradores con malos resultados. Al poner más atención a las relaciones, en este estilo se puede presentar una producción insuficiente (Blake & Mouton, 1964).

La *gerencia de equipo* está caracterizada por mostrar un alto interés tanto por la producción como por las relaciones. Cuando se presenta algún conflicto, este estilo promueve la sinceridad necesaria, a fin de obtener un éxito tanto personal como colectivo (Blake & Mouton, 1964).

**Figura 2.** El *grid* gerencial o rejilla del liderazgo.

La *gerencia autoritaria-obediencia* esta caracterizada por poner énfasis en el cumplimiento de los resultados, sin considerar las relaciones con los colaboradores. En este estilo el conflicto puede ser controlado colocándose por encima del mismo, regularmente a través de métodos coercitivos. Las relaciones entre líder y colaborador son pobres ya que este estilo está centrado en la producción descuidando el factor humano (Blake & Mouton, 1964).

La *gerencia orientada al individuo y a la organización*, este tipo de liderazgo se caracteriza por el adecuado equilibrio entre las relaciones con los colaboradores, como con la



preocupación por la producción. En este estilo, la forma de resolver el conflicto es a través de la adaptación. El líder con este estilo busca balancear la necesidad de cumplir con la producción con la de mantener las relaciones con sus colaboradores (Blake & Mouton, 1964).

### **Teoría de las contingencias del liderazgo**

En otro intento por integrar las variables necesarias para poder comprender el liderazgo, surge la teoría de contingencia, en donde el planteamiento que la sostiene, un liderazgo eficaz depende de múltiples factores, tales como la cultura organizacional, las políticas de la empresa, la naturaleza de las tareas, las expectativas de los empleados, entre otras contingencias.

La propuesta sobre la que se fundamentan estas teorías nace de supuesto de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación. El líder es capaz de adaptarse a un grupo particular de personas, en condiciones extremadamente variadas.

Algunos de los elementos fundamentales de las teorías situacionales del liderazgo son los siguientes: el líder, el grupo y la situación. La variable situación será la determinante sobre quién será el líder y qué deberá poner en práctica. A partir de estos elementos, se han desarrollado diferentes planteamientos sobre cuál es la estructura de la variable situacional, de manera que existen alrededor de siete enfoques distintos, que se muestran a continuación.

#### **Modelo de contingencias.**

Fred Fiedler (1958), desarrolló un modelo a partir de la relación entre el rendimiento y las actitudes del líder, dicho modelo refiere que el desempeño de los grupos depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus seguidores, además del grado en el que la situación le permita a dicho líder ejercer el control sobre su grupo.

A partir de su investigación postuló tres criterios situacionales relevantes, los cuales son:

1. Las relaciones de líder-miembro. Este criterio indica el grado de confianza y respeto que tienen los colaboradores con el líder.
2. Estructura de la tarea. Representa el grado en el que las labores a realizar por los miembros se encuentran estructuradas o sistematizadas. Se vincula también con la claridad en lo que se realizará como tarea.
3. Poder de posición. Se refiere al grado de influencia que tiene un líder, hace referencia básicamente a las variables del poder, como la manipulación de recursos, imposición de castigos, promociones o aumentos de sueldos (Fiedler, 1971).

### **Continuo del liderazgo.**

Tannenbaum y Schmidt (1958) afirmaron que el liderazgo se correlaciona con el nivel de autoridad utilizada por los líderes y con la cantidad de libertad que tienen los subordinados para tomar decisiones. De acuerdo con esta teoría, los líderes eficaces deben ser lo suficientemente flexibles para enfrentarse a diferentes situaciones y delegar autoridad eficazmente tomando en cuenta sus capacidades, las de sus subordinados, así como los objetivos que deben lograrse (Gallardo, 2018).

### **Teoría tridimensional.**

Propuesta por Reddin (1967), es una de las primeras teorías en considerar la situación como variable moduladora del éxito o eficacia del liderazgo, bajo este planteamiento, la situación es considerada como la mezcla entre la tarea y la relación.

La propuesta subyacente de esta teoría radica en que el conocimiento de las conductas del líder puede ayudar adoptar, dichas conductas dependiendo de los diferentes escenarios a los que se enfrente. Además, pone de manifiesto que a pesar de que el líder tiene un estilo básico o genérico, este puede modificarlas dentro de un continuo cuyos extremos son las *conductas apropiadas*, por un lado, y por otro las *conductas inapropiadas*. Este autor fue el primero en incorporar la dimensión de eficacia a los modelos de liderazgo, además de los ya mencionados en las teorías y modelos anteriores (Pesantez, 2017).

En esta teoría se destaca la importancia de la orientación por la tarea y por las relaciones de un directivo en conjunción con la efectividad, derivado de lo anterior, se propuso dicotomizar las dos variables subyacentes de orientación por la tarea y por las relaciones, obteniendo una tipología de cuatro estilos. Asimismo, definió la efectividad de un líder a partir del ajuste del estilo de liderazgo a una situación específica (Reddin, 1967).

### **Liderazgo situacional.**

Hersey y Blanchard (1969). Este modelo está basado en dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: *cantidad de dirección* (conductas dirigidas hacia la tarea) y *cantidad de apoyo socioemocional* (conductas dirigidas hacia las relaciones) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del nivel de madurez de sus subordinados. “La madurez se define como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento” (Hersey & Blanchard, 1984, p.233).

La conducta dirigida hacia la tarea se refiere al grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea. Mientras que la conducta de relación se refiere al grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional. De acuerdo con Pasantez (2017) el tipo de dirección que debe presentar un líder estará subordinado al nivel de madurez que los colaboradores presenten.

### **Modelo Camino a la Meta.**

Otras de las teorías situaciones, es la de House (1971), donde describe un modelo inspirado en los estudios del Grupo de Ohio, cuyo eje se refiere a que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que dichas metas, empaten con los objetivos de la organización. La denominación de este enfoque radica en el supuesto de que un buen líder será aquel que “aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores” (p. 15).

De acuerdo con lo anterior, la función del líder es orientar a sus colaboradores a alcanzar las metas de la organización, al mismo tiempo se esfuerza por empatar las metas de los colaboradores con las metas de la propia organización (Hill, et al., 2007). Mendoza (2017), refiere que los líderes deben considerar tanto las relaciones con los colaboradores como el cumplimiento de las metas de la organización, siempre alentando a los colaboradores al cumplimiento de su trabajo.

### **Modelo decisional.**

Este modelo refiere que existe la necesidad de decidir en qué situaciones los líderes deben involucrar a los colaboradores para que participen en la resolución de determinada situación. Los autores de esta teoría fueron Vroom y Yetton (1973) posteriormente se integró Jago en 1988.

Establece que, para alcanzar los objetivos de la organización, es necesario que la información llegue de forma adecuada a la persona adecuada, quien será la encargada de tomar las decisiones. En el modelo se conjugan siete situaciones o *atributos del problema* con siete estilos de liderazgo, que va desde el más autocrático hasta el más participativo (Vroom, & Jago, 1988).

### **Intercambio líder-miembro.**

Dansereau y Haga (1975), proponen esta teoría en la que refieren la conformación de dos grupos de colaboradores, estos grupos dependen del tipo de relación que se establece con el líder, el primero de ellos es un grupo *interno*, caracterizado por relaciones de alta calidad, conformado por una cantidad reducida de miembros, este grupo es de confianza para el líder, lo anterior conlleva que obtienen mayor atención del líder y es más probable que obtengan privilegios a diferencia del segundo grupo, el cual es un grupo *externo o periférico*, en donde se presentan relaciones de baja calidad, dicho grupo se encuentra compuesto por una mayor cantidad de colaboradores, quienes obtienen menor atención por parte del líder y su relación con éste es meramente formal.

Una explicación más detallada del presente modelo de liderazgo se encuentra posteriormente.

### **Teorías Transformacionales**

En contraste con las teorías tradicionales de liderazgo que toman como criterio de evaluación el desempeño y el conocimiento de los líderes, las "teorías de liderazgo transformacionales" enfatizan las respuestas emocionales de los colaboradores, relacionadas con

la confianza y seguridad que tienen en los líderes, así como sus valores y la motivación de éstos para desempeñarse e ir más allá del llamado del deber (Gallardo, 2018).

Investigadores tales como Burns, (1978), Bass (1985), Bass y Avolio, (1994), entre otros, han orientado su trabajo hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Entre las propuestas más recientes, y con mayor número de investigación en torno al liderazgo, se encuentra la de Burns (1978), en donde se plantea un modelo en el que refiere a la tendencia de los líderes a intercambiar recompensas con los miembros de la organización, o bien ir más allá y conseguir influir en su escala de valores, actitudes y creencias de dichos miembros. El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que James Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional.

La propuesta de Burns, retomada por Bass, distingue el estilo del líder transformacional, refiriéndose a aquellos líderes que producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias a través de su influencia personal. De la misma forma, refiere al líder transaccional caracterizado por conductas como capacidad de premiar a los miembros de la organización por la labor bien hecha, o bien, aquellos líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar quienes están bajo su cargo (Cuadrado, et al, 2012).

Derivado de la revisión de Nader y Castro (2007), refieren características específicas de cada tipo de liderazgo, por ejemplo: los líderes transformacionales se presentan como ejemplos a seguir, proveen significado a las acciones de los miembros de la organización (sus subordinados), promueven la búsqueda de soluciones novedosas a problemas cotidianos y, además, suelen preocuparse por las necesidades individuales de quienes están bajo su cargo,

mientras que, los líderes transaccionales tienen a manipular los recursos y la negociación, con quienes están a su cargo, con el fin de alcanzar los objetivos y metas organizacionales y, además, suelen estar alerta de las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidas, en caso de ocurrir, suelen ejecutar acciones correctivas. Esta dimensión se presenta en una forma preventiva (activa) o bien de correctiva (pasiva).

El liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios interpersonales que se producen entre el líder y sus colaboradores. Los líderes transaccionales reconocen e identifican las exigencias de la tarea que hay que realizar con el fin de que sus colaboradores alcancen los resultados deseados. Estos líderes realizan una “transacción comercial” con el subordinado. Enfatizan la búsqueda de intereses propios. Tanto los colaboradores como los líderes buscan beneficios, sueldos, poder y estatus. Las iniciativas de los colaboradores están basadas en la obtención de recompensas personales, así como la evitación de castigos disciplinarios por salirse de las reglas o normas.

Los líderes transaccionales plantean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. A partir de los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual al buscar la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas planteadas por el líder, característica fundamental de este tipo de liderazgo (Bass, 1985), pues la dinámica de la relación líder-seguidor dentro del liderazgo transaccional implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros (Den Hartog, et al., 1997). Este tipo de liderazgo se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de una relación mediada por la posición que se tienen dentro de la

organización (jefes a subordinados), se fundamenta en comportamientos establecidos con claridad en las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional es característico de aquellas personas que refieren que es necesario realizar una transformación en la empresa, para realizar dichas transformaciones es necesario tener en cuenta la visión de la organización. El líder transformador impulsa a los subordinados a pasar por encima de los intereses individuales y orientarse a causas trascendentes. Las personas no trabajan por recompensa sino por compromiso y sienten que su trabajo está alineado con sus intereses más profundos. Este tipo de líderes tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar (Burns, 1978). Los líderes resultan ser más efectivos en tiempos de crisis, factor ineludible en procesos de cambio en cuanto favorece la adaptación (Boal & Byrson, 1988). Otro aspecto importante de mencionar es que los comportamientos vinculados a este estilo de liderazgo estimulan la capacidad de innovación, a través de la promoción del cambio y la transformación permanente (Oke, et al., 2009). Como se observa, existe un gran número de propuestas teóricas en torno al liderazgo, derivado de lo anterior, resulta bastante complejo la categorización de dichas propuestas.

A partir de lo anterior, se ha incorporado un fenómeno de gran relevancia, a nivel social y organizacional. Debido a que se han producido numerosos y visibles escándalos éticos, protagonizados por líderes prominentes en organizaciones, que comprenden desde grandes corporaciones multinacionales, hasta entidades políticas y gubernamentales, asociaciones sin ánimo de lucro e incluso organizaciones religiosas.

A partir de la situación anteriormente descrita, emana la interrogante fundamental que cuestiona la dimensión ética del comportamiento de los líderes, además enfatiza la necesidad de



incorporar rígidas pautas morales a sus comportamientos para posibilitar un funcionamiento más efectivo y honesto de las organizaciones (Brown & Treviño, 2006; Marquardt, et al., 2016).

### **Nuevos modelos de liderazgo. Liderazgo con orientación ética positiva**

Recientemente, han surgido propuestas teóricas sobre el liderazgo estrictamente fundamentadas en el aspecto ético de dichos líderes. En estas propuestas, el líder trata de promover conductas normativamente apropiadas en los colaboradores, a través de acciones personales y de las relaciones interpersonales entre ellos y los colaboradores, utilizando una comunicación transparente (Jordan, et al., 2013).

En este nuevo contexto, han emergido nuevos modelos de liderazgo, siendo uno de los más relevantes, objeto creciente de investigación empírica, el denominado liderazgo auténtico.

### **Liderazgo auténtico**

El estudio sobre liderazgo tomó una nueva perspectiva introduciendo, a partir del 2003, el modelo de liderazgo auténtico, concepto que nace de la necesidad de renovar el término en los actuales tiempos de cambio, destacando la importancia de la relación positiva que crean los trabajadores con la persona que asume el liderazgo en las organizaciones. Basado en la psicología positiva, el líder auténtico se define como aquella persona con una profunda conciencia de sí mismo, de sus pensamientos y comportamientos, considerando la influencia que tiene sobre sus colaboradores, así mismo, es aquella persona que es consciente de sus valores, los cuales, dirigen su comportamiento, y además tiene conocimiento de las cualidades de sus colaboradores, y su contexto (Avolio, et al., 2004).

El liderazgo auténtico aparece como consecuencia del intento de superar los numerosos ejemplos de conductas poco éticas por parte de los líderes, que han acontecido recientemente, en el ámbito político y empresarial y que han tenido un impacto negativo muy notable sobre la sociedad (Luthans & Avolio, 2003).

El concepto de autenticidad deviene de una larga tradición histórica, sus raíces se encuentran en la filosofía griega, aunque en la psicología se puede encontrar su utilización en la psicología humanista (Maslow, 1968). Posteriormente, se ha asociado a ciertas áreas de la psicología positiva, como es el caso del liderazgo, la cultura y los valores organizacionales o incluso al área relacionada con el mantenimiento de la salud física y mental (Avolio, et al., 2004; Harter, et al., 2002).

Refiriéndose al término autenticidad, Seligman definió el concepto como “el sentido de la propiedad que el individuo tiene sobre sus propias experiencias (pensamientos, emociones, necesidades, preferencias, creencias), como constitutivas de su propia identidad y el modo en cómo éste se comporta en consonancia con las mismas” (2002, p. 4).

Luthans y Avolio (2003) definieron esta nueva propuesta de liderazgo como aquel proceso centrado en nutrir las capacidades individuales, tanto del líder como del colaborador. La propuesta anterior se basa en una serie de dimensiones subyacentes, las cuales están caracterizadas a partir de la existencia de una elevada conciencia y autoconocimiento, así como la presencia de conductas positivas autorreguladoras por parte de ambos actores.

Posteriormente algunos autores se dieron a la tarea de profundizar en la definición propuesta por Luthans y Avolio, a través de una serie de estudios empíricos (Shamir & Eilam, 2005; Sparrowe, 2005; Ilies, et al., 2005). A partir de sus investigaciones, fue posible la

integración de elementos claves para el liderazgo auténtico, dichos elementos son el autoconocimiento y la autorregulación (Gardner et al., 2005).

Además de lo anterior, se pudieron definir características esenciales asociadas a las dimensiones o componentes, mismas que se mencionan a continuación:

*La conciencia de sí mismo.*

Refiere a la forma en la que el líder demuestra una comprensión general del mundo, de acuerdo con un marco de referencia; y cómo dicho marco influye en la forma en la que el líder se percibe a sí mismo a lo largo del tiempo. Se incluyen los valores, cogniciones sobre la identidad, emociones, motivaciones y metas vitales (Gardner et al., 2005). También, en esta dimensión se incluye el entendimiento de las fortalezas y debilidades propias, así como las de naturaleza exógena del propio yo, derivado de lo anterior, se incluye la obtención de información sobre uno mismo, a través de la autoexposición a los demás y del impacto que éste provoca en los otros (colaboradores) (Kernis, 2003).

*La transparencia en las relaciones interpersonales.*

Esta dimensión hace referencia a la forma en la que el líder presenta su auténtico yo a los demás, dejando de lado imágenes distorsionadas o falsas de la propia identidad y mostrando sus propias limitaciones y debilidades a los demás (Illies et al., 2005).

Cabe señalar que, a partir de lo anterior, la conducta del líder promueve confianza en los colaboradores a través de la comunicación abierta y de la declaración de información sobre uno mismo. Además, el líder expresa pensamientos y sentimientos verdaderos, con el propósito de minimizar la aparición de emociones extremas o inapropiadas hacia otras personas (Gardner et al., 2005; Kernis, 2003).

### *El procesamiento equilibrado de la información.*

Esta dimensión se refiere a la manera en la que el líder gestiona la información relevante y analiza objetivamente los datos previos a la toma de decisiones. Lo anterior puede incluir el procesamiento de información que contradiga sus propias opiniones, de tal forma que, incluso, se puedan solicitar puntos de vista opuestos que amenacen convicciones sólidamente establecidas (Gardner et al., 2005). Además, estos líderes no distorsionan, niegan, exageran o ignoran conocimientos internos o experiencias e informaciones de carácter externo (Kernis, 2003).

### *La moral internalizada.*

Refiere a la presencia de una forma íntima e integrada de autorregulación ética en el líder (Ryan & Deci, 2003). Dicha autorregulación se encuentra guiada por estándares y valores morales internos que, en ocasiones, opuestos a las presiones sociales, organizacionales y grupales, originan la toma de decisiones y la emisión de conductas en consonancia con dichos estándares éticos y morales (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Los líderes auténticos actúan en coincidencia con su integridad moral real y manifiestan congruencia entre sus valores y sus pautas de comportamiento (Walumbwa, et al., 2008).

Por otro lado, Bass y Riggio (2006) refieren que, en la actualidad, los miembros de una organización (colaboradores) no sólo buscan líderes inspiracionales que les guíen en un entorno incierto y volátil, sino que quieren afrontar retos sobre su propio desarrollo personal.

El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la

información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los colaboradores (Gadner, et al., 2009).

De tal forma que, los líderes auténticos reconocen y valoran las diferencias individuales de los colaboradores, además, son capaces de identificar sus talentos o cualidades positivas para ayudarles a fortalecerlas. Desde el punto de vista de los seguidores, los líderes auténticos son percibidos como personas que actúan de forma transparente con los demás y en congruencia con los valores y creencias que mantienen (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, et al, 2004).

Como resultado del liderazgo auténtico Avolio y Gardner (2005), Luthans y Avolio, (2003) y May, et al., (2003), han reportado en sus investigaciones que se incrementa la motivación, el compromiso y la satisfacción en los colaboradores, lo anterior a través de la identificación tanto personal como social con la organización. Además de lo anterior, se ha encontrado evidencia del incremento en el rendimiento de los colaboradores (Caza, et al., 2010; Clapp-Smith, et al., 2009; Bamford, et al., 2012; Peterson et al., 2012).

Teóricamente se han propuesto diferentes tipos de resultados en los colaboradores de los líderes auténticos, mismos pueden ser de naturaleza afectiva y actitudinal, o bien de naturaleza conductual. El modelo conceptual de liderazgo auténtico propuesto por Avolio et al., (2004) ha guiado la mayoría de las investigaciones y estudios realizados sobre este estilo de liderazgo empírico (Gardner, et al., 2011).

### **Influencia del liderazgo auténtico en los colaboradores**

La propuesta del liderazgo auténtico se ha posicionado como un modelo eficiente para la configuración de un ambiente de trabajo saludable, en el cual es posible el establecimiento y desarrollo de una relación productiva entre el líder y sus colaboradores. Como resultado del

trabajo con líderes auténticos, los colaboradores reportan mejoras en su rendimiento y productividad, lo anterior, tanto a nivel individual como grupal (Avolio, et al., 2004).

El modelo de liderazgo auténtico refiere que además del líder, existen otras variables asociadas que facilitarán el cumplimiento de las metas y objetivos, tanto de la organización como personales, esas otras variables son las relaciones que se establecen entre el líder con las actitudes y conductas de los seguidores.

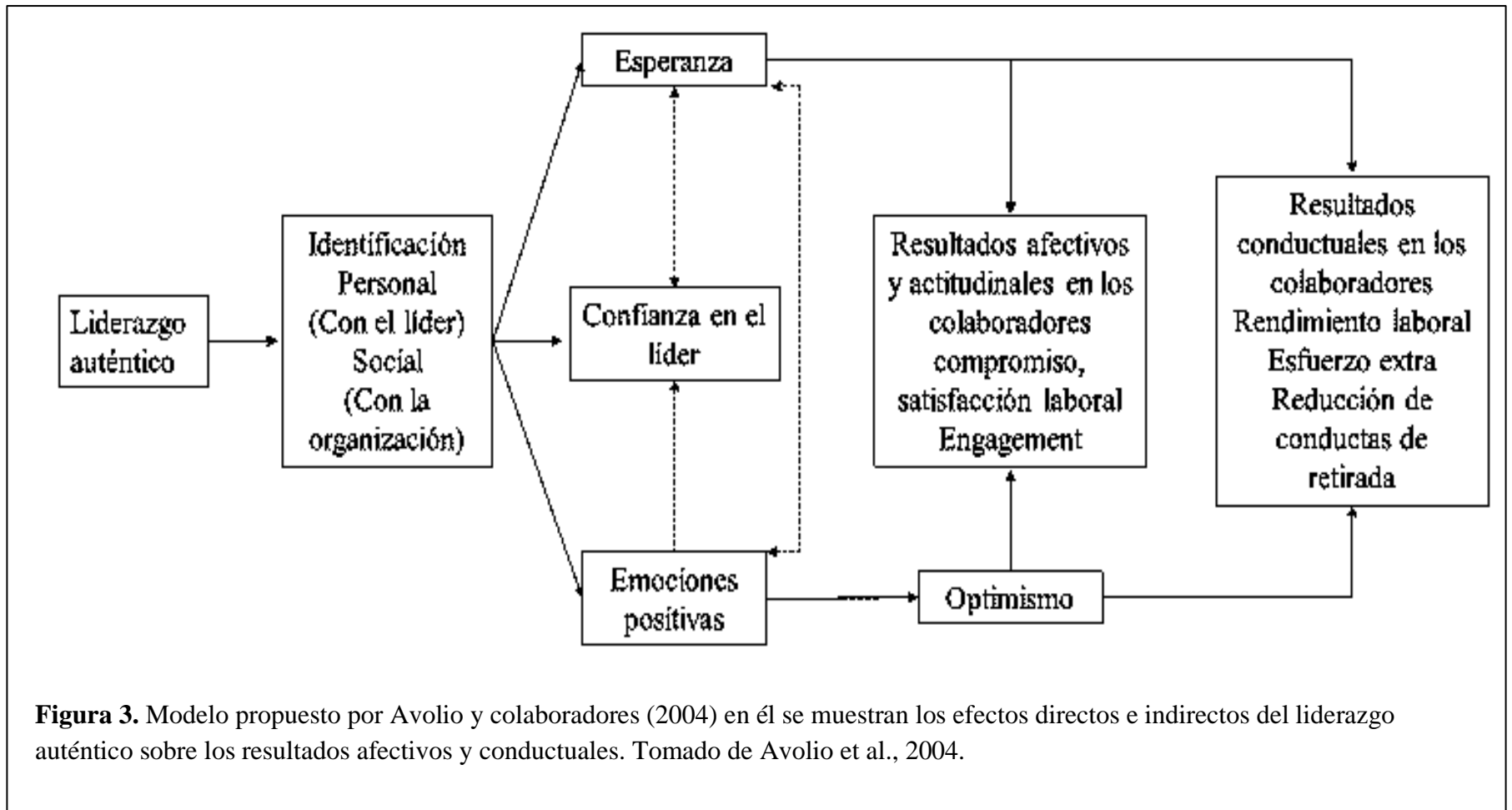
Las actitudes incluidas comprenden el compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1991), la satisfacción laboral (Judge, et al., 2001), el empoderamiento (Thomas & Velthouse, 1990) y el compromiso con la tarea (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2003). Por otro lado, aunque relacionado, las conductas de los seguidores que el modelo analiza están relacionadas con el rendimiento, el esfuerzo extra y aquellas conductas de evitación o escape como el absentismo, la impuntualidad y las conductas de retirada o rotación de personal (Avey, et al., 2006; Laschinger & Fida, 2014).

El comportamiento de las variables anteriormente descritas se ha estudiado desde la perspectiva de la influencia que los líderes tienen en la organización (Bass, 1991; Yukl, 2002), sobre todo de los líderes transformacionales (Avolio, 2011; Walumbwa & Lawler, 2003). También existen otras formas de liderazgo que pueden ser efectivas y obtener los resultados anteriormente descritos. Los estados que propone el modelo y que intervienen en la identificación de los seguidores con el liderazgo auténtico, como la confianza, la esperanza y las emociones positivas pudieran ayudar a explicar resultados óptimos de trabajo (Luthans & Avolio, 2003).

A partir de esta propuesta, se sugiere que a través de los procesos de identificación personal y social de los colaboradores con el líder (Kelman, 1958) se encontrarán asociaciones

con los resultados organizacionales positivos. Dicho de otro modo, cuando los colaboradores perciben en el líder cualidades morales, personales y profesionales, provoca en las y los colaboradores un proceso de identificación personal. Además de lo anterior, las y los colaboradores internalizan los valores y creencias del líder y actúan de manera consistente con ellos, y así, reciben su reconocimiento; lo que en correspondencia motiva la aparición de conductas que perpetúan esta secuencia positiva (Bass, 1985; Yukl, 2002).

Además del proceso de identificación individual, existe un segundo proceso de identificación, solo que éste se dará a nivel social. Dicho proceso implica la presencia de un sentimiento de orgullo por formar parte de una organización, por lo que los colaboradores perciben su trabajo y esfuerzo individual como elementos que contribuyen a lograr unos objetivos más amplios. Lo anterior aumenta el sentido y la importancia de su trabajo (Shamir, et al, 1993) (ver Figura 3).





Si bien, la propuesta de liderazgo auténtico sitúa a los “colaboradores al centro y al frente” (Avolio & Gardner, 2005, p.330) resulta de vital importancia responder a la pregunta ¿cómo es que los líderes pueden generar confianza en sus colaboradores? Los trabajos de Bono y Judge (2003), Kark y Shamir (2002), Kark et al. (2003) han demostrado que una variable importante a considerar en el proceso de liderazgo es la identificación social y personal. En las investigaciones se refiere que los líderes influyen en las identidades de los colaboradores y eso a su vez en los procesos de autorregulación (Day, 2000; Lord & Brown, 2001; Lord & Emrich, 2000; Gardner & Avolio, 1998).

Es importante considerar que los colaboradores también tienen cierto poder real para agilizar o entorpecer un proceso de cambio, aunque dicho poder es informal y difuso (Hollander & Offermann, 1990). Por lo tanto, la calidad de las relaciones de intercambio social entre las partes también juega un papel clave.

En su investigación Avolio et al., 2004 refieren lo siguiente:

Aunque creemos que el liderazgo auténtico puede afectar directamente las actitudes y comportamientos de los seguidores, sugerimos que la influencia de los líderes auténticos en las actitudes y comportamientos de los seguidores se haga más poderosa y motivadora a través de la identificación de las personas que lideran. Este punto de vista es consistente con los argumentos presentados por Lord y Brown (2004) de que el efecto de los líderes se produce indirectamente a través de las autoidentidades de los seguidores y, a su vez, sus autoconceptos de trabajo (p.806).

Lo anterior refiere a la identificación personal de los colaboradores con el líder, esta identificación se puede describir como un proceso por el cual la creencia del individuo sobre una

persona (un líder) se vuelve autorreferencial (Kark & Shamir, 2002; Kark et al., 2003), también se postuló que los líderes transformacionales pueden influir en sus colaboradores al encontrar puntos de encuentro con los valores de los colaboradores y los propios.

Algunos estudios (Braun, et al., 2013; Gilstrap & Collins; 2012, Perilla-Toro, & Gómez-Ortiz, 2017) han señalado que los miembros de una organización se comprometen en función de la capacidad de líder para construir un vínculo de confianza, sin embargo, el proceso por el cual se genera la confianza entre las partes en dichos estudios se ha reducido únicamente al papel del líder, dejando de lado el proceso mediante el cual el colaborador adquiere la confianza en el líder.

Un cuerpo de evidencias empíricas sitúa a los procesos de la percepción del otro como la respuesta al cómo es que se pueden lograr mecanismos para que una persona pueda confiar en el otro y todas estas apuntan a la congruencia o similitud que el individuo encuentra en el otro (Festinger, 1950; Tajfel & Turner, 1979; Hogg, 2006; Hogg & Tuner, 1990; Fiske, et al., 2010).

Derivado del papel central que se le otorga al colaborador en el modelo de liderazgo auténtico, a continuación, se retoma y se detalla un modelo de liderazgo en donde se centra la atención en la relación de intercambio que existe entre ambos actores, el líder y el colaborador.

### **Teoría del intercambio Líder-Miembro**

Resulta importante para las organizaciones que sus líderes establezcan y mantengan buenas relaciones con sus colaboradores, dado que, a partir de estas relaciones será posible la estimulación del desempeño, así como la presencia de un conjunto de comportamientos eficaces que pueden ir más allá de los adscritos formalmente en los roles.

Aunado a lo anterior, aunque menos reciente, una de las teorías de liderazgo, centradas en un modelo interaccionista es la teoría del intercambio Líder-Miembro (LMX, *Leader-Member Exchange*, Dansereau, et al., 1975). Una de las premisas que sostiene este modelo, es que propone que el líder no trata de igual forma a todos sus colaboradores, sino que existe una forma individualizada de relacionarse con cada uno de ellos.

Esta propuesta, refiere el liderazgo como un proceso recíproco (líder - colaborador) donde ambos juegan un papel activo en la relación, por lo anterior mencionado es que la teoría del intercambio difiere de las otras teorías de liderazgo, que se centran solo en las actividades del líder o en la situación y el entorno (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, et al., 1997).

La teoría explica cómo las relaciones que se generan entre líderes y colaboradores se diferencian unas de otras. La premisa básica de la teoría LMX es que los líderes, a través de participar en distintos intercambios, desarrollan diferentes relaciones de calidad (baja vs. alta) con cada uno de los seguidos en su equipo. Con aquellos colaboradores que el líder percibe que cumple con sus labores establece relaciones de alta calidad, mientras que, con los otros, establece relaciones de baja calidad.

Las dimensiones del Intercambio Líder-Miembro son las siguientes:

- a) Afecto: fue definido por Dienesch y Liden (1986, pp 618-634) como “el afecto mutuo que los miembros de la diada sienten entre sí, basado principalmente en la atracción interpersonal en lugar de valores laborales o profesionales”.
- b) Lealtad: se ha definido como la medida en que tanto el líder como el miembro apoyan las acciones y el carácter del otro Dienesch y Liden, (1986).

- c) Contribución: Dienesch y Liden (1986) la definen como la percepción de cantidad, dirección y calidad de la actividad orientada al trabajo que cada miembro expone hacia los objetivos mutuos, explícitos o implícitos, de la dñada.
- d) Respeto profesional: que se refiere qué tanto valor se le da al otro de acuerdo con la percepción que se tiene de sus capacidades profesionales (Liden & Maslyn (1998).

Los resultados de un estudio realizado en Chile muestran que la calidad en las relaciones entre líder y miembros afecta en la satisfacción laboral, la confianza y la forma de percibir justicia (Dippel & Toledo, 2004).

De acuerdo con la propuesta teórica del intercambio líder-miembro, se sugiere que la relación entre el líder y el colaborador se establece de forma individual y, además, ambos actores invierten, por ejemplo, conocimiento, capacidades, confianza, entre otros (Tordera, González-Romá, et al., 2007). En este modelo de liderazgo se establece que existen al menos dos tipos de relaciones entre líder y colaborador, dichas relaciones se denominan de baja o alta calidad.

Las relaciones de baja calidad son aquellas que se centran, principalmente, en el contrato de trabajo, por lo que se percibe una menor confianza, menor interacción y menor apoyo y recompensas (Dienesch & Liden, 1986). Estos colaboradores entonces, aunque trabajan, no contribuyen de la misma forma, además, manifiestan menor lealtad y apoyo a su jefe (Dienesch & Liden, 1986), así como mayor insatisfacción en el trabajo y menor compromiso organizacional (Gerstner & Day, 1997).

Por otro lado, las relaciones de alta calidad se caracterizan por mejores intercambios, los cuales se extienden más allá de lo especificado en la descripción formal del trabajo (Liden & Graen, 1980), por la presencia de confianza, apoyo y recompensas, resultando en empleados y

supervisores leales entre sí y compartiendo sentimientos mutuos de simpatía y respeto (Graen & Uhl - Bien, 1995; Liden & Graen, 1980).

Salgado (2002), refiere que la selección de los colaboradores con los que se establecen relaciones de alta calidad es efectuada por el líder en forma espontánea y se inicia desde los primeros momentos de la relación. Algunas características personales similares a las del líder como sexo, edad o rasgos de personalidad afines, actúan como factores de esta selección subjetiva, sin importar la cantidad de información que el líder tenga de sus colaboradores.

Es ahí donde se resalta el papel fundamental de la diada líder-colaborador, ya que esta genera un proceso de interacción “a través del cual se van a desarrollar un conjunto de percepciones compartidas sobre cómo desempeñar su rol. Al mismo tiempo, estas percepciones determinarán la naturaleza y la calidad del intercambio entre líder y miembros” (Tordera, et al., 2005, p.5). Por lo tanto, la relación líder-colaborador, estará basada en una congruencia perceptiva.

La congruencia perceptiva de acuerdo con Kozlowski y Doherty (1989) se refiere al grado de acuerdo que existe entre las percepciones que tanto el colaborador como el líder tienen el uno del otro. Los mecanismos para explorar la congruencia perceptiva entre ambos actores están centrados en las teorías de similitud (Byrne, 1971; Tsui & O'Reilly, 1989; Engle & Lord, 1997; Fiske, et al., 2010; Erdogan & Bauer, 2015).

Byrne (1971) refiere que las personas tienden a sentirse atraídos por aquellos que son similares a ellos mismos. Al trasladar esa hipótesis al ámbito laboral, se establecería que aquellos colaboradores y el líderes se perciben como similares, se podrían favorecer elementos como la comunicación, la confianza y la calidad de los intercambios. Aunado a lo anterior, Tsui y

O'Reilly (1989), sostienen que la similitud entre los individuos se encuentra directamente relacionada con una mayor frecuencia en la integración y comunicación entre los individuos-grupos.

Engel y Lord (1997) refieren que la congruencia perceptiva entre elementos que no son directamente observables, como pueden ser valores, actitudes, creencias, pueden abonar al entendimiento mutuo, el cual, permita interpretar de forma similar el comportamiento tanto de líderes como colaboradores en el contexto laboral.

Derivado de lo anteriormente mencionado, se sugiere que se establecerán relaciones de alta calidad más fácilmente con aquellos individuos que se perciban como similares. Algunas investigaciones (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, et al., 1993), refieren que las relaciones de alta calidad se relacionan positivamente con un menor abandono del empleo, un mayor grado de rendimiento, actitudes positivas hacia el trabajo, mayor atención y apoyo de los líderes, así como mayor participación y progresión profesional más rápida.

Las relaciones de alta calidad entre líder-colaborador implican apoyo mutuo, confianza mutua, respeto, intercambio de información formal e informal, recompensas, lealtad, conectividad y sentido de obligación hacia su superior (Dienesch & Liden, 1986; Graen et al., 1995). Dichas relaciones traen consigo múltiples beneficios, tanto para la organización, como para los líderes y especialmente para los colaboradores (Graen & Uhl-Bien ,1991).

### **El proceso de intercambio**

Dienesch y Liden (1986) y Liden, et al. (1997), refieren el proceso de intercambio entre el líder y sus colaboradores como una serie de pasos que inicia con la interacción de los dos individuos. De acuerdo con estos autores, en este proceso se establece una secuencia de intercambios en la que el primer paso es dado por el iniciador y acompañado por el corresponsal.

De acuerdo con esta propuesta, cada uno de los actores que están involucrados en la interacción pone a prueba al otro con el objetivo de determinar si puede o no establecer una relación de alta calidad.

Dependiendo de la respuesta obtenida por parte del receptor se incrementan o limitan las posibilidades de establecer relaciones de alta calidad (Salgado, 2002). La teoría es clara en cuanto a que el proceso de intercambio inicia de forma simultánea entre líder y subordinado (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). A pesar de lo anterior, se ha establecido que generalmente, es el líder, en su papel de iniciador, quien inicia el proceso de interacción con sus colaboradores, esperando que estos den una respuesta en reciprocidad de la acción del líder. Posteriormente, cada uno de los actores debe percibir en el otro un esfuerzo para que el intercambio se dé de forma continua (Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

Probablemente no sea el líder quien determine *a priori* un mayor grado de intercambio con el colaborador, dado que, son ambos actores quienes participan del intercambio, aunque resulta tener un papel influyente en la relación como iniciador de relación y como factor determinante de las expectativas de desempeño de sus colaboradores, como agente del efecto *pigmalión* y *galatea* (Salgado, 2002; Livingstone, 1969).

Entre los aspectos que comparten tanto el modelo de liderazgo auténtico, como la teoría del intercambio líder-miembro, es que, en ambas propuestas, se da como resultado la confianza de los colaboradores hacia el líder y se resalta el papel significativo de la calidad de relación que se genere entre ambos, lo anterior trae a su vez como consecuencia resultados positivos tanto para el individuo (compromiso, sentimientos de confianza, satisfacción laboral, mejor rendimiento, emociones positivas, logro) como para la organización (mejor rendimiento y esfuerzo de los colaboradores y menor abandono del empleo).

Entonces, si bien la confianza en las relaciones colaborador-líder y la calidad de estas son cruciales para que el individuo dentro de su entorno laboral, a pesar de todas las exigencias que el empleo implica, puede generar estados positivos que le permitan continuar con sus actividades dentro de la organización y crear un lazo tal con el líder que lo impulse a realizarlas. Por lo tanto, se reconoce la importancia de la diada líder-colaborador, ya que ésta dará la pauta de interacción que se desea obtener de ambos en el ejercicio de sus funciones para la empresa, para lo cual es importante la similitud que establece cada uno sobre las percepciones del otro. El líder que se desempeñe con ética, valores, que tome consciencia sobre sus pensamientos y acciones y que fomente las capacidades psicológicas de sus trabajadores dentro de las individualidades dará pauta a la percepción de confianza del colaborador y generará identificación personal, motivación de obtener un desarrollo personal y crecimiento laboral de los colaboradores.

### **Efectos de la confianza en el líder**

“La confianza es una apuesta hecha en el presente, hacia el futuro y que se fundamenta en el pasado” (Pérez, et al., 2017 p. 2425).

La sociedad actual, se caracteriza por un constante estado de incertidumbre, en donde la velocidad del cambio y el riesgo resultan casi interminables. En este ambiente, la confianza resulta como un “mecanismo para el aumento de tolerancia a la incertidumbre” (Luhmann, 1996, p. 25). La confianza es un concepto multidimensional que refleja una serie de relaciones subjetivas, entre las que se cuenta el comportamiento humano (Zapata & Rojas, 2010).

Desde sus inicios, los estudios del liderazgo han concentrado sus esfuerzos en explicar al líder, restando importancia al otro elemento de la relación, los seguidores. Es a partir de las



últimas décadas, en donde se ha reconocido la importancia de los colaboradores para el estudio del liderazgo (Carsten, et al., 2010).

En este sentido el colaborador, se transforma y pasa a tener un papel más activo en la relación que se genera entre ambos actores, cobrando importancia los procesos que se generan en él, así como las cogniciones y los afectos. La importancia de la confianza en la relación que se establece entre el líder y sus colaboradores ha sido enfatizada en diversas disciplinas, como administración, administración pública, comunicación organizacional, educación, entre otras (Ferrin & Dirks, 2002).

En el campo de la psicología organizacional, la importancia de la confianza que el colaborador deposita en el líder ha sido reconocida en las investigaciones en las últimas décadas, aunque, a pesar de dicho reconocimiento, no se ha estudiado como variable exclusiva, sino más bien, como consecuencia o agregado de otras variables, como el estilo de liderazgo, o bien la satisfacción laboral. Especialmente en las teorías de liderazgo es en donde la confianza aparece como componente fundamental (Acosta, et al., 2012).

Entre los resultados más notorios de aquellos estilos de liderazgo más eficientes, destaca la generación de confianza con los colaboradores, es decir, aquellas personas que pueden confiar en su líder tendrán mejores resultados, tanto cuantitativos como cualitativos, además de que el impacto de esta confianza se verá reflejado en la propia salud de los trabajadores (Tan & Lim, 2009).

La confianza en el supervisor influye sobre los comportamientos de colaboración del empleado e impacta sobre su salud ocupacional (Tan & Lim, 2009). Con relación al liderazgo, se ha encontrado evidencia empírica de que la percepción de que existe respeto mutuo, proximidad

y apoyo de los líderes a los demás trabajadores puede generar confianza en los colaboradores, así también se encuentran conductas como tolerancia a errores, iniciativa de mejora de procesos u otros, finalmente que los líderes apoyen las ideas nuevas e innovadoras favorece en término medio a la generación de confianza por parte de los colaboradores (Cyr, et al., 2007; Suh & Han, 2002).

La confianza de los colaboradores hacia el líder se encuentra asociada a conductas del propio líder como son la atención de las necesidades e inquietudes de los colaboradores, así como la conjunción de visiones y acción para lograr los objetivos establecidos (Omar, 2011). La existencia de confianza en los colaboradores hacia el líder, se ha visto asociada al desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo, al bienestar en los trabajadores (Acosta, et al., 2012), al éxito organizacional (Cardona & Calderón, 2010; Ferrin & Dirks, 2002), engagement (Lin, 2009); al empoderamiento en los colaboradores (Loli et al, 2017), además de lo anterior, el generar confianza en el líder se encuentra asociado a la satisfacción laboral de los colaboradores, (Omar, 2011), a la cooperación para el logro de metas (Zapata & Rojas, 2010), la mejora en el desempeño en el trabajo y la reducción de conductas de salida de los colaboradores (Ferrin & Dirks 2002).

La generación de confianza en la relación Líder-Colaborador brinda la posibilidad de que se acepten indicaciones ante acciones que el colaborador no puede controlar, sino que, además, dichas acciones permitirán eventualmente el éxito de la propia organización. Por su parte, Mc Gregor refiere que la confianza es la parte más sensible de las relaciones humanas (citado en Loli et al, 2017). En este sentido, la reflexión de Zohar y Tenne-Gazit (2008) resulta la más prudente, en donde refieren que “no existe variable que influya sobre el comportamiento grupal de la forma como lo hace la confianza” (p. 131).

## **Bienestar Laboral**

La Organización Mundial de la Salud, refiere en 2006 el término salud como un completo estado de bienestar social físico y mental, en un medio que permita el óptimo desarrollo para las necesidades culturales e individuales de las personas y no solo como la ausencia de enfermedad, Además, en el 2016 la Organización Internacional del Trabajo se pronuncia al decretar la salud como principio universal, un derecho a las mejores condiciones de salud posible en el ambiente de trabajo, refiriendo además que, si no hay un ambiente saludable será imposible contribuir óptimamente en la sociedad, productividad y desarrollo socioeconómico, dado que los ambientes negativos favorecen la aparición de enfermedades mentales, impactando la economía y el mundo del trabajo.

El concepto de Bienestar se ha erigido en dos tradiciones filosóficas, mismas que se enuncian a continuación:

El Bienestar Hedónico: Es aquel que se aprecia o estima en términos de consecución de placer, así como la evitación del dolor, este tipo de bienestar se puede dar a partir del bienestar subjetivo y afectivo, mismo que se manifiesta a través de la experiencia frecuente de situaciones con afecto positivo (Culbertson, et al., 2010).

El Bienestar Eudaimónico: Es aquel que se representa como el nivel de pleno funcionamiento en una persona relacionándose con el concepto de felicidad (Hahn, et al., 2012).

Actualmente existen diversos consensos, de los cuales se destacan las siguientes ideas principales en torno al Bienestar:

- El Bienestar tiene una dimensión básica y general que es subjetiva

- El Bienestar está compuesto por dos facetas básicas, una centrada en los afectos emocionales y otra centrada en los aspectos cognitivos valorativos.

De acuerdo con García (2002) el Bienestar puede considerarse como un estado dinámico, así mismo se encuentra ligado a la interacción de los aspectos biológicos, lo sociales y lo psicológicos. Derivado de lo anterior, se puede definir el bienestar como “[...] *un conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales concernientes al grado en que la propia experiencia es vivida como satisfactoria, agradable y positiva*” (Blanch, et al., 2010, p. 157).

Blanch, et al., (2010) refieren que las personas tienden a realizar la evaluación de su bienestar en dos niveles, el primero hace referencia a los pensamientos, y el segundo, pero no menos importante, el que se refiere a las emociones o los afectos. Así mismo propone que para el plano de los pensamientos, el bienestar se alcanza al conocer la distancia que existe entre las aspiraciones personales y la consecución de logros, y en la medida que la distancia entre uno y otro sea más pequeña, la persona podrá experimentar el estado de bienestar, misma que en este plano también se evalúa en términos de fracaso o frustración, cuando la distancia entre las aspiraciones y logros sea más grande.

Aunado a lo anterior, para el elemento de las emociones y afectos, se evalúa en la medida en la que dichas emociones se presentan en términos de frecuencia e intensidad (Anguas Plata & Reyes, 2000). Derivado de esto, la experiencia de la emoción resulta particular considerando además las circunstancias específicas del momento (García, 2002).

Con relación a variables que se pueden encontrar asociadas al bienestar en el estudio de Salas-Auvert (2008) se refiere que algunas variables como:

la salud, la edad, el género, estado civil, la condición económica y el comportamiento; también se encuentra asociado con sentirse con suficiente control tanto en el ambiente interno (por ejemplo, las cogniciones, emociones, conductas y fisiología), así como en el ambiente externo (como lo interpersonal, lo material, lo político, lo laboral, lo económico, etc.) (p.11).

Por lo que se refiere al bienestar laboral, se ha propuesto que derivado de las situaciones y de las condiciones (p.e. relaciones eventuales o trabajadores en puestos de confianza) que se experimenten en esta área del individuo, tendrán un fuerte impacto en su estado anímico y este a su vez, tendrá repercusiones en su productividad, salud física y mental, así como la permanencia del trabajador en la organización (Mañas, et al., 2007; Espino, 2014).

Considerando que el bienestar se asocia a múltiples facetas de la vida de las personas, resulta apremiante considerar el ámbito laboral, dado que es en este dónde las personas invierten gran parte de su energía, tiempo y recursos (García-Viniegras, 2005; Mejía, et al., 2009).

Por lo que respecta a los organismos internacionales, la OMS ha considerado como prioritario la atención al bienestar y la salud en el trabajo, por ello, se ha promulgado como impulsora de políticas que permitan fortalecer la salud en el trabajo, ambientes saludables, servicios de salud ocupacional, estándares basados en evidencia científica, formación de capital humano para salud ocupacional, formación de base de datos y el fortalecimiento de la investigación y colaboración con otras áreas. Además de lo anterior, de acuerdo con la perspectiva de la Organización Internacional del Trabajo, se presenta la salud como un principio universal, así como un derecho a las mejores condiciones posibles del ambiente de trabajo, dado que de no ser posible estas condiciones saludables, será complejo entonces

contribuir en la sociedad, productividad y desarrollo económico, además que es posible que se presente afecciones a la salud mental impactando en diversas esferas (OIT, 2016).

Patlán (2016, p. 126) define el Bienestar Laboral de la siguiente forma: “es un estado afectivo en el cual se encuentra un trabajador en su entorno laboral, tanto en términos de activación como de grado de placer experimentado por la experiencia en las actividades que realiza”.

Además de la definición antes citada, es importante señalar que, a lo largo de su estudio, se ha conceptualizado de diversas formas, mismas que refieren desde una perspectiva en términos de condiciones materiales y experiencias en el trabajo (Baptiste, 2009) o bien, se encuentra también la perspectiva que refiere dicho bienestar en términos de un *florecimiento* (Schulte & Vainio, 2010).

Por su parte, Casales (2004) refiere la posibilidad de categorizar cuatro perspectivas teóricas referentes al bienestar laboral, mismas que se describen a continuación:

- Enfoque ecologista: Analiza la relación entre las personas y los espacios físicos del mismo trabajo, evaluando el ambiente y el estilo de vida que llevan los colaboradores de las organizaciones.
- Enfoque económico: Centra su atención en los financiamientos y manejo de recursos que debe realizar la sociedad, para ello, analiza el nivel de ingreso, gasto e inversión que deben, a su vez, hacer las personas.
- Enfoque sociológico: Analiza en su conjunto las condiciones observables de la persona, aunado a las condiciones de su entorno, por ello, suele enfocarse en las variables demográficas como lugar de residencia, actividades familiares, ocio, entre otras.

- Enfoque psicosocial: En el cual se analiza la interacción de la percepción de uno mismo y del mundo en el que se encuentra.

Desde la perspectiva de enfoque psicosocial, se consideran y analizan los recursos con los que cuenta la persona ante los obstáculos a los que se puede encontrar, además de las emociones y afectos que se experimentan (tanto positivos como negativos) en las actividades ocupacionales y laborales (Casales, 2004).

En sus investigaciones Annamalai y Kamalanabhan, (2016) López, et al. (2014), Díaz et al., (2006) entre otros, han reportado la influencia que tiene el bienestar laboral sobre variables como la satisfacción de vida del trabajador, el desarrollo de las capacidades y sobre todo con el crecimiento personal concluyendo que el bienestar laboral refiere al conjunto de aquellas actitudes generales de un individuo hacia el puesto que desempeña, actitudes influidas por la calidad de vida, resultado de la relación entre las características de su ambiente de trabajo y el nivel de satisfacción experimentado por determinado trabajador (Díaz et al., 2006). Aunado a lo anterior, Blanch et al., (2010) señalaron que el bienestar laboral se forma a partir de la percepción positiva (bienestar psicosocial) y efectos negativos (daños colaterales) que se crean a partir de las condiciones de trabajo.

A partir de la revisión de Morales y Gallegos (2019), se encontró que el bienestar laboral hace alusión a la satisfacción de las necesidades, tanto individuales en el entorno laboral, como a las necesidades de la organización, además de lo anterior, se pone de manifiesto la influencia de los cambios políticos y culturales, mismos que por su naturaleza dinámica, impulsan a las personas y a las organizaciones a competir en el mercado, generando nuevos retos sobre calidad, gestión, innovación y productividad; derivado de lo anterior, las organizaciones debería considerar la forma en la que sus colaboradores dimensionan y

satisfaces sus necesidades. Las organizaciones, al considerar y procurar las necesidades de sus colaboradores podrán generar ambientes saludables que a su vez impactarán sobre el bienestar de los miembros de la organización, y con ello, se estará influyendo de forma positiva sobre los comportamientos, la manera de realizar las actividades, incluso en el sentido de pertenencia y lealtad hacia la misma organización (Durán, 2010; Estrada & Ramírez, 2010 citado en Morales & Gallegos, 2019).

En palabras de Estrada y Ramírez (2010, p. 2):

*“El Bienestar Laboral constituye una necesidad primordial para el logro de los objetivos de cualquier organización empresarial y para sus directivos. Su diagnóstico resulta de gran utilidad pues permite adoptar un plan de intervención dirigido a superar las insuficiencias detectadas y que obstaculizan la plena integración y compromiso de los trabajadores en la misión empresarial”.*

Derivado de la situación mundial a consecuencia de la pandemia, diversos estudios se han enfocado en la evaluación del bienestar en trabajadores, aunque muchos de ellos, han analizado dicha variable en trabajadores de la salud, como personal médico y de enfermería, (Lozano-Vargas, 2020; Góes, et al., 2020; Lai, et al., 2020; Acosta-Quiroz e Iglesias-Osores, 2020), en ellos, se puede observar que las afectaciones más severas, se han presentado en síntomas asociados al estrés, ansiedad, ira, temor y depresión, siendo la población de mujeres quienes presentan más altos síntomas en comparación con los hombres.

Por lo que se refiere a estudios realizados con población en general, se ha encontrado que sus niveles de bienestar se han afectado, presentando un incremento de las emociones negativas como son ansiedad, depresión e indignación, así como un decremento de las emociones positivas



como satisfacción o felicidad, lo anterior trajo consigo un comportamiento poco habitual entre las personas, el cual, hasta cierto punto se consideraba esperado como consecuencia de la poca certeza del futuro. (Ho, et al., 2020). Además, otra investigación en donde se analiza como el carecer de seguridad en el trabajo, refiriéndose a la certeza de conservar el empleo, afecta de manera significativa el bienestar de las personas, en este estudio se encontró que, a mayor inseguridad por el trabajo, se presentaban más emociones de angustia, ansiedad y estrés (Pacheco, et al., 2020).

Derivado de lo anterior, y como se ha expuesto anteriormente, resulta fundamental para la psicología social, así como de las organizaciones, ser agentes del bienestar laboral desde cualquiera de sus dimensiones (interviniendo, evaluado, o investigando).

### **Objetivo general**

Analizar la identificación organizacional y el bienestar laboral en los colaboradores de una organización, a partir de los modelos de liderazgo auténtico y la teoría del Intercambio Líder Miembro, en covariación con la socialización organizacional. (Ver anexo 1)

### **Objetivos particulares**

- Elaborar y estandarizar los instrumentos adecuados para la evaluación de las variables, de tal forma que dicha evaluación sea realizada de la forma más adecuada
- Analizar cuáles estrategias de liderazgo predicen mejor identificación organizacional
- Analizar cuáles estrategias de liderazgo predicen mejor bienestar laboral
- Analizar la influencia de las estrategias de socialización sobre la identificación y el bienestar laboral

- Analizar la influencia del liderazgo percibido sobre la identificación y el bienestar laboral
- Analizar las interacciones entre las estrategias de socialización y el liderazgo percibido, así como su influencia sobre el bienestar laboral y la identificación organizacional.

### **Hipótesis**

Hi<sub>1</sub>: La socialización organizacional predice la identificación de los colaboradores.

Hi<sub>2</sub>: El liderazgo auténtico predice la identificación de los colaboradores.

Hi<sub>3</sub>: Las relaciones de alta calidad (líder-miembro) predicen la identificación de los colaboradores.

Hi<sub>4</sub>: La socialización organizacional predice el bienestar laboral en los colaboradores.

Hi<sub>5</sub>: El liderazgo auténtico predice el bienestar laboral de los colaboradores.

Hi<sub>6</sub>: Las relaciones de alta calidad (líder-miembro) predicen el bienestar laboral de los colaboradores.

Hi<sub>7</sub>: La covariación entre la socialización organizacional y el liderazgo explican la identificación y el bienestar laboral de los colaboradores.

### **Diseño de investigación**

Con el objetivo de comprobar las hipótesis anteriormente planteadas, el diseño de investigación se propuso como un estudio transversal, con alcance explicativo y muestreo no probabilístico (Kerlinger & Lee, 2002; Clark-Carter, 2010). Se planteó trabajar con una metodología

cuantitativa secuencial de dos fases (Obtención de instrumentos de evaluación, y prueba de hipótesis).

## **Método para la fase I. Obtención de los instrumentos de evaluación**

### **Participantes**

Se contó con la colaboración de 685 personas, de los cuales, fueron 417 mujeres y 268 hombres. Participaron habitantes de 24 de las 32 entidades federativas, los porcentajes más grandes se encontraron en Guanajuato 69.1%, Jalisco 5.9%, Ciudad de México 4.4%, Michoacán 3.5%, y Nuevo León 2.8%. La mediana de grado de estudios reportada por los participantes fue *Estudios profesionales* (licenciatura/ técnico superior universitario).

### **Procedimiento**

Dadas las condiciones derivadas por el confinamiento a causa de la pandemia por COVID-19, se discutió y acordó la aplicación de los instrumentos a través de un formulario en línea, para ello se montaron todos los instrumentos que se pretendían utilizar para posteriormente enviar las solicitudes correspondientes a las y los participantes a través de la plataforma de *Google forms* ®.

Es importante mencionar que antes de comenzar con el levantamiento formal de los datos, se realizó un piloteo en el que participaron 10 personas, las cuales analizaron y comentaron la redacción de los reactivos, así como la presentación de los mismos, una vez atendidas las sugerencias generadas a partir del piloteo, se dio inicio a la fase de levantamiento formal, para ello se contactó a personas encargadas del área de recursos humanos de algunas organizaciones, a ellas se les explicó el objetivo de la investigación y se les invitó a participar, a quienes decidieron hacerlo, se les compartió el enlace del formulario, así mismo, se les invitó a compartirlo con los miembros de las organizaciones en donde laboraban en ese momento. Una alternativa de aplicación de instrumentos fue solicitar de forma directa, a través de mensaje, la participación de

personas que se conociera que cumplieran con el requisito de tener un empleo y tener un líder quien estuviera supervisando su trabajo.

Resulta necesario señalar que, además de los instrumentos de evaluación cuantitativa, se incluyó una pregunta abierta en la que se solicitaba a los participantes que, si consideraban importante mencionar algo más con respecto al tema, lo hicieran. El tiempo aproximado de respuesta para todos los instrumentos, fue de 15 minutos.

## **Resultados de la fase Obtención de los instrumentos de evaluación**

### **Socialización Organizacional**

#### **Instrumento**

Para la evaluación de la Socialización Organizacional se estandarizó para la población mexicana el Inventario de Socialización Organizacional validado al español por Bravo, et al. (2004), basado en Taormina (1994). En su versión original el instrumento se encuentra formado por 20 reactivos divididos en cuatro factores: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro. El instrumento se presenta en un formato de respuesta tipo Likert, de cinco puntos que van desde “Nunca” hasta “Siempre”.

En la validación realizada por Bravo, para población hispanohablante se reporta un alfa de Cronbach total de la escala de .79. Posteriormente, et al. (2008) indican una confiabilidad para cada uno de los factores, obteniendo los siguientes resultados: para el factor entrenamiento reportan un  $\alpha = .92$ , para el factor de comprensión  $\alpha = .82$ , para el factor apoyo de los compañeros  $\alpha = .83$  y finalmente para el factor perspectivas hacia el futuro reportan un  $\alpha = .70$ .

Derivado de la necesidad de obtener los indicadores y validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados en línea y con el objetivo de contar con un instrumento de evaluación de

Socialización Organizacional con dichos indicadores para la población mexicana, se siguió el procedimiento de validación propuesto en 2008 por Reyes y García y Barragán.

En primera instancia, se revisaron los reactivos que conformaban el instrumento validado por Bravo, al cual, con el objetivo de mejorar la redacción y claridad, se modificaron algunos de los reactivos, en la Tabla 1 se presentan los reactivos originales y la modificación que se hizo de los mismos.

**Tabla 1**

*Propuesta adecuación de instrumento Socialización Organizacional*

Inventario de Socialización Organizacional validado al español por Bravo, Gómez-Jacinto y Montalbán (2004)	Propuesta de modificación de los reactivos
Entrenamiento	
1. Al ingresar a la empresa recibí un programa de entrenamiento formal	
2. Todos los nuevos miembros de la organización son sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje	
3. La formación recibida me ofreció un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo	
4. Estoy satisfecho con el tipo de formación laboral que he recibido en la organización	
5. Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción	
6. Siempre he tenido clara la forma de hacer las cosas en la organización	
Comprensión	
7. Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización	

8. Las estrategias de actuación de la organización son muy explícitas

9. Los objetivos de la organización son conocidos por casi todos los miembros de esta organización

10. Creo conocer muy bien cómo funciona la organización

Conozco muy bien cómo funciona la organización

---

Apoyo de los compañeros

---

11. Otros compañeros me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo

12. He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados

13. Casi todos mis compañeros me han dado apoyo personal o moral

14. Mis compañeros me ayudaron mucho para adaptarme a la organización

Mis compañeros me ayudaron a adaptarme a la organización

15. Las relaciones interpersonales son muy buenas

Las relaciones entre los compañeros de la organización son buenas

---

Perspectivas de futuro

---

16. Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional en esta organización

17. Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos

18. Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción en la organización

19. Me gustaría seguir trabajando en esta empresa muchos años

Me gustaría seguir trabajando en esta organización por muchos años

20. Generalmente sé con antelación cuándo voy a recibir una nueva misión o tarea.

Generalmente sé con anticipación cuando voy a recibir una nueva misión o tarea.

---

Una vez que se tuvieron las respuestas de los participantes se siguió con los pasos para la validación, para ello, se corrieron análisis de frecuencias, posteriormente se calculó una variable con la suma de todos los reactivos para posteriormente calcular los cuartiles 1 y 4. Se continuó probando la direccionalidad y la discriminación.

Para el cálculo de la consistencia interna se obtuvo el indicador de alfa de Cronbach, acompañado de los estadísticos de la escala. Además de lo anterior, se realizaron análisis de correlación para obtener dichos indicadores de los reactivos, en el análisis, se eliminaron los reactivos: *conozco muy bien cómo funciona la organización y me gustaría seguir trabajando en esta organización por muchos años*, ya que no aportaban a la consistencia interna (correlaciones múltiples al cuadrado, inferiores a .4).

De acuerdo con Lloret-Segura, et al. (2014) antes de correr el análisis para conocer la validez del instrumento, análisis factorial, es importante conocer la forma de distribución de los reactivos. Se encontró que las respuestas de los participantes a los ítems no siguen una distribución normal, por ello, el análisis factorial se realizó con el método de extracción de máxima verosimilitud y con rotación oblicua.

Los resultados del análisis factorial muestran una estructura distinta a la propuesta por los autores (Bravo et al 2004), en ella resultaron tres factores en lugar de cuatro, además de que se eliminaron tres reactivos ya que sus cargas factoriales resultaron menores a .40, los reactivos eliminados fueron: *generalmente, sé con anticipación cuando voy a recibir una nueva misión o tarea, los objetivos de la organización son conocidos por casi todos los miembros de esta y Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización*. La estructura factorial se muestra a continuación (ver Tabla 2).



**Tabla 2***Estructura factorial del instrumento de Socialización Organizacional*

---

La formación que recibí en la organización me ofreció completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo	.875
Cuando ingresé a la empresa, recibí un programa formal de entrenamiento	.851
Estoy satisfecho con el tipo de formación laboral que he recibido en la organización	.726
Todos los nuevos miembros de la organización son sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje	.699
Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción	.551
Las estrategias de actuación de la organización son muy explícitas	.454
Siempre he tenido clara la forma de hacer las cosas en la organización	.417
Mis compañeros me ayudaron a adaptarme a la organización	.851
He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados	.774
Otros compañeros me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo	.772
Casi todos mis compañeros me han dado apoyo personal o moral	.766
Las relaciones entre los compañeros de la organización son buenas	.542
Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción en la organización	.777
Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional en esta organización	.745
Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos	.733

---

*Nota:* Método de extracción máxima verosimilitud

Método de rotación oblicua con normalización Kaiser

La rotación ha convergido en 8 iteraciones

El siguiente paso consistió en la obtención del indicador de confiabilidad de la estructura resultante, para ello se obtuvo el alfa de Cronbach para la escala total y por factores, dichos indicadores, además de las medidas de resumen y la varianza explicada se presenta la siguiente

tabla (ver Tabla 3). Cabe señalar que derivado del análisis de contenido de los reactivos que conformaron el primer factor, se decidió denominarlo *claridad*.

**Tabla 3**

*Resumen de la estructura factorial con alfa por factor*

Claridad	Apoyo de compañeros	Perspectivas a futuro
R3	R14	R18
R1	R12	R16
R4	R11	R17
R2	R13	
R5	R15	
R8		
R6		
$\alpha = .903$	$\alpha = .865$	$\alpha = .839$
% de la varianza explicado:	% de la varianza explicado:	% de la varianza explicado:
43.31	8.7	4.09

*Nota:* El porcentaje que explica la escala total es de 56.11%. El alfa de Cronbach de la escala total es de .920.

Una vez obtenido el resultado, contrario a lo propuesto en las validaciones anteriores, se indagó si la estructura resultante sería distinta dependiendo el municipio de los participantes o dependiendo del tipo de organización en la que se encontraran trabajando, por ello, se corrieron análisis para cada condición mencionada anteriormente, encontrando la misma estructura factorial, por lo tanto, se asume la nueva estructura.

## Liderazgo

### Liderazgo auténtico

#### Instrumento

Para la evaluación del liderazgo auténtico se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Auténtico (Authentic Leadership Questionnaire [ALQ]) desarrollado, originalmente, por (Avolio, et al., 2007). En su versión original, se encuentra compuesto por 19 ítems, los cuales forman cuatro componentes sustantivos diferentes, aunque relacionados entre sí, del liderazgo auténtico y la escala de respuesta es de tipo Likert con opciones de respuesta que van desde 1 (“Nunca”) hasta 5 (“Casi Siempre”).

En la Tabla 4 se presentan los reactivos de la escala original, así como el factor que evalúan.

#### Tabla 4

##### *Componentes y reactivos de la escala de Liderazgo Auténtico*

Transparencia en las relaciones
Dice exactamente lo que quiere decir
Admite los errores cuando se cometen
Anima a cada persona a expresar su opinión
Te dice la verdad, aunque sea dura
Muestra las emociones que se corresponden exactamente con sus sentimientos
Perspectiva moral
Muestra creencias que son consistentes con sus acciones
Toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella
Te pide que asumas posiciones que están de acuerdo con los valores que son importantes para ti

A la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella son muy importantes los aspectos éticos

---

#### Pensamiento equilibrado

---

Solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene.

Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión

Escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.

Busca la opinión de los demás (feedback) para mejorar las relaciones con ellos.

Tiene una idea bastante exacta de cómo otras personas ven sus capacidades de liderazgo.

---

#### Autoconocimiento

---

Sabe cuándo es el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes.

Muestra a los demás que comprende cómo les afectan las acciones específicas que pone en marcha.

Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.

Considera las consecuencias éticas de sus decisiones.

Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.

---

Se siguió el procedimiento de validación ya mencionado anteriormente. Al realizar el análisis factorial se encontró, contrario a la propuesta teórica una estructura unifactorial con los 19 reactivos, resultando una escala que explica el 64.56% de la varianza, obteniendo un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de .97.

Se comprobó que la estructura resultante no fuera dependiente del municipio o del tipo de organización en la que trabajaban los participantes, por lo que se corrieron análisis para cada una de las condiciones anteriores, encontrando que la estructura resultante se encuentra con independencia de las variables mencionadas.

Por lo tanto, para la evaluación del liderazgo auténtico, se obtuvo una escala con 19 reactivos que explica un porcentaje de varianza aceptable y con indicadores de alta confiabilidad.

## Calidad del intercambio Líder-Miembro

### Instrumento

Para la evaluación de la calidad del intercambio Líder-Miembro se utilizó la Escala Multidimensional del Intercambio Líder-Miembro de Greguras y Ford (2006). En la escala se sigue la propuesta de Dienesch y Liden (1986) y Liden y Maslyn (1998) sobre cuatro dimensiones del intercambio líder-miembro: contribución, afecto, lealtad y respeto. La escala de respuesta se presenta en formato tipo Likert de 5 puntos (1= Totalmente en desacuerdo- 5=Totalmente de acuerdo).

En la versión original de Greguras y Ford (2006) reportaron alfas de Cronbach para la escala completa (.90), así como por factor. Posteriormente, Fisher e Inojosa (2010) realizaron los mismos cálculos teniendo como resultado un alfa de Cronbach para la escala total de .86 encontrando a su vez, la misma estructura factorial.

A continuación, se presenta la versión original de la escala con los reactivos que la componen (ver Tabla 5).

### Tabla 5

#### *Reactivos por factor de la Escala Multidimensional del Intercambio Líder-Miembro*

Contribución
Realizo para mi líder un trabajo que va más allá de lo especificado en la descripción del puesto
Estoy dispuesto a esforzarme más de lo que lo haría normalmente para alcanzar los objetivos que mi líder ha propuesto.
Si mi líder lo solicitara estoy dispuesto(a) a hacer un esfuerzo adicional más allá de lo requerido normalmente.
Afecto
Me agrada mucho mi líder como persona.
Mi líder es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo(a).
Es agradable trabajar con mi líder.

---

Lealtad

---

Mi líder me defendería si otros me atacaran.

Mi líder me defendería ante otros en la organización si cometiera un error no intencionado.

Mi líder defiende mis acciones de trabajo ante su propio superior incluso a falta de conocimiento pleno del tema en cuestión.

---

Respeto

---

Admiro las habilidades profesionales de mi líder.

Me impresionan los conocimientos que mi líder tiene sobre su trabajo.

Respeto los conocimientos y competencia laborales de mi líder.

---

Se siguió el procedimiento de validación ya mencionado anteriormente. En el análisis de consistencia interna se eliminó el reactivo 11 *Realizo para mi líder un trabajo que va más allá de lo especificado en la descripción del puesto*, presentar indicadores de correlación múltiple al cuadrado inferiores a .4 (.2). Al realizar el análisis factorial se encontró, contrario a la propuesta teórica una estructura unifactorial con los 11 reactivos restantes, explicando el 59.40% de la varianza, obteniendo un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de .949.

Se comprobó que la estructura resultante no fuera dependiente del municipio o del tipo de organización en la que trabajaban los participantes, por lo que se corrieron análisis para cada una de las condiciones anteriores, encontrando que la estructura resultante se encuentra con independencia de las variables mencionadas.

Finalmente se presenta la tabla con los reactivos que conformaron la escala final ordenados de acuerdo con el peso factorial (ver Tabla 6).

---

**Tabla 6**

---

*Estructura resultante del análisis de la EMILM*

---

Me agrada mucho mi líder como persona.	.860
Mi líder es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo(a).	.854
Es agradable trabajar con mi líder.	.850
Mi líder me defendería si otros me atacaran.	.846
Admiro las habilidades profesionales de mi líder.	.843
Mi líder me defendería ante otros en la organización si cometiera un error no intencionado.	.841
Me impresionan los conocimientos que mi líder tiene sobre su trabajo.	.799
Respeto los conocimientos y competencia laborales de mi líder.	.767
Mi líder defiende mis acciones de trabajo ante su propio superior incluso a falta de conocimiento pleno del tema en cuestión.	.765
Si mi líder lo solicitara estoy dispuesto(a) a hacer un esfuerzo adicional más allá de lo requerido normalmente.	.705
Estoy dispuesto a esforzarme más de lo que lo haría normalmente para alcanzar los objetivos que mi líder ha propuesto.	.605

---

*Nota:* EMILM = Escala Multidimensional Líder-Miembro

Método de extracción: máxima probabilidad.

Método de rotación: Oblicuo con normalización Kaiser.

## Bienestar Laboral

### Instrumento

Con el fin de evaluar el bienestar laboral, se validó para la población mexicana la subescala de Bienestar Psicosocial, del Cuestionario de Bienestar Laboral General (Blanch, et al., 2010). Los factores reportados para la escala original son: afectos  $\alpha = .93$ ; competencias  $\alpha = .95$  y el factor de expectativas con un  $\alpha = .96$ . El total de reactivos de los factores mencionados son 41, con opciones de respuesta en formato tipo Likert de 7 puntos. El cuestionario fue creado en idioma español, pero no se han encontrado evidencias de una validación para México.

En primera instancia se realizó una revisión de los reactivos originales de la escala, con el fin de comprobar su claridad. Se consideró conservar la redacción original de los reactivos ya que todos ellos están redactados de forma clara. En la tabla 7 se muestran los reactivos originales, así como la estructura de la escala.

**Tabla 7**

*Componentes y reactivos de la subescala de Bienestar Psicosocial del Cuestionario de Bienestar Laboral General*

---

Afectos
1. Insatisfacción-Satisfacción
2. Inseguridad-Seguridad
3. Intranquilidad- Tranquilidad
4. Impotencia- Potencia
5. Malestar-Bienestar
6. Desconfianza-Confianza
7. Incertidumbre-Certidumbre
8. Confusión-Claridad
9. Desesperanza-Esperanza
10. Dificultad-Facilidad

---



---

## Competencias

---

1. Inestabilidad-Sensibilidad
  2. Irracionalidad-Racionalidad
  3. Incompetencia-Competencia
  4. Inmoralidad-Moralidad
  5. Maldad-Bondad
  6. Fracaso-Éxito
  7. Incapacidad-Capacidad
  8. Pesimismo-Optimismo
  9. Ineficacia-Eficacia
  10. Inutilidad-Utilidad
- 

## Expectativas

---

1. Mi motivación por el trabajo
  2. Mi identificación con los valores de la organización
  3. Mi rendimiento profesional
  4. Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo
  5. Mi autoestima profesional
  6. La cordialidad en mi ambiente social de trabajo
  7. La conciliación de mi trabajo con mi vida privada
  8. Mi confianza en mi futuro profesional
  9. Mi calidad de vida laboral
  10. El sentido de mi trabajo
  11. Mi acercamiento de las pautas de la dirección
  12. Mi estado de ánimo laboral
  13. Mis oportunidades de promoción
  14. Mi sensación de seguridad en el trabajo
  15. Mi participación en las decisiones de la organización
  16. Mi satisfacción con el trabajo
  17. Mi realización profesional
  18. El nivel de excelencia de mi organización
  19. Mi eficacia profesional
  20. Mi compromiso con el trabajo
  21. Mis competencias profesionales
- 

*Nota.* Las dimensiones de afectos y competencias se presentan como diferencial semántico, mientras que la dimensión de Expectativas se responde en un formato tipo Likert con 7 opciones que van desde *Está(n) bajando* hasta *Está(n)subiendo*.

Es importante señalar que, dado que la aplicación se realizó en línea a través de un formulario, para las escalas de diferencial semántico solo se presentó uno de los dos adjetivos, el formato de respuesta fue tipo Likert de 7 puntos (Nada- Excesivamente). Una vez realizados los pasos del procedimiento de validación psicométrica se entró una estructura factorial distinta a la propuesta por los autores (Ver Tabla 8).

**Tabla 8**

*Estructura Factorial de la subescala de Bienestar Psicosocial del Cuestionario de Bienestar Laboral General*

	Expectativas	Afectos	Competencias
Mi realización profesional	.926		
Mi satisfacción con el trabajo	.909		
Mi calidad de vida laboral	.897		
Mi confianza en mi futuro profesional	.881		
El sentido de mi trabajo	.832		
Mi estado de ánimo laboral	.829		
Mi motivación por el trabajo	.828		
Mi participación en las decisiones de la organización	.819		
Mis oportunidades de promoción laboral	.817		
El nivel de excelencia de mi organización	.802		
Mi sensación de seguridad en el trabajo	.794		
Mi autoestima profesional	.750		
Mi acatamiento de las pautas de la dirección	.702		
La cordialidad en mi ambiente social de trabajo	.677		
Mi identificación con los valores de la organización	.650		
Satisfecho(a)	.588		

La conciliación de mi trabajo con mi vida privada	.588	
Contento(a)	.565	
Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo	.560	
Agradecido	.411	
Inseguro(a)		.857
Desconfiado(a)		.816
Confundido(a)		.721
Desesperanzado(a)		.705
Intranquilo(a)		.682
Impotente		.653
Sensible		-.620
Irracional		.602
Honesto(a)		.759
Bondadoso(a)		.720
Eficaz		.580
Competente		.465
Capaz		.464

---

*Nota.* La rotación ha convergido en 10 iteraciones.  
Método de extracción: Máxima Verosimilitud.  
Método de rotación: Oblicuo con normalización Kaiser

Como se observa en la Tabla 8, a pesar de que la mayoría de los reactivos se encuentran en el factor que teóricamente les corresponde, algunos de ellos se mezclaron, o bien se encontraron en otro factor, además de que algunos otros fueron eliminados en el análisis factorial.

Con el propósito de resumir los indicadores de confiabilidad, las medidas de resumen y la varianza explicada, se presenta la siguiente tabla (ver Tabla 9).

**Tabla 9***Resumen de la estructura factorial con alfa por factor y porcentaje de la varianza explicado*

Expectativas				Afectos		Competencias	
R35	R30	R32	R1	R6	R2	R13	R12
R34	R20	R23	R25	R5	R3	R14	R16
R27	R33	R29	R4	R7	R10	R18	
R26	R31	R24	R22	R8	R11		
R28	R36	R21	R9				
$\alpha = .970$				$\alpha = .778$		$\alpha = .817$	
% de la varianza explicado:				% de la varianza explicado:		% de la varianza explicado:	
45.49				9.46		4.43	

Finalmente, se realizó un análisis de confiabilidad de la escala completa obteniendo en alfa de Cronbach de .960 explicando un 59.39% de la varianza. La escala en su versión final está compuesta por 33 reactivos.

## Identificación Organizacional

### Instrumento

Para la medición de la identificación organizacional se consideró la versión de Topa y Morales (2006) del Inventario de identificación organizacional de Ellemers, et al. (1999). Dicho instrumento está conformado por ocho reactivos, la estructura que lo conforma es unifactorial y posee un Alfa de Cronbach de .77. Esta versión se encuentra en español, aunque la validación es para la población española, no mexicana.

En primera instancia se realizó una revisión de los reactivos originales de la escala, con el fin de comprobar su claridad. Se consideró conservar la redacción original de los reactivos ya que todos ellos están redactados de forma clara.

Una vez realizados los pasos del procedimiento de validación psicométrica se encontró la estructura factorial propuesta por los autores, aunque se elimina un reactivo (ver Tabla 10).

**Tabla 10**

*Estructura factorial del Inventario de Identificación organizacional*

	Identificación organizacional
Me gusta trabajar para mi organización	.844
Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta organización	.834
Les digo a las personas de fuera, que éste es un buen lugar de trabajo	.809
Me identifico a mí mismo como miembro de la organización	.783
Disfruto tratando con los miembros de la organización	.762
Aceptaría cualquier puesto para seguir trabajando en esta organización	.699
Me preocupa mi futuro en esta organización	.631

*Nota.* Método de extracción: análisis de componentes principales.

Los reactivos eliminados fueron *Doy lo que sea por mi grupo de trabajo*, y *Me preocupa el futuro de esta organización* al resultar con una carga factorial inferior a .04.

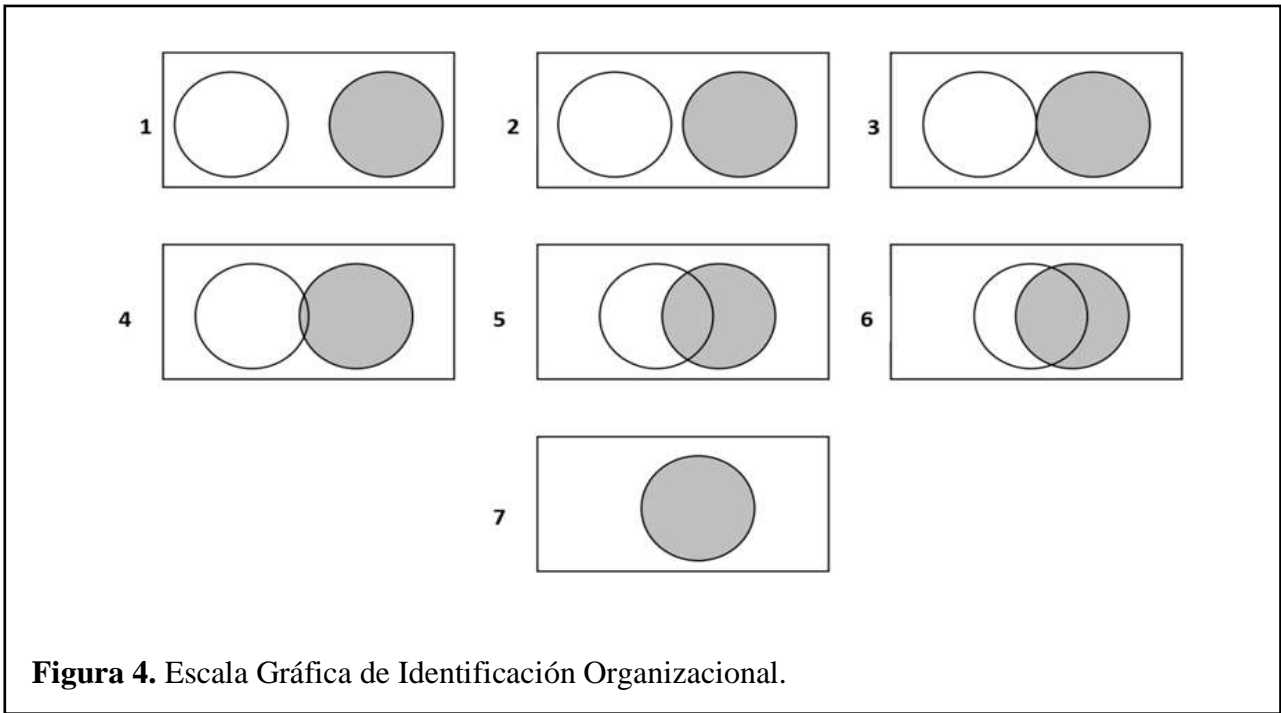
Resultado del proceso de validación, se obtuvo una escala con una estructura unifactorial compuesta por 6 reactivos, el porcentaje de varianza que explica es del 52.76% y cuenta con un indicador de confiabilidad alfa de Cronbach de .897.

Además del instrumento anteriormente descrito, para la evaluación de la identificación organizacional se consideró la Escala Grafica de Identificación Organizacional (EGIO) de Shamir y Kark, 2004. La escala está compuesta por siete gráficos que refieren al grado en el que la persona se siente identificada con la organización a la que pertenece (ver Figura 4).

Moriano, Topa, Valero y Lévy (2009) refieren que para la población española la EGIO reporta indicadores de confiabilidad superiores a .70.

Para obtener indicadores del valides concurrente se realizó un análisis de correlación de Pearson entre la variable *Identificación Organizacional* del Inventario de identificación organizacional y las respuestas de los participantes a la EGIO.

De acuerdo con el análisis se encuentra una  $r=.638$   $p=.000$ . Lo anterior refiere una correlación positiva de intensidad alta.



**Figura 4.** Escala Gráfica de Identificación Organizacional.

## Método para la fase II. Prueba de Hipótesis

### Participantes

Para el presente estudio se contó con la colaboración de 685 participantes, de los cuales, el 39.1% corresponde a la población de hombres, mientras que el 6.09% a mujeres, la edad reportada fue de una  $M=30.84$ ;  $DE: = 11.79$ . El grado de estudios reportado se presenta en la tabla 11.

**Tabla 11**

*Resumen del grado de estudios reportado por los participantes*

	Porcentaje
Primaria	.6%
Secundaria	5.4%
Preparatoria	37.1%
Licenciatura o equivalente	43.4%
Posgrado	13.6%

Debido a que el único criterio de inclusión que se consideró fue que las y los participantes tuvieran un empleo y en el mismo, un jefe o líder, hubo personas que pertenecían a los diversos sectores empresariales, en la Figura 5 se presenta la distribución de la muestra en términos de porcentaje.





Como se puede observar en la Figura 5, el mayor porcentaje se encontró en el sector de servicios, seguido por el industrial y finalmente el sector primario.

Finalmente, la antigüedad reportada por los participantes corresponde a una  $M=4.7$  años ( $DE=7.02$ ).

### **Instrumentos**

Todos los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación psicométrica para la población mexicana, así que se mencionaran cada uno de ellos, aunque para un análisis a profundidad de estos, se puede consultar la Fase I denominada **Obtención de los instrumentos de evaluación**, ahí se describe a detalle el proceso realizado, así como las escalas finales.

Para la evaluación de la socialización organizacional se utilizó la escala resultante del proceso de validación psicométrica realizado al Inventario de Socialización Organizacional (2004).

Para la evaluación del liderazgo auténtico se validó el Cuestionario de Liderazgo Auténtico (Authentic Leadership Questionnaire [ALQ]) desarrollado, originalmente, por Avolio, et al. (2007).

Por su parte la calidad de la calidad del Intercambio Líder-Miembro fue utilizada la validación de la Escala Multidimensional del Intercambio Líder-Miembro de Greguras y Ford (2006).

Con el fin de evaluar el bienestar laboral se validó para la población mexicana la subescala de Bienestar Psicosocial, del Cuestionario de Bienestar Laboral General (Blanch, et al., 2010).

Finalmente, para la evaluación de la identificación organizacional se utilizó la validación realizada a dos instrumentos; el primero fue la versión de Topa, y Morales (2006) del Inventario de identificación organizacional, el segundo fue la Escala Gráfica de Identificación Organizacional (EGIO) de Shamir y Kark, 2004.

## **Procedimiento**

Los instrumentos se compartieron a través de un enlace que, a aquellos que decidieron participar, se les direccionaba a un formulario de *Google forms*®, en donde se encontraban todas las escalas.

En principio, se explicaba el objetivo de la investigación y se solicitaba el consentimiento de cada persona para participar, una vez otorgado, se desplegaban de forma gradual los reactivos de las escalas a responder. Una vez concluidas las preguntas de los instrumentos, se invitaba a las y los participantes a aportar más información sobre los temas preguntados, para ello, se incluyó

una pregunta abierta para que se pudiera llenar con la información que cada participante considerara adecuada. Finalmente, se agradecía a los participantes su contribución y se ofrecían datos de contacto (correo electrónico) para que pudieran comunicarse en caso de que tuvieran alguna duda, aclaración, o bien, quisieran dar seguimiento a los resultados de la investigación.

Una vez concluida la fase de levantamiento de datos, se descargaron las respuestas en una hoja de cálculo para posteriormente importarla a una base de datos del programa SPSS®; una vez en dicha base de datos, se procedió al análisis tanto de los instrumentos como de las pruebas de hipótesis. El cálculo de los tamaños de los efectos y la potencia se realizó a través del programa G\*Power®.

### **Consideraciones éticas y legales**

Todos y cada uno de los participantes fueron tratados siguiendo los mandatos de la Ley General de Salud para realizar investigación con seres humanos de la Secretaría de Salud; Título quinto, capítulo único.

En principio, se solicitó la colaboración de los participantes asegurando el anonimato y confidencialidad de sus datos, posteriormente, se pidió que señalaran, si así lo deseaban, que estaban dispuestos a participar. Cada participante pudo conocer el tratamiento que se le darían a sus datos.

En este sentido es importante aclarar que en apego a la 3ra edición en español del Manual de Publicaciones de la *American Psychological Association* (2010, p. 233), se menciona que el consentimiento informado puede omitir una firma del participante cuando

- No provocará un perjuicio o daño

- Cuando el cuestionario sea anónimo, se realicen observaciones naturalistas o investigaciones donde la divulgación de las respuestas no ponga en riesgo civil o penal, ni perjudique su reputación, condición económica o laboral de los participantes.

Adicionalmente, De acuerdo con el Artículo 17 del Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud, la presente se considera como una investigación sin riesgo, de acuerdo con lo señalado en el Artículo 17, que a la letra dice

[...] Investigación sin riesgo: son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquéllos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada en las variables fisiológicas, psicológicas y sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: cuestionarios, entrevistas, revisión de expedientes clínicos y otros, en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta" (Ley General de Salud 1984).

Dado el diseño metodológico de esta investigación, se optó por no incluir información de identificación de los participantes, dado que, está comprobado que en estas condiciones la calidad de la información aumenta, pues la persona, no percibe que sus datos pueden ser utilizados de una forma indebido, más en lugares y tiempos de violencia e inseguridad generalizada.

## Resultados de la fase II. Prueba de Hipótesis

Con el propósito de describir las variables evaluadas en el presente estudio, se realizaron una serie de análisis estadísticos con la finalidad de conocer de forma general el estado de las variables en la población estudiada.

A continuación, se presentan las medias y la desviación estándar para las variables generales, así como sus componentes (ver Tabla12).

**Tabla 12**

*Resumen de los resultados de las variables y sus componentes*

Variable	<i>M</i> Teórica	<i>M</i>	DE	Componentes	<i>M</i>	DE
Calidad del intercambio	3	3.97	0.95			
Líder-Miembro						
Liderazgo auténtico	3	3.83	0.96			
Identificación Organizacional	3	4.05	0.86			
				Claridad	3.78	0.98
Socialización Organizacional	3	3.84	0.80	Apoyo de compañeros	4.02	0.87
				Perspectivas a Futuro	3.65	1.03
				Expectativas	5.04	1.18
Bienestar Laboral	4	4.24	0.86	Afectos	2.73	0.79
				Competencias	3.46	0.61

*Nota: M= Media; DE= Desviación Estándar*

Como se observa en la Tabla 12 la mayoría de los valores reportados se encuentran alrededor de la media teórica, a excepción del componente de la Socialización Organizacional, *Apoyo de Compañeros* ( $M=4.02$ ) en cuyo caso es mayor a media teórica y lo mismo ocurre con el componente del Bienestar Laboral; *Afectos* ( $M=2.73$ ) aunque en este caso es inferior.

Para el caso de la variable Socialización Organizacional, así como sus componentes se buscó conocer si existían diferencias por sexo, para ello se realizó una prueba t de Student para muestras independientes, los resultados de muestran a continuación (ver Tabla 13).

**Tabla 13**

*Prueba t de Student para muestras independientes por sexo con respecto a la Socialización Organizacional y sus componentes*

		Media	t	gl	p
Socialización Organizacional	Hombres	3.88	1.05	683	0.291
	Mujeres	3.81			
Claridad	Hombres	3.84	0.19	683	0.197
	Mujeres	3.74			
Apoyo de los compañeros	Hombres	4.05	0.7	683	0.482
	Mujeres	4.00			
Perspectivas a futuro	Hombres	3.67	0.27	683	0.785
	Mujeres	3.65			

Nota: gl= grados de libertad;  $p$  = *significancia estadística*

Como se puede apreciar, a pesar de que en todos los casos aparece una media ligeramente más alta en la población de hombres en comparación con las mujeres, no existen diferencias entre ellos con respecto a la socialización organizacional o alguno de sus componentes.

Por otra parte, para comprobar el comportamiento de la variable Socialización Organizacional y sus componentes en los distintos tipos de organización que participaron, se corrió un análisis de Varianza de una vía, los resultados se presentan en la Tabla 14.

**Tabla 14**

*ANOVA entre los distintos tipos de organización con respecto a la Socialización Organizacional y sus componentes*

		<i>SS</i>	<i>gl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Socialización Organizacional	Entre grupos	.321	2	.161		
	Dentro de grupos	439.537	682	.644	.249	.780
	Total	439.858	684			
Claridad	Entre grupos	.150	2	.075		
	Dentro de grupos	651.042	682	.955	.078	.925
	Total	651.191	684			
Apoyo de los compañeros	Entre grupos	2.475	2	1.238		
	Dentro de grupos	515.200	682	.755	1.638	.195
	Total	517.676	684			
Perspectivas a futuro	Entre grupos	.501	2	.251		
	Dentro de grupos	725.953	682	1.064	.235	.790
	Total	726.454	684			

Nota: *SS*= Suma de cuadrados; *MS*= Medias cuadráticas; *p* =significancia estadística

Como se aprecia en la tabla, los resultados indican que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los colaboradores de organizaciones del sector primario, industrial o de servicios, con respecto a la Socialización Organizacional que experimentan.

Otra de las variables que se analizó fue el Bienestar laboral, como se mostró en la Tabla 12, a pesar de que la evaluación de la variable resulta con indicadores de un bienestar adecuado, al analizar sus componentes, se puede observar que el factor de afectos y de competencias, se encuentra con una media inferior a la media teórica, con el objetivo de seguir explorando la variable, se buscaron diferencias por sexo, a continuación, se muestran los resultados (ver Tabla 15).

**Tabla 15**

*Prueba t de Student para muestras independientes por sexo con respecto al bienestar laboral y sus componentes*

		Media	t	gl	p	1-β	d
Bienestar	Hombres	4.34	2.624	595.6	.009*	.50	0.321
Laboral	Mujeres	4.16					
Expectativas	Hombres	5.20	2.949	683	.003*	.50	0.349
	Mujeres	4.93					
Afectos	Hombres	2.73	.160	683	.873	.50	0.109
	Mujeres	2.72					
Competencias	Hombres	3.51	1.905	589	.057	.50	0.183
	Mujeres	3.42					

Nota: *p* =significancia estadística \* =  $p \leq .05$ ; 1-β= Potencia; *d*=Tamaño del efecto.

Como se observa en la Tabla 15, las diferencias estadísticamente significativas se encuentran en el Bienestar laboral y el componente correspondiente a las expectativas, en ambos, la población de los hombres reporta una media más alta que la población de mujeres. A pesar de que se encuentran diferencias estadísticamente significativas, los indicadores tanto de tamaño del efecto como de potencia estadística son bajos (Cárdenas & Arancibia, 2014).



Para comprobar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en los diferentes tipos de organización en las que laboraban los participantes, se ejecutó un análisis de varianza de una vía, aunque los resultados encontrados refieren que no existen dichas diferencias, ver Tabla 16.

**Tabla 16**

*ANOVA entre los distintos tipos de organización con respecto al Bienestar Laboral y sus componentes.*

		<i>SS</i>	<i>gl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Bienestar laboral	Entre grupos	1.738	2	.869		
	Dentro de grupos	548.121	682	.804	1.081	.340
	Total	549.859	684			
Expectativas	Entre grupos	2.191	2	1.095		
	Dentro de grupos	957.294	682	1.404	.780	.459
	Total	959.485	684			
Afectos	Entre grupos	1.390	2	.695		
	Dentro de grupos	428.355	682	.628	1.107	.331
	Total	429.745	684			
Competencias	Entre grupos	1.358	2	.679		
	Dentro de grupos	251.804	682	.369	1.840	.160
	Total	253.162	684			

Nota: *SS*= Suma de cuadrados; *MS*= Medias cuadráticas; *p* =*significancia estadística*

Otra de las variables de interés para el presente estudio, es la Identificación Organizacional, para ello, se analizó si existían diferencias estadísticamente significativas entre los sexos, utilizando la escala gráfica de identificación Organizacional los resultados se pueden observar en la Tabla 17.

**Tabla 17**

*Prueba t de Student para muestras independientes por sexo con respecto a la Identificación Organizacional*

	Media	t	gl	p	1-β	d
Hombres	5.28	2.209	683	.029*	.41	.136
Mujeres	5.02					

Nota: *p* = significancia estadística \* =  $p \leq .05$ ; 1-β= Potencia; *d*=Tamaño del efecto.

Como se observa, los hombres presentan una media más alta en comparación con las mujeres, dicha diferencia resultó estadísticamente significativa, aunque vale la pena señalar que, para ambos sexos, la media corresponde a fuertes niveles de identificación organizacional. Además de lo anterior, y pese a que se encuentran diferencias estadísticamente significativas, los indicadores tanto de tamaño del efecto como de potencia estadística son bajos (Cárdenas & Arancibia, 2014).

Continuando con el análisis de diferencias, se buscó la existencia de estas de acuerdo con el tipo de organización, para ello se realizó una prueba ANOVA de una vía, encontrado que no existen diferencias estadísticamente significativas (ver Tabla 18).

**Tabla 18**

*ANOVA entre los distintos tipos de organización con respecto a la Identificación Organizacional*

		<i>SS</i>	<i>gl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inventario de	Entre grupos	2.082	2	1.04		
Identificación	Dentro de grupos	504.30	682	.739	1.401	.082
organizacional.	Total	506.38	684			
Escala Gráfica de	Entre grupos	10.89	2	5.44		
Identificación	Dentro de grupos	1481.79	682	2.17	2.507	.245
Organizacional	Total	1492.69	684			

Nota: *SS*= Suma de cuadrados; *MS*= Medias cuadráticas; *p* =significancia estadística

La siguiente variable que se analizó es el liderazgo, para ello, se consideró la calidad de la relación entre el líder y el miembro, así como el liderazgo auténtico, en el análisis descriptivo se encontró que para ambas variables, la media reportada se asocia con una buena calidad en el intercambio, así como una buena percepción de liderazgo auténtico, con la finalidad de explorar con más detalle dichas variables, se realizaron análisis para buscar diferencias por sexo, los resultados se reportan en la Tabla 19

**Tabla 19**

*Prueba t de Student para muestras independientes por sexo con respecto al liderazgo auténtico y la calidad del intercambio líder-miembro*

		Media	t	<i>gl</i>	<i>p</i>
Liderazgo auténtico	Hombres	3.88			
	Mujeres	3.79	.811	683	.418
Calidad del intercambio líder-	Hombres	4.00			
miembro	Mujeres	3.94	1.25	596.18	.210

Nota: *gl*= grados de libertad; *p* =significancia estadística

Continuando con la exploración, y como se hizo con las variables anteriores, se buscaron diferencias entre los tipos de organización con respecto al liderazgo auténtico y la Calidad del Intercambio Líder-Miembro, los resultados se presentan a continuación (ver Tabla 20).

**Tabla 20**

*ANOVA entre los distintos tipos de organización con respecto al liderazgo auténtico y a la calidad del Intercambio Líder-Miembro*

		<i>SS</i>	<i>gl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	Entre grupos	.376	2	.213		
Liderazgo auténtico	Dentro de grupos	624.89	682	.905	.236	.790
	Total	625.26	684			
Calidad del	Entre grupos	.427	2	.188		
Intercambio Líder-	Dentro de grupos	617.10	682	.916	.205	.8158
Miembro	Total	617.53	684			

Nota: *SS*= Suma de cuadrados; *MS*= Medias cuadráticas; *p* =significancia estadística

Una vez que se exploraron las variables, se continuó realizando las pruebas para comprobar la hipótesis de investigación, misma que se describieron con anterioridad.

En primera instancia y de acuerdo con los objetivos se analizó la relación entre los componentes de la Socialización Organizacional y el Bienestar Laboral y sus componentes, para ello, se realizó una prueba de correlación de Pearson, los resultados se presentan a continuación (ver Tabla 21).

**Tabla 21**

*Análisis de correlación entre los componentes de la socialización organizacional y los componentes del bienestar laboral*

	Bienestar Laboral	Expectativas	Afectos	Competencias
	r	r	r	r
Socialización Organizacional	.635**	.636**	.393**	.410**
Claridad	.569**	.565**	.371**	.360**
Apoyo de los compañeros	.439**	.436**	.276**	.300**
Perspectivas a futuro	.597**	.612**	.320**	.379**

*Nota= \*\* la significancia estadística es  $\leq .001$*

Los resultados de las correlaciones indican que la influencia de todos los elementos de la socialización organizacional se da de forma positiva y estadísticamente significativa sobre el bienestar laboral, aunque como se aprecia en la tabla, el factor de perspectivas a futuro es el que se relaciona de forma más intensa con el bienestar, seguido del factor de claridad. Además de ello, se puede observar que la Socialización Organizacional como variable, tiene su mayor influencia sobre el elemento expectativas, mismo que refiere al momento actual y a una proyección de la persona en su trabajo.

Con el propósito de analizar cuáles componentes de la socialización organizacional, predicen de mejor forma el bienestar laboral, se realizaron análisis de regresión lineal simple para cada componente de la socialización utilizando el método introducir, como variable dependiente fue utilizada la variable Bienestar Laboral, los resultados se presentan en la Tabla 22.

**Tabla 22***Análisis de regresión lineal para la variable Bienestar Laboral*

Variable	B	Error estándar	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
Claridad	.523	.029	.569	20.043	.001	.324
Apoyo de Compañeros	.453	.035	.439	12.778	.001	.193
Perspectivas a futuro	.520	.027	.597	19.464	.000	.357

Nota: *p* = significancia estadística

Como se observa en la tabla anterior, el factor de perspectivas a futuro es el que tiene mayor peso de regresión, seguido del factor de claridad y finalmente el de perspectivas a futuro.

Aunado a lo anterior, para conocer cómo el Bienestar laboral es explicado a través de los componentes de la Socialización Organizacional, se realizó un análisis de regresión múltiple en el que a través de método introducir, se ingresaron de forma conjunta las variables independientes, los resultados muestran que en conjunto los componentes de la Socialización Organizacional explican el 42.8% del Bienestar Laboral (ver Tabla 23).

**Tabla 23**

*Modelo predictivo del Bienestar laboral a través de los componentes de la Socialización Organizacional*

	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B	Error estándar	β	p	1-β	f <sup>2</sup>
<b>Modelo</b>	169.688 (3,681)	.428	.425				.001	1	.739
Claridad				.240	.037	.262	.001		
Apoyo de los compañeros				.148	.035	.143	.001		
Perspectivas a futuro				.315	.034	.361	.001		

*Nota: ΔR<sup>2</sup> = R<sup>2</sup> ajustado; 1-β= potencia; f<sup>2</sup>= Tamaño del efecto.*

Como se observa en la Tabla 17 los resultados refieren que los componentes de la Socialización Organizacional en conjunto presentan un adecuado poder de explicación del Bienestar Laboral, así como un buen nivel de potencia estadística y tamaño del efecto, los cuales, de acuerdo con Cárdenas, y Arancibia (2014) se encuentran dentro de los índices grandes (.80 y .35) lo anterior permite afirmar que los resultados pueden predecir la variable dependiente. Por último, el indicador de Drubin Watson se ubicó alrededor de las dos unidades (1.97), lo que permite una generalización de los datos.

Continuando con las hipótesis y los objetivos planteados, en donde se quiere analizar la relación entre las estrategias de liderazgo y la identificación organizacional, se realizaron análisis de correlación de Pearson, los resultados se presentan en la Tabla 24.

**Tabla 24***Análisis de correlación entre las estrategias de Liderazgo y la Identificación Organizacional*

	Inventario de Identificación Organizacional	Escala Gráfica de Identificación Organizacional
	r	r
Liderazgo auténtico	.564**	.497**
Calidad del intercambio Líder-Miembro	.591**	.529**

*Nota= \*\* la significancia estadística es  $\leq .001$*

Como se aprecia en la tabla, las correlaciones entre las estrategias de liderazgo y la identificación organizacional se presentan de forma positiva, de intensidad mediana y todas ellas, estadísticamente significativas, siendo la calidad del intercambio entre los líderes y los colaboradores la se asocia de forma más intensa con la identificación, lo anterior refiere a que mientras mejor se perciba la relación con el líder, más se sentirá identificada la persona con la organización en la que labora. A partir de los resultados anteriores, se rechaza la hipótesis nula de la relación de dichas variables.

Continuando con los objetivos referentes al análisis sobre cuáles estrategias de liderazgo predicen mejor la identificación organizacional, se realizó un análisis de regresión lineal simple insertando de forma independiente, como variables predictoras el liderazgo auténtico y la calidad del intercambio líder-miembro y como variable dependiente (predicha) la variable de identificación, los resultados se presentan a continuación en la Tabla 25.



**Tabla 25***Análisis de regresión lineal para la variable Identificación Organizacional*

Variable	B	Error estándar	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
Calidad del intercambio Líder-Miembro	.535	.028	.591	19.145	.001	.349
Liderazgo auténtico	.508	.028	.564	17.870	.001	.319

Nota:  $p$  =significancia estadística

Como se puede observar, y confirmando la hipótesis de asociación, nuevamente la variable que mejor predice la identificación es la calidad del intercambio líder-miembro, a pesar de que ambas son estadísticamente significativas.

Para conocer si la identificación organizacional esta predicha por el Liderazgo Auténtico, y la calidad del intercambio líder miembro, se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple por el método introducir. Los resultados de la Tabla 26, muestran que todos los índices de significancia, potencia estadística y tamaño del efecto son adecuados y que en conjunto las variables predicen el 36.4% de la Identificación Organizacional.

**Tabla 26**

*Modelo predictivo de la Identificación Organizacional a través del Liderazgo Auténtico y la calidad del intercambio Líder-Miembro.*

	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B	Error estándar	β	p	1-β	f <sup>2</sup>
<b>Modelo</b>	193.876 (2,682)	.362	.361				.001	1	.567
Calidad del intercambio L-M				.364	.530	.402	.001		
Liderazgo auténtico				.199	.530	.221	.001		

*Nota: ΔR<sup>2</sup> = R<sup>2</sup> ajustado; 1-β= potencia; f<sup>2</sup>= Tamaño del efecto.*

Los resultados obtenidos del análisis de regresión muestran que en conjunto las variables tienen un adecuado poder de explicación de la identificación organizacional, así como un buen nivel de potencia estadística y tamaño del efecto, los cuales, se encuentran dentro de los índices grandes (.80 y .35 Cárdenas & Arancibia, 2014) y que permiten afirmar que los resultados son relevantes para la predicción de la variable dependiente. Finalmente, el indicador de Drubin Watson se ubicó alrededor de las dos unidades, (1.96) lo que permite una generalización de los datos.

Siguiendo con los objetivos de conocer la asociación de los tipos de liderazgo y el bienestar si realizaron análisis de correlación de Pearson, encontrando los siguientes resultados (ver Tabla 27).

**Tabla 27**

*Coefficientes de correlación de Pearson de los tipos de liderazgo y los componentes del bienestar laboral*

	Calidad del intercambio	Liderazgo auténtico
	Líder-Miembro	
	r	r
Bienestar Laboral	.626	.632
Expectativas	.628	.636
Afectos	.406	.405
Competencias	.358	.345

Nota: Todas la correlacione fueron significativas con valores de  $p < .001$

Como se observa en la Tabla 27 ambos estilos de liderazgo se relacionan de forma positiva con el bienestar laboral, tanto general como sus componentes, se muestra también que es especialmente en el componente de los afectos en donde se encuentran las correlaciones de intensidad mayor.

En sintonía con los objetivos, se plantea el comparar cuál estilo de liderazgo predice mejor el bienestar, para ello se realizaron regresiones lineales simples en donde se consideraron las variables calidad del intercambio líder-miembro y liderazgo auténtico de forma independiente en el análisis, utilizando el método introducir. Los resultados se muestran a continuación (ver Tabla 28).

**Tabla 28***Análisis de regresión lineal para la variable Bienestar Laboral*

Variable	B	Error estándar	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
Calidad del intercambio Líder-Miembro	.591	.028	.626	16.500	.000	.392
Liderazgo auténtico	.592	.028	.632	21.295	.000	.399

Nota: *p = significancia estadística*

Como se observa en los resultados, la variable que mejor predice el Bienestar Laboral general es el Liderazgo Auténtico, aunque ambas son significativas y se obtienen valores estandarizados muy similares para las dos variables independientes.

Para conocer si el Bienestar Laboral es predicho por el Liderazgo Auténtico, y la calidad del intercambio Líder-Miembro, se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple por el método introducir. Los resultados de la Tabla 29, muestran que todos los índices de significancia, potencia estadística y tamaño del efecto son adecuados y que en conjunto las variables predicen el 42.5% del bienestar laboral.

**Tabla 29**

*Modelo predictivo del bienestar laboral a través del liderazgo auténtico y la calidad del intercambio líder-miembro.*

	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B	Error estándar	β	p	1-β	f <sup>2</sup>
<b>Modelo</b>	254.043 (2,682)	.427	.425				.001	1	.745
Calidad del intercambio L-M				.303	.530	.321	.001		
Liderazgo auténtico				.336	.520	.358	.001		

*Nota: ΔR<sup>2</sup> = R<sup>2</sup> ajustado; 1-β= potencia; f<sup>2</sup>= Tamaño del efecto. p =significancia*

*estadística*

Para conocer la influencia de las estrategias de socialización organizacional y la identificación laboral, se corrieron análisis de correlación de Pearson en donde se entraron coeficientes que indican asociaciones positivas de intensidad mediana, los resultados se presentan a continuación (ver Tabla 30).

**Tabla 30**

*Correlaciones de las Socialización Organizacional, y sus factores con la Identificación Organizacional*

	Escala Gráfica	Identificación Organizacional
	r	r
Socialización Organizacional	.486	.649
Claridad	.445	.577
Apoyo de Compañeros	.319	.481
Perspectivas a Futuro	.460	.574

*Nota:* Todas las correlaciones fueron significativas con valores de  $p < .001$

Los resultados anteriores muestran un comportamiento similar en cuanto a la relación entre las variables.

Continuando con el objetivo de analizar cuáles componentes de la Socialización Organizacional predicen mejor la identificación se realizó un análisis de regresión lineal simple en el cual, se introdujeron de forma independiente cada una de las variables, la Tabla 31 muestra cómo la claridad es la que mejor explica la identificación, aunque cada uno de los componentes de la socialización explican de forma similar a la variable dependiente.

**Tabla 31**

*Análisis de regresión lineal para la variable Identificación Organizacional*

Variable	B	Error estándar	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
Claridad	.508	.028	.577	18.443	.001	.332
Apoyo de Compañeros	.476	.033	.481	14.348	.001	.230
Perspectivas a futuro	.480	.026	.574	18.343	.001	.326

*Nota:* p = significancia estadística

Con el propósito de probar a través de un modelo cómo todos los componentes de la socialización organizacional predicen en conjunto la identificación organizacional, se realizó un análisis de regresión múltiple, a través del método introducir, los resultados del modelo se presentan a continuación (ver Tabla 32).

**Tabla 32**

*Modelo predictivo de Identificación Organizacional a través de los componentes de la Socialización Organizacional.*

	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B	Error estándar	β	p	1-β	f <sup>2</sup>
<b>Modelo</b>	172.232 (3,681)	.431	.429				.001	1	.757
Claridad				.246	.035	.279	.001		
Apoyo de los compañeros				.203	.034	.205	.001		
Perspectivas a futuro				.032	.032	.299	.001		

*Nota: ΔR<sup>2</sup> = R<sup>2</sup> ajustado; 1-β= potencia; f<sup>2</sup>= Tamaño del efecto. p =significancia estadística*

Los resultados mostrados en la tabla anterior refieren que, en conjunto las variables tienen un adecuado poder de explicación de la identificación organizacional, así como un buen nivel de potencia estadística y tamaño del efecto, los cuales, se encuentran dentro de los índices grandes (.80 y .35 Cárdenas & Arancibia, 2014), lo anterior permite afirmar que los resultados son relevantes para la predicción de la variable dependiente. Finalmente, el indicador de Drubin Watson se ubicó alrededor de las dos unidades (1.96), lo que permite una generalización de los datos.

Para analizar un modelo explicativo sobre el bienestar a través de las variables *socialización organizacional, liderazgo auténtico y calidad del intercambio líder-miembro* en conjunto, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple, a través del método de paso. Se muestran los resultados en la Tabla 33.

**Tabla 33**

*Modelo predictivo del Bienestar Laboral a través de los componentes de la Socialización Organizacional, Liderazgo y la Calidad del Intercambio Líder-Miembro*

Modelos	B	Error estándar	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
1 Socialización Organizacional	.711	.033	.635	18.443	.001	.404
2 Socialización Organizacional y Calidad del Intercambio L-M	.456	.038	.408	12.143	.001	.500
3 Socialización Organizacional, Calidad del Intercambio L-M y Liderazgo Auténtico	.416	.040	.372	10.471	.001	.504
	.254	.049	.270	5.190	.001	.504
	.150	.052	.160	2.907	.004	

Nota: *p =significancia estadística*

Como se observa en la Tabla 33, el modelo que explica en mayor medida el Bienestar Laboral es el tercero, en el que se integran todas las variables, ( $R^2= .504$ ;  $gl= 3, 681$   $p=.004$ ). Continuando con el análisis se revisaron los estadísticos de colinealidad con la finalidad de descartar la existencia de esta en las variables independientes, los resultados se presentan en la Tabla 34.



**Tabla 34**

*Estadísticos de colinealidad de las variables independientes del modelo explicativo del Bienestar Laboral*

Modelos	Tolerancia	Factor de Inflación de Varianza
1 Socialización Organizacional	1.00	1.00
2 Socialización Organizacional y Calidad del Intercambio L-M	.650	1.538
3 Socialización Organizacional, Calidad del Intercambio L-M y Liderazgo Auténtico	.574 .269 .239	1.743 3.721 4.181

Al observar los resultados de colinealidad en los modelos, se encuentra que al introducir la variable Liderazgo Auténtico, se presentan problemas al no cumplir con los valores óptimos tanto de tolerancia (cercano a 1) y de factor de inflación de varianza (VIF por si siglas en inglés, menores a 2).

Continuando con los análisis de modelos explicativos se probó la forma en la que las variables *socialización organizacional*, *liderazgo auténtico* y *calidad del intercambio líder-miembro* predicen la *Identificación Organizacional*, para ello, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple, a través del método de paso. Los resultados se presentan en la tabla 35.

**Tabla 35**

*Modelo predictivo de la Identificación Organizacional a través de los componentes de la Socialización Organizacional, Liderazgo y la Calidad del Intercambio Líder-Miembro*

Modelos	B	Error estándar	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
1 Socialización Organizacional	.696	.031	.649	22.299	.001	.649
2 Socialización Organizacional, y Calidad del Intercambio L-M	.494	.036	.461	13.549	.001	.487
	.288	.031	.318	9.364	.001	

Como se observa en la Tabla 35, el análisis excluye la variable Liderazgo Auténtico en el modelo predictivo de la Identificación, en él se observa que en conjunto las variables del modelo 2 (*Socialización Organizacional* y *la Calidad del Intercambio Líder-Miembro*) son las que explican de forma más amplia la variable dependiente (*Identificación Organizacional*).

Con el propósito de conocer que las variables independientes en el modelo explicativo de la identificación laboral no tuvieran problemas de colinealidad, se realizaron las pruebas correspondientes, los resultados se presentan a continuación (ver Tabla 36).

**Tabla 36**

*Estadísticos de colinealidad de las variables independientes del modelo explicativo la Identificación Organizacional*

Modelos	Tolerancia	Factor de Inflación de Varianza
1 Socialización Organizacional	1.00	1.00
3 Socialización Organizacional, y Calidad del Intercambio L-M	.650	1.538
	.650	1.538

Las pruebas de colinealidad presentadas en la Tabla 36 los modelos propuestos en el análisis de regresión lineal múltiple no presentan problemas de colinealidad encontrando

indicadores adecuados tanto de tolerancia como del factor de inflación de varianza, aunque es importante señalar que fue excluida la variable Liderazgo Auténtico.

Continuando con el escrutinio de los datos, y con el propósito de analizar los efectos tanto directos como indirectos de las variables *socialización organizacional, liderazgo auténtico, calidad del intercambio líder-miembro, sobre la identificación organización y el bienestar laboral*, se realizaron análisis de trayectorias con Modelos de Ecuaciones Estructurales, el primero modelo intenta probar la hipótesis general que se sustenta en la presente investigación, la cual refiere que la interacción de las estrategias de liderazgo y la socialización organización estarán prediciendo tanto la identificación organización como el bienestar laboral. El modelo propuesto se presenta en la Figura 6.

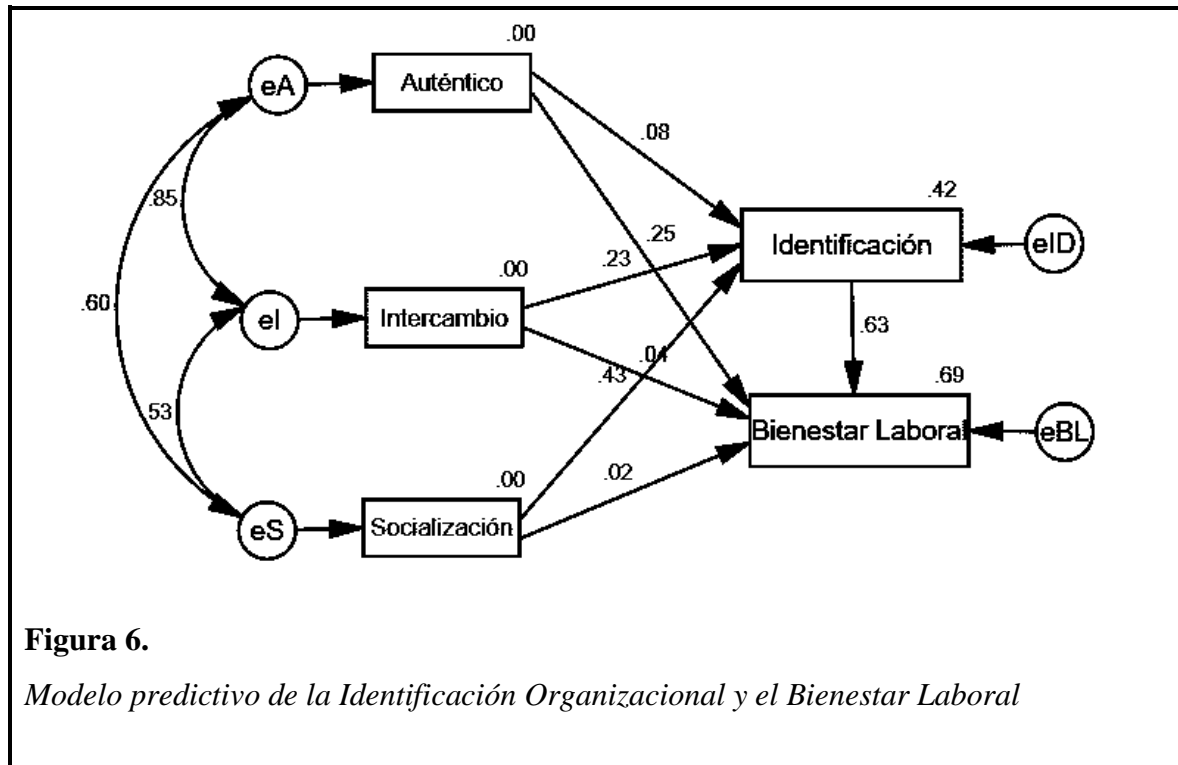
El modelo mostró que en  $\chi^2 (.000)$  no se encuentra bondad de ajuste ( $p = \text{no calculado}$ ) lo anterior como consecuencia de que al estar relacionadas todas las variables se presenta un modelo saturado, además se muestran los indicadores completos de bondad de ajuste y residuales, ver Tabla 37.

**Tabla 37**

*Resumen de indicadores de bondad de ajuste y residuales del modelo*

Chi cuadrada	gl	<i>p</i>	Chi cuadrada/gl	GFI	CFI	AGFI	RMR	RMSEA	Lo	Hi	PCLOSE
.000	0	NC	NC	1.00	1.00	NC	.000	.587	.550	.624	.001

Nota:  $p = \text{significancia estadística}$



Como se observa en la tabla 37 todos los indicadores refieren problemas de ajuste del modelo presentado con respecto a la matriz de los datos obtenidos. Derivado de lo anterior, se procedió a revisar los índices de modificación, así como los estimados del modelo.

Derivado del análisis se presentan los pasos de regresión no estandarizados para las variables dependientes (Tabla 38) en donde se presentan los efectos directos y su significancia estadística.

**Tabla 38**

*Pasos de regresión no estandarizados y correlación múltiple al cuadrado para la Identificación Organizacional y el Bienestar Laboral*

Variable dependiente	Variable independiente	B	C.R.	<i>p</i>	Correlación múltiple al cuadrado
<i>Identificación Organizacional</i>	<i>Socialización</i>	.476	6.318	.001	.424
	<i>Liderazgo Auténtico</i>	.072	.749	.454	
	<i>Calidad del intercambio</i>	.207	2.266	.023	
<i>Bienestar</i>	<i>Socialización</i>	.021	.342	.732	.694
	<i>Liderazgo Auténtico</i>	.222	.071	.002	
	<i>Calidad del intercambio</i>	.039	.564	.572	
	<i>Identificación Organizacional</i>	.633	12.116	.001	

*Nota:* B= Estimado no estandarizado; *p*= significancia estadística

Continuando con el análisis, se procedió a realizar la prueba de Sobel para conocer la significancia de los efectos indirectos encontrados en el modelo. Se encontraron efectos indirectos sobre bienestar laboral, correspondientes Socialización Organizacional ( $b = .301$ ;  $\beta = .267$ ), Calidad del Intercambio Líder-Miembro ( $b = .131$ ;  $\beta = .147$ ) y el Liderazgo Auténtico ( $b = .046$ ;  $\beta = .052$ ), de los cuales fueron significativos los efectos indirectos de la socialización organizacional y de la calidad del intercambio líder-miembro (ver Tabla 39)

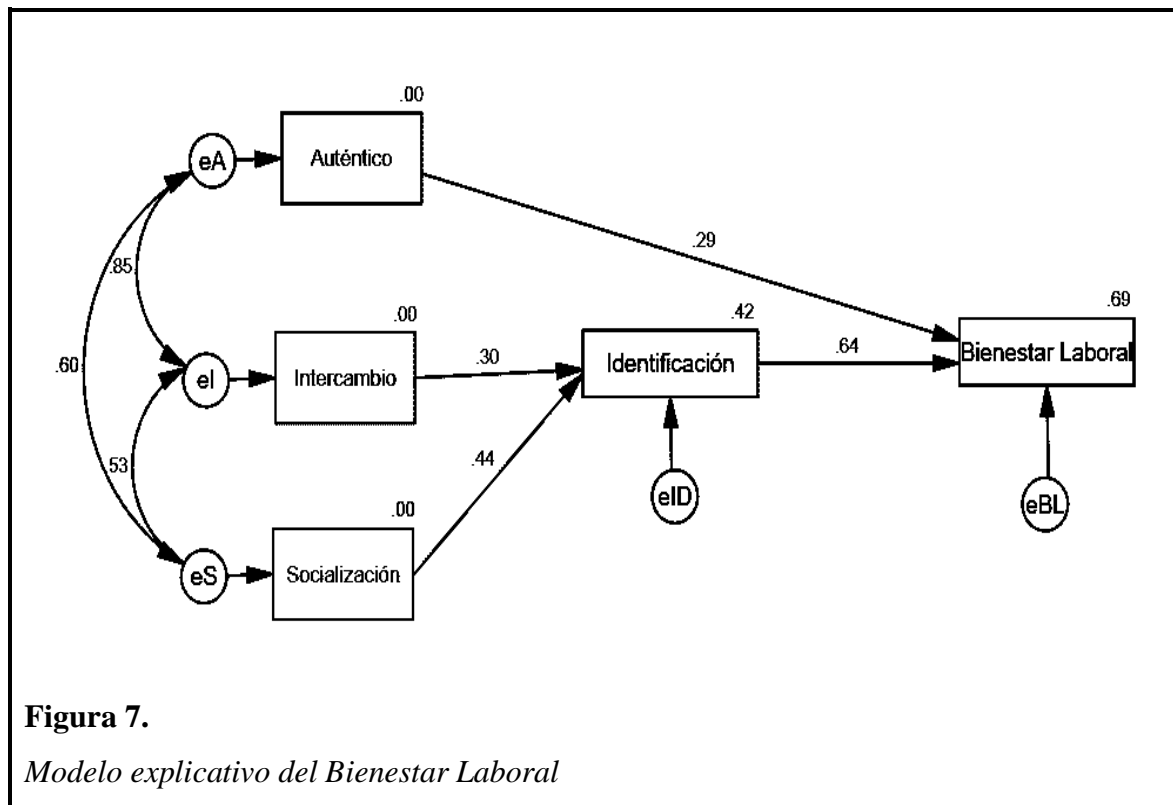
**Tabla 39**

*Estadísticos de Sobel y significancia del efecto indirecto de las variables Socialización Organizacional, Calidad del Intercambio Líder-Miembro y Liderazgo Auténtico sobre el bienestar laboral*

	<i>z</i>	EE	<i>p</i>
Socialización Organizacional	6.569	.045	.001
Calidad del Intercambio	2.212	.059	0.027
Liderazgo auténtico	.740	.061	.458

*Nota: z= Estadístico de Sobel; EE= Error Estándar; p= significancia estadística.*

De acuerdo con los resultados encontrados respecto a los efectos no significativos, así como los efectos indirectos encontrados en el primer modelo descrito, se definió un segundo modelo (Figura 2) considerando únicamente los efectos significativos, en este modelo se establecieron las covarianzas sugeridas en los índices de modificación y se eliminaron las trayectorias de los efectos que resultaron no ser significativos. El modelo propuesto se presenta en la figura 7.



El modelo propuesto mostró puntajes de bondad de ajuste aceptables, según Medrano y Muñoz-Navarro (2017), los indicadores de parsimonia se encuentran en un rango aceptable (ver Tabla 40).

**Tabla 40**

*Resumen de indicadores de bondad de ajuste y residuales del modelo explicativo del Bienestar Laboral*

Chi cuadrada	gl	Sig	Chi cuadrada/gl	GFI	CFI	AGFI	RMR	RMSEA	Lo	Hi	PCLOSE
.986	3	.805	.329	.998	1.00	.99	.006	.001	.001	.075	.894

Nota:  $p$  =significancia estadística

Como se observa en la tabla anterior, este segundo modelo presenta indicadores de parsimonia que se encuentran en un rango aceptable, de acuerdo con el valor de RMSEA y

PCLOSE, de acuerdo con el criterio de ajuste perfecto indicado por un valor menor a .05 según Browne y Cudeck (1993, citado en Amos Development Corporation, 2020). Además de lo anterior, se presentan los resultados de las trayectorias, su valor estimado y su significancia estadística a través de los pasos de regresión estandarizados (ver Tabla 41).

**Tabla 41**

*Pasos de regresión no estandarizados y correlación múltiple al cuadrado para el Bienestar Laboral*

Variable dependiente	Variable independiente	B	C.R.	p	Correlación múltiple al cuadrado
<i>Identificación Organizacional</i>	<i>Socialización</i>	.494	6.949	.001	.423
	<i>Calidad del intercambio</i>	.262	4.665	.001	
<i>Bienestar</i>	<i>Liderazgo Auténtico</i>	.259	6.348	.001	.691
	<i>Identificación Organizacional</i>	.645	.046	.001	

*Nota:* B= Estimado no estandarizado; p= significancia estadística.

Derivado de lo anterior, se continuó analizando los efectos indirectos que se encontraron el modelo, para ello, se realizó la de Sobel. Los efectos indirectos resultaron sobre el *Bienestar Laboral* y corresponden a la *Socialización Organizacional* (b =.319;  $\beta$ =.283) y la *Calidad del Intercambio Líder-Miembro* (b =.169;  $\beta$ =.190), los resultados de la prueba refieren que dichos efectos son estadísticamente significativos (ver Tabla 42).



**Tabla 42**

*Estadísticos de Sobel y significancia del efecto indirecto de las variables Socialización Organizacional y Calidad del Intercambio Líder-Miembro.*

	<i>z</i>	EE	<i>p</i>
Socialización Organizacional	6.232	.051	.001
Calidad del Intercambio Líder-Miembro	4.438	.038	.001

*Nota: z= Estadístico de Sobel; EE= Error Estándar; p= significancia estadística.*

Como se aprecia tanto en la Figura 7, como en la Tabla 42, el segundo modelo, en donde se propone que el Liderazgo auténtico tiene un efecto directo sobre el bienestar, pero no tiene efectos sobre la identificación, que, a su vez, tanto la calidad del intercambio entre el líder y el miembro y la socialización organización tiene un efecto directo sobre la identificación organizacional y que esta última sirve como mediadora para el bienestar, es el modelo que mejor ajuste presenta.

## **Discusión**

El objetivo de la presente investigación se centró en la evaluación de la identificación organizacional y el bienestar laboral a partir del análisis del impacto de la socialización organizacional y el liderazgo. Se obtuvo la participación de 685 personas colaboradoras de distintas organizaciones, mayoritariamente pertenecientes a los sectores de industria y servicios, habitantes de 24 de las 32 entidades federativas de México, aunque en mayor medida del estado de Guanajuato.

### **Sobre la evaluación culturalmente justa de las variables**

Entre los aportes del presente estudio se muestra que, instrumentos que cuentan con amplia tradición en su uso para la investigación, fueron adaptados para que fueran válidos y confiables en la evaluación de todas las variables, para ello, se siguieron los pasos necesarios para la adecuación del lenguaje, pilotajes, así como análisis estadísticos para poder obtener indicadores apropiados para la validación tanto de los instrumentos como de los procedimientos de aplicación de estos (Reyes & García y Barragán, 2008). Derivado de este proceso de validación se encontraron estructuras factoriales distintas a las propuestas originales para la medición de Socialización Organizacional, Liderazgo Auténtico, y la Calidad de Relación Líder-Miembro e Identificación Organizacional.

Para el caso de la Socialización Organizacional, la versión validada al español por Bravo et al. (2004) mostraba una estructura de cuatro factores; sin embargo, en el presente estudio se encontró una estructura de tres factores. El factor de Claridad, formado por siete ítems, resultó de la combinación de los reactivos correspondientes originalmente a los factores de entrenamiento y comprensión; mismos que evalúan la recepción e integración de información y procedimientos dentro de la organización. Estos hallazgos pueden coincidir con la estructura de tres factores

encontrada en el análisis de distintos instrumentos para la evaluación de la socialización organizacional realizada por Araújo et al. (2020); así como con los hallazgos de Villaviencio et al. (2014) quienes ya apuntaban a la reestructuración del inventario, al encontrar que se eliminaban algunos reactivos de la escala original. Lo anterior puede sugerir que es necesaria una adaptación y actualización de la teoría para su adecuada operacionalización.

En el caso de la evaluación del liderazgo, tanto para su dimensión del Liderazgo Auténtico (Avolio et al., 2007), como lo que refiere a la evaluación de la calidad de la relación Líder-Miembro (Greguras & Ford, 2006), en las propuestas originales se planteaban instrumentos con estructuras compuestas por cuatro factores. Sin embargo, como resultado de la validación realizada, se encontró para ambos instrumentos estructuras compuestas por un único factor, así como indicadores apropiados de confiabilidad en ambas escalas. Al respecto, Gosling, et al., (2003) refieren que, eventualmente, para las personas resulta más sencillo hacer evaluaciones globales, en lugar de fraccionar la información en elementos. Lo anterior puede sugerir que para la población en la que fue recolectada la información el constructo de liderazgo se percibe por los individuos de forma integral y no de forma escindida, particularmente al tratarse de percepciones sociales sobre otros (Espinoza-Romo, 2018).

Por lo que se refiere a la evaluación de Bienestar Laboral, a pesar de que algunos reactivos se combinaron en distintos factores, o bien se eliminaron, se conservó una estructura de tres factores; lo que se corresponde con la propuesta original para evaluar dicha variable (Blanch et al., 2010). Lo anterior, en conjunto con los indicadores de confiabilidad y validez, sugieren que el instrumento evalúa de forma adecuada el constructo.

Finalmente, para la evaluación de la identificación organizacional se encontraron coincidencias entre la propuesta original (Topa & Morales, 2006) y la versión estandarizada para la población, únicamente se eliminaron dos reactivos.

Que se hayan obtenido instrumentos con las características ya mencionadas resulta indispensable, ya que son las herramientas con las que se evalúa y como consecuencia de esto, se toman decisiones que pueden no ser las más adecuadas. Aunado a lo anterior, se reconoce que la ausencia de instrumentos adaptados y confiables puede tener como consecuencia que los resultados sean erróneos e imposibilita el intercambio de datos que garantice que la información sea justa en términos de relevancia cultural y social para la población (García-Saisó, et al., 2014).

Además de lo anterior, vale la pena reconocer que las teorías sobre las cuales se basó el presente estudio, fueron gestadas en contextos distintos al de la población mexicana, y si bien, como refieren Berry, et al, (1992) pueden existir elementos comunes de forma universal (ethic), como en este caso, los constructos de Socialización Organizacional, Liderazgo, Identificación Organizacional y Bienestar Laboral, puede ser que, a su vez, el contenido de estos constructos se manifieste de forma específica para cada contexto (emic); es por ello que resulta necesario e indispensable adecuar las herramientas de evaluación.

### **Sobre el estado de las variables**

Al explorar de forma descriptiva cómo se presentaron las variables en la población de estudio, se encontró que, para la medición del Bienestar Laboral, los resultados a nivel general parecen reflejar que el nivel de bienestar reportado por los participantes se encuentra en niveles adecuados ( $M= 4.24$ ), superiores a la media teórica (4). Sin embargo, tanto para hombres como mujeres las medias más bajas en cuanto al Bienestar Laboral se encontraron en los reactivos vinculados a las experiencias afectivas en el trabajo ( $M=2.73$ ); las puntuaciones bajas sugieren

que los participantes reportan experimentar inseguridad, desesperanza, intranquilidad, impotencia y confusión.

Dicho resultado podría parecer contradictorio, pero una posible explicación sería que, al momento de la evaluación, la población se encontraba ante la emergencia de una situación sin precedentes, derivado del confinamiento por la pandemia de COVID-19. Si bien, en ese momento, la evaluación del Bienestar Laboral a nivel general no pareció verse afectada, que las puntuaciones sean especialmente bajas en el factor referente a la experiencia afectiva, puede considerarse una situación de riesgo psicosocial; tanto para los trabajadores, como para sus familias, ya que eventualmente podría verse comprometida la estabilidad emocional de las personas. Lo anterior, confirma los hallazgos de las investigaciones con el personal de salud, en donde reportan que se encuentran signos de ansiedad, depresión, ira y miedo (Lozano-Vargas, 2020; García, et al., 2020; Lai, et al., 2020; Acosta-Quiroz & Iglesias-Osores, 2020).

Con relación a lo anterior, Shigemura, et al. (2020) refieren que las personas al encontrarse en una situación de aislamiento social son más proclives a presentar síntomas asociados a trastornos de ansiedad, depresión, o incluso, estrés postraumático; lo que, a su vez, al presentarse durante un tiempo prolongado, puede derivar en sentimientos de desmoralización y desamparo.

Al comparar entre hombres y mujeres con respecto al bienestar laboral experimentado, se encontraron diferencias estadísticamente significativas, aunque bajas de acuerdo con el tamaño del efecto, en donde las mujeres son quienes reportan niveles inferiores, se puede considerar que estos resultados pueden ser debidos a las condiciones en las que se levantaron los datos, ya que para ese momento, se tenía poco tiempo desde que se habían transformado las actividades laborales por la condición sanitaria, aunque como se menciona, las diferencias se presentan de

forma significativa, por lo anterior, vale la pena considerarlas como un elemento para analizar a lo largo del tiempo, posiblemente, los factores socioculturales asociados a los procesos de construcción y aprendizaje de comportamientos según el género estén permeando en las actividades, experiencias y afectos de las mujeres (Tobío, 2012), particularmente en el caso de México, las mujeres regularmente experimentan la doble jornada laboral, al atender los quehaceres domésticos además de las responsabilidades del trabajo, lo que explica que, derivado de la situación de confinamiento, sean ellas quienes se sientan más afectadas y por ende, con menor bienestar (Méndez & Mendoza, 2020).

Por lo que se refiere a la Identificación Organizacional, como se observó en los resultados, los colaboradores reportaron puntuaciones que refieren a una alta identificación con sus organizaciones laborales ( $M= 4.05$ ), con respecto a esto, Hogg y Terry (2000) refieren que la necesidad de pertenencia es inherentemente humana, en consecuencia las personas tienden a pensar en sí mismas en términos de la organización en la que trabajan, lo que las lleva a desarrollar vínculos psicológicos que les permiten cubrir sus necesidades de reducción de incertidumbre e incluso, la consolidación del autoestima.

### **Sobre el modelo explicativo del bienestar laboral y la interacción entre las variables**

Dado que el objetivo general de la presente investigación se centró en el análisis de la Identificación Organizacional y el Bienestar Laboral en los colaboradores de organizaciones, a partir de los modelos de Liderazgo Auténtico y la teoría del Intercambio Líder-Miembro, en covariación con la Socialización Organizacional, se realizaron una serie de análisis estadísticos multivariados, en ellos se encontró que el liderazgo auténtico tiene un efecto directo y significativo sobre el bienestar, aunque no así sobre la identificación organizacional.

Por lo que se refiere a la calidad de la relación entre el líder y el miembro se encontró que al igual que la socialización organizacional, estas variables tiene un efecto directo sobre la identificación organizacional y mediado por esta misma variable hacia el bienestar laboral.

Al respecto, como se observó en los resultados, las variables de socialización organizacional, y los modelos de liderazgo tienen la capacidad de predecir de forma independiente tanto la identificación como el bienestar laboral. Al estar interactuando todas estas variables, se encontró que la relación entre estas se manifiesta con ciertas peculiaridades, mismas que se enuncian a continuación:

En primer lugar, se aprecia la función mediadora de la variable Identificación Organizacional, la cual, como se mencionó en el marco teórico, está dirigida a los elementos que permiten a las y los colaboradores percibirse como parte de una estructura más grande, en donde se asumen como unidades que, en suma, y mediante un reconocimiento y análisis de las significaciones emocionales y valorativas que van dirigidas al grupo se perciben como parte de la organización. Esta variable se encuentra mediando los efectos que ejercen tanto la socialización organizacional como la calidad de la relación entre el líder y el miembro, es decir, el proceso mediante el cual se da un ajuste entre el individuo y su organización, considerando las buenas relaciones con los compañeros, la percepción de claridad en los conocimientos, habilidades y procedimientos que son necesarios para la ejecución de las tareas, así como la percepción y certeza de las posibilidades que las y los colaboradores visualicen en la organización, traerán como consecuencia que se vean y se asuman como parte de la organización en la que laboran.

Además de lo anterior, es importante resaltar que una persona a la que se le orienta, instruye y acompaña, ya sea a través de programas formales de capacitación ofertados por las propias organizaciones, o bien, por líder en su función de mentor, serán personas que

incrementarán su autoeficacia laboral, y con ello, como se ha mencionado, se incrementará su identificación, lo que a su vez, podría tener efectos en la reducción de estrés e incertidumbre y con ello, favorecer su experiencia de bienestar en la organización.

Cabe señalar que en la organización se lleva de forma continua el proceso de socialización organizacional, a través de diversos medios. El proceso inicia desde la publicación de una vacante, en donde se explica de forma detallada las funciones, el perfil y lo que se ofrece por parte de la institución; también se consideran como parte del proceso la capacitación, la interacción con los miembros de la organización, y no menos importante, la función que desempeña el líder como tutor.

Por lo que respecta a la calidad del intercambio entre el líder-miembro, se observó un comportamiento similar en donde, aquellas personas que perciban una interacción con su líder caracterizada por la presencia de confianza, reciprocidad, en donde ambos se encuentren aportando los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas, tanto organizacionales como profesionales, donde se perciba justicia y apoyo, así como reconocimiento y respeto por las habilidades y capacidades del otro, serán aquellas en las que se presente una alta valoración y reconocimiento de ellos mismos como miembros de la organización, y como consecuencia de ello, se experimentará bienestar laboral.

Por otro lado, en el análisis se encontró que la variable de Liderazgo Auténtico no tiene un efecto directo sobre la identificación organizacional, sino que más bien, ejerce un efecto sobre el bienestar. En este sentido, el Liderazgo Auténtico se caracteriza por priorizar el elemento ético y moral del líder, las personas con este tipo de liderazgo son aquellas que poseen una alta conciencia de sí mismos, esto en términos de sus capacidades y habilidades, así como de sus valores, los cuales estarán dirigiendo sus acciones, además de ser conscientes de ellos mismos,



también lo son de su equipo de colaboradores, en ellos reconocen sus potencialidades, así como sus limitaciones y el contexto en que se encuentran, este tipo de líderes no intentan aparentar aquello que no son, y se comunican con su equipo de forma transparente, lo cual provoca en los colaboradores niveles altos de certeza sobre lo que espera de ellos y sobre la propia ejecución de las tareas.

Es importante destacar que entre los efectos más importantes que este tipo de liderazgo tiene sobre los colaboradores es que generan confianza, con ello, existe una reducción de la incertidumbre ya que aquellos que trabajan con un líder auténtico, saben que independientemente de las circunstancias, el líder actuará anteponiendo sus valores, mismos que son claros y conocidos por los miembros de la organización, y que, además, el líder comunica de forma abierta y transparente. Es por ello, que como se muestra en el resultado, el que un equipo de trabajo cuente con la guía de un líder auténtico, generará que más allá de que la persona se sienta identificada con una organización, perciba un estado de bienestar, e incluso, estos colaboradores que experimentan altos niveles de bienestar, eventualmente podrían ser agentes de bienestar en otros contextos, familia, vecindario, localidad, entre otros.

Además de lo mencionado anteriormente, es importante señalar que si bien, el liderazgo auténtico no se encuentra con un efecto directo sobre la identificación laboral, si comparte varianza con el otro modelo del liderazgo que fue evaluado y que sí tiene efecto directo sobre la identificación, este elemento es la calidad de la relación, lo anterior permite hipotetizar que de acuerdo a la evaluación que se realizó en la presente investigación, el liderazgo presenta dos elementos esenciales, el relacionar que impacta a la identificación y el de la autenticidad o ético-moral que impacta directo sobre el bienestar.

Derivado de lo anterior, se reflexiona sobre las condiciones en la que los individuos interactúan y los efectos de dichas interacciones, que existe un comportamiento valorado como ético por parte de los líderes, provoca en los colaboradores que se presenten estados de bienestar, que incluso, pueden ir más allá de otros factores como el espacio de trabajo, las condiciones higiénicas, entre otros.

La importancia del estudio de los líderes radica en que estos son el puente de comunicación entre los miembros de la organización, es a través de estos que es posible que se establezca un ajuste entre los colaboradores, las normas y metas de la institución, además, son ellos quienes son de cierta forma responsables del bienestar de los colaboradores.

Si bien, el estudio del liderazgo tiene una amplia tradición, al revisar el contenido de las teorías que se han desarrollado con relación al tipo y los modelos de liderazgo se encuentran que existen similitudes de fondo, en donde se refieren que los individuos poseen un único tipo, el cual estará enfocado de forma general, a las relaciones personales y otros más bien, enfocado al cumplimiento de las metas de la organización. Los resultados de la investigación permitieron demostrar la importancia que tiene para las personas trabajar con individuos que, independientemente de lo anterior que ya proponían los modelos clásicos, son capaces de mostrar a una persona con una profunda conciencia moral y que esta misma moral, sea que la conduzca sus acciones. Entonces, para las y los colaboradores es importante y afecta a su bienestar que la persona que esté sea su líder tenga valores que sean claros y coherentes con la actuación que demuestran, esto permitirá percibir seguridad en el trabajo, sentirse capacitado y esperanzado en su empleo.

Entre los alcances de esta investigación se encuentra el contar con un amplio tamaño de la muestra, y el haber podido recolectar información sobre los primeros meses de la pandemia de

COVID-19 en México y vincularlos con el bienestar laboral. A pesar de que existen diversos estudios en donde se analiza el bienestar y la salud mental de trabajadores en distintos países, estos se enfocan de forma especial en trabajadores encargados del cuidado de la salud (Lozano-Vargas, 2020; García, et al., 2020; Lai, et al., 2020; Acosta-Quiroz & Iglesias-Osores, 2020), mientras que la presente investigación tuvo como objetivo analizar el bienestar de trabajadores de distintas organizaciones, representando los tres sectores de estas, por lo anterior la presente investigación permite dar cuenta de los impactos de esta pandemia en los escenarios laborales en este país (Ho et al., 2020).

En cuanto a las limitaciones pueden mencionarse el no contar con grupos equivalentes según el tipo de organización en la que laboran los participantes, asegurando el tener amplitud y diversidad de organizaciones. Lo mismo ocurre respecto a diferentes niveles de puesto. Estos elementos podrían retomarse en estudios a futuro. Se considera relevante poder replicar este estudio para ver qué ocurre al paso del tiempo con el bienestar laboral en función también de cómo va transcurriendo la pandemia de COVID-19, a fin de poder dar cuenta de los procesos de adaptación, ajuste, salud física y mental (Huremović, 2019), así como socialización organizacional de los trabajadores con sus respectivos centros laborales en continuo proceso de cambio y transformación a los que nos han enfrentado estas nuevas circunstancias mundiales.

Finalmente, se reconoce al trabajo como un fenómeno social de enorme significación en la vida cotidiana de las personas, este mismo está sujeto a los vertiginosos cambios del contexto macrosocial, los cuales resultan ser una constante. Ante la falta de un horizonte con certezas, el entorno laboral requiere la presencia de elementos como la moral y lo humanizado, así como del acompañamiento en el desarrollo de competencias y habilidades para establecerse como un ambiente potencialmente saludable para las personas dentro de las organizaciones.

## Conclusiones

Los resultados de la presente investigación resultan relevantes para la comprensión de fenómenos estudiados tanto por la psicología organizacional como áreas y ciencias afines, especialmente aquellas enfocadas al estudio del desarrollo y del potencial de las personas dentro de las organizaciones, particularmente en los contextos laborales.

Con relación a los métodos y técnicas de recolección de datos, se obtuvieron instrumentos que son adecuados para la población, los cuales poseen indicadores de validez y confiabilidad, lo anterior permitirá realizar evaluaciones justas, social y culturalmente, además de que implican una comprensión de los fenómenos que se encuentran presentes en el contexto específico. Es importante señalar que, con base en lo anterior y como producto de la presente investigación, los instrumentos validados se convierten en herramientas que permanecerán para futuras investigaciones, para que quienes se encuentren interesados en la evaluación de las variables antes mencionadas, los puedan utilizar de manera confiable, y con ello se contribuye al desarrollo científico tanto en la psicometría como de la psicología organizacional.

Por lo que se refiere a la evaluación del bienestar laboral, se confirma los hallazgos de las investigaciones con personal de salud, en donde reportan que se encuentran signos de ansiedad, depresión, ira y miedo (Lozano-Vargas, 2020; García, et al., 2020; Lai, et al., 2020; Acosta-Quiroz & Iglesias-Osores, 2020). En la presente investigación, se contó además de trabajadores de la salud, con población los tres tipos de organizaciones, es decir, de organizaciones del sector primario, industrial y de servicios, y a través de los resultados se pudo observar que en ellos se presentan puntuaciones bajas en el área relacionada a los afectos, dichos resultados sugieren que, en los colaboradores, al momento de evaluarlos experimentaban emociones como inseguridad,

desesperanza, intranquilidad, impotencia y confusión, que si bien, en ese momento no se encontraba afectado de forma drástica el bienestar laboral, sí resultaban un foco de alerta como factor de riesgo psicosocial.

Además de lo anterior, se comprobó el papel central de la socialización organizacional y su impacto sobre la identificación con la organización a la que se pertenece, ya que, la persona, al establecer vínculos con los otros miembros de la organización y lograr ajustarse a la cultura y procedimientos de esta, generará una identidad social en la organización, además de la adquisición de habilidades que facilitará su integración social y con ello se incrementará su bienestar.

En tiempos actuales, en donde a inicios del 2020 emergía una condición extraordinaria, acuñada a una pandemia, prima la necesidad de contar con personas que guíen a su equipo, y que además sean percibidas como sujetos con alta calidad moral en puestos estratégicos, uno de los más importantes, es aquel que tiene el o la líder, ya que el rol que desempeñe va a incidir en cómo los colaboradores enfrenten la cotidianidad del trabajo y con ello puedan experimentar bienestar laboral.

Un liderazgo que sea capaz de enfrentar la incertidumbre y los cambios continuos, y que, a su vez, sirva como agente potencializador del bienestar de los individuos y las propias organizaciones, es aquel que proporcionará a las y los colaboradores de las organizaciones estados de bienestar y con ello se verán favorecidas otras áreas.

## **Recomendaciones para las organizaciones**

Sin lugar a duda el beneficio de contar con colaboradores que experimenten estados de bienestar es alto, por ello, y con base en los resultados de la presente investigación se sugiere a las organizaciones que en la medida de sus posibilidades reduzcan la incertidumbre de sus colaboradores en todos los niveles.

Para las personas, saber con claridad cuáles son las actividades que tienen que realizar en la organización, cómo se tienen que realizar, cuáles son los procedimientos o protocolos que se deben seguir, cuáles son los resultados que se esperan de cada colaborador, tener certeza de que la organización y el líder acompañarán y capacitarán a quienes colaboran, tendrá efectos positivos en muchos niveles. Además de lo anterior, en la medida que se tenga claridad y seguridad que quien está a cargo del trabajo (líder) reaccionará de cierta forma, y especialmente, que tendrá un trato humanizado, incrementará de forma directa el bienestar de los colaboradores.

Resulta complejo reducir la incertidumbre en el entorno laboral ya que es un espacio en constante transformación debido a las demandas del macrosistema, pero para ello, el área encargada de la gestión del talento humano podrá tratar de incrementar las certezas en la medida en que exista un adecuado canal de comunicación, donde constantemente se capacite a las y los colaboradores, se promueva un entorno basado en el respeto y los valores, y con ello se pueda crear una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de las capacidades de las personas, y así incrementar el bienestar de los trabajadores que a su vez, se verá reflejado en la disminución de la rotación, la disminución de los accidentes o ausentismo laboral, entre otros.

Finalmente, considerar que el trabajo nos humaniza, por lo que si se pierde de vista esa posibilidad y se generan ambientes que parecen dejar fuera a las personas, es un riesgo. Así, el

reto es construir espacios que permitan el disfrute de las actividades en las que se hace evidente la creatividad y la innovación, por el bien común.

## Referencias

Aberdeen Group. (2006). *Onboarding Benchmark Report*.

[http://magdata.lrp.com/MAGDATA/servlet/DataServlet?fname=10022007Extra\\_aberdeen\\_Report.pdf](http://magdata.lrp.com/MAGDATA/servlet/DataServlet?fname=10022007Extra_aberdeen_Report.pdf)

Aberdeen Group. (2008). *All aboard: Effective onboarding techniques and strategies*.

<https://www.aberdeen.com/AberdeenLibrary/6328/RA-onboarding>

Acosta, H., Salanova, M., & Llorens. S. (2012). How organizational practices team work engagement. The role of organizational trust. *C& T. Ciencia & Trabajo*, 14, 7-15 [special issue]. [http://issuu.com/cienciaytrabajo/docs/work\\_engagement](http://issuu.com/cienciaytrabajo/docs/work_engagement)

Acosta-Quiroz, J. & Iglesias-Osores, S. (2020). Salud mental en trabajadores expuestos a COVID-19. *Revista de Neuropsiquiatría* .83(3) 212-213.

<https://revistas.upch.edu.pe/index.php/RNP/article/view/3784/4212>

Amedirh. (2019). *Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2019*.

<https://www.amedirh.com.mx/servicios/noticias/tendencias-del-entorno-laboral-en-mexico-telm-2019>

American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (3ra ed.): Editorial Manual Moderno

Amos Development Corporation. (2020). *What's new in IBM SPSS AMOS 27*.

<http://amosdevelopment.com/webhelp/index.html?pclose2.htm>



- Annamalai, S. & Kamalanabhan, T. J. (2016). A study on occupational stress and job satisfaction. *International Journal of Business Innovation and Research*. 11(3), 417–430.  
<https://doi.org/10.1504/IJBIR.2016.078875>
- Araújo, M., Oliveira-Silva, L. & Marques, E. (2020). Inventário de socialização organizacional: estudo propositivo de nova estrutura fatorial. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*. 20(1), 922-930. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16997>.
- Avey, J., Patera, J. & West, B. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13, 42-60.
- Ávila, C. (2015, mayo 28). Auge en empleo ‘dispara’ rotación. El Diario.  
[http://diario.mx/Economia/2015-05-28\\_e229fc48/auge-en-empleo-dispara-rotacion/](http://diario.mx/Economia/2015-05-28_e229fc48/auge-en-empleo-dispara-rotacion/)
- Avolio, B. (2011). *Full Range Leadership Development* (2nd ed.). SAGE
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338
- Avolio, B., Gardner, W., & Walumbwa, F. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire*  
<http://www.mindgarden.com>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*.  
University of Chicago Press

- Balkundi, P., Kilduff, M., & Harrison, D. A. (2011). Centrality and charisma: comparing how leader networks and attributions affect team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1209-1231
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2012). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 529-540. DOI: [10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press
- Bass, B. (1991). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). Platoon Readiness as a Function of Leadership, Platoon, and Company Cultures. Binghamton University
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates
- Berger, P., & Luckman, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu
- Berry, J., Poortinga, y., Segall, M. & Dasen, P. (1992). *Cross-Cultural Psychology. Research and aplicaciones*, New York, Cambridge University Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing.
- Blanch, J. (2018). *Liderazgo auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectiva y cognitiva, y el engagement*. Universidad Complutense de Madrid.

Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L. & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170.

[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622010000200007&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000200007&lng=es&tlng=es)

Blanchard, K. (2007). *Leading at a Higher Level: Blanchard on How to be a High Performing Leader*. Pearson Prentice Hall

Boal, K. B. & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. En J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler y C. A. Schriesheim (Eds.). *Emerging leadership* (pp. 11–28). Lexington Books

Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554–571

Bowles, S. & Gintis, H. (2011). *A cooperative species. Human reciprocity and its evolution*. Princeton University Press

Bravo, M. Gómez-Jacinto, L. & Montalbán, F. (2004). Socialización policial: un estudio con una promoción de nuevo ingreso. *Revista de Psicología Social*, 19, 17-33

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.

Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press. Cogliser
- Cárdenas, M. y Arancibia, H. (2014). Potencia estadística y cálculo del tamaño del efecto en G\*Power: complementos a las pruebas de significación estadística y su aplicación en psicología. *Salud y Sociedad*, 5(2), 210-224.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742475006.pdf>
- Calderón, J., Laca, A., Pedroza, C. & Pando, M. (2015). Relación de la socialización y el compromiso organizacionales en trabajadores mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 1-11
- Calderón, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(3), 239-247
- Calderón-Hernández, G., Serna-Gómez, H., Álvarez-Giraldo, C. & Naranjo-Herrera, C. (2019). Sentido y significado de la socialización organizacional. *Espacios*, 40(3), 8-22
- Cardona, N. & Calderón, G. (2010). Confianza en las interacciones de trabajo investigativo. Un estudio en grupos de investigación en una universidad pública colombiana. *Cuadernos de Administración*. Bogotá, 23, 69-93.
- Carlyle, T. (1849). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Boston: Houghton, Mifflin and Company
- Carsten, M., Uhl-Bien, M., West, B., Patera, J. & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *Leadership Quarterly*, 21(3), 543–562.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Cartwright, D. & Zander, A. (1996). *Dinámica de grupos: investigación y teoría*. Trillas

- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L. & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2, 53-70.
- Chang, C., y Johnson, R. (2010). Not all leader–member exchanges are created equal: Importance of leader relational identity. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 796-808.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., y Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Clark-Carter, D. (2010). *Quantitative psychological research*. (3rd ed.). Psychology Press
- Contreras, F. & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72–76
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud, como criterios de Responsabilidad Social Empresarial. Estudio comparativo en cuatro ciudades colombianas. *Revista Acta Colombiana de Psicología*. 12, 13-26
- Cuadrado, I., Molero, F. & Navas, M. (2012). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129. doi:<https://doi.org/10.5944/ap.2.2.525>
- Cyr, D., Hassaneim, K., Head, M. & Ivanov, A. (2007). The Role of social presence in establishing royalty in e–Service environments. *Interacting with Computers*, 19, 43-56

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process.

*Organizational Behavior and Human Performance*. 13(1) 46- 78

Day, D. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581–613

Day, D. V., Zaccaro, S. J. & Klimoski, R. J. (2001). *Assessment of leadership outcomes. The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*, 384-410.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70(1), 19–34

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons

DeRue, D. & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647

Diario Oficial de la Federación. Secretaría de Gobernación. (2018). *NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*

Diario Oficial de la Federación. (30 de marzo de 2020). *Acuerdo por el que se declara como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la epidemia de enfermedad generada*

por el virus SARS-CoV2 (COVID-19). <https://www.gob.mx/cjef/documentos/se-declara-como-emergencia-sanitaria-la-epidemia-generada-por-covid-19?idiom=es>

Dienesch, R. & Liden, R. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34

Diener, E. & Suh, E. (2001). *Culture and Subjective Well-Being*: MIT Press

Diener, E., Oishi, S. & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425

Dinh, J. E. & Lord, R. G. (2012). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 651-669

Dippel, M. & Toledo, M. (2004). *Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización* [Tesina presentada para optar al Grado de Licenciatura]. Universidad Austral de Chile

Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. MacGraw-Hill

Espinoza- Romo, A. (2018). Análisis experimental de la percepción social por medio de la voz a partir de los modelos de Calidez-Competencia e Instrumentalidad-Expresividad [Tesis de maestría inédita]. Universidad de Guanajuato.

- Ellemers, N., Kortekaas, P. & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(23), 371-389
- Engle, E. M. & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010
- Erdogan, B. & Bauer, T. (2015). Leader–member Exchange theory: A glimpse into the future. En T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford University Press
- Expansión Política. (31 de marzo, 2020). ¿Qué implica la emergencia sanitaria por COVID-19? Estos son los detalles. *Expansión Política*.  
<https://politica.expansion.mx/mexico/2020/03/31/que-implica-la-emergencia-sanitaria-por-covid-19-estos-son-los-detalles>
- Felman, C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318
- Fernández, M. & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Ferrin, D. & Dirks, K. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Festinger, L. (1950). *Informal social communication*. *Psychological Review*, 57, 271-282



- Fernández, M. C. & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Fiedler, F. (1958) *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. University of Illinois Press
- Fiedler, F. (1971). *Leadership*. McGraw Hill
- Fisher, D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review. *Research in Personal and Resources Management*, 4(1), 101-145
- Fisher, V. & Inojosa, E. (2010). *Relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el desempeño laboral en una muestra de empresas venezolanas* [Tesis de grado para obtener el título de Industriólogo]. Biblioteca UCAB
- Fiske, S., Gilbert, D. & Lindzey, G. (2010). *The handbook of social psychology*.: Wiley
- Galton, F., (1869). *Hereditary Genius: An Inquiry into its Laws and Consequences*. Macmillan.
- Gallardo, J. (2018). *Habilidades directivas y competencias del liderazgo que potencian el desarrollo de los colaboradores. Análisis de una empresa multinacional*. [Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas]. Universidad Nacional Autónoma de México
- Garcia, F., Santos, A., Torres, A., Vieira, F., Johanson L., Faria L. & Carvalho, M. (2020). Retos enfrentados por trabajadores de enfermería pediátrica ante la pandemia de COVID-19. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4550.3367>
- Garden, J. (1991). *El liderazgo*. Grupo Editorial Latinoamericano

- García-Saisó, A., Ortega-Andeane, P. & Reyes-Lagunes, I. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1370-1384. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70381-3](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70381-3).
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D. & Walumba, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*
- Gardner, W. & Avolio, B. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32–58
- Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K. & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145
- Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.011>
- Gardner, W., Lowe, K., Moss, T., Mahoney, K. & Cogliser, C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958
- Gerstner, C. & Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader- member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill

- Gignac, E. & Szodorai, E. (2016). Effect size guidelines for individual differences researchers. *Personality and Individual Differences*, 102, 74-78
- Gilstrap, J. B. & Collins, B. J. (2012). The Importance of Being Trustworthy: Trust as a Mediator of the Relationship Between Leader Behaviors and Employee Job Satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 152–163.  
<https://doi.org/10.1177/1548051811431827>
- Ghiselli, E. & Siegel, J. P. (1971). Managerial talent, pay, and age. *Journal of Vocational Behavior*, 1(2) 129-135
- Gobierno de México. (08 de abril de 2020). Conferencia de prensa del miércoles 8 de abril 2020 [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=VkZwAXBmhN0>
- Gosling, S., Rentfrow, P. & Swann, W. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*. 37, 504–528. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1)
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3(3) 33-48
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247
- Granados, E. (2006). *Liderazgo. Dinámicas de competencia y cooperación*. Trillas

- Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A. & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679
- Greguras, G. & Ford, J. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79(3), 433-465
- Grojean, M., Resick, C., Dickson, M. & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-004-1275-5>
- Guerra, P. (2011). *Sociología del Trabajo*. KOLPING
- Guerra, P., Santander, S. & Rodríguez, P. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Estrés. *CienciAmérica: Revista de Divulgación Científica de La Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(2),42–47.  
<http://cienciamerica.us/openjournal/index.php/uti/article/view/68%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163766>
- Halpin, A. & Winer, B. (1952). *The leadership behavior of the airplane commander*. Ohio State Research Foundation
- Hannah, S. T., Lord, R. G. & Pearce, C. L. (2011). Leadership and collective requisite complexity. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 215-238
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002), Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.

*Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior*. Prentice Hall

Hersey, P. & Blanchard, K. (1984). *Estilo eficaz de dirigir*. IHD

Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). McGraw Hill

Hewstone, M., Rubin, M. & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual review of psychology*, 53, 575-604

Hill, M., Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. & Konopaske, R. (2007). *Liderazgo Fundamentos*. McGraw-Hill

Ho, C., Chee, C. & Ho, R (2020). Mental Health Strategies to Combat the Psychological Impact of COVID-19 Beyond Paranoia and Panic. *Annals of the Academy of Medicine, Singapore*, 49(3), 155–160. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32200399/>

Hogg, M. (2006). Social identity theory. En P. Bruke (Ed.), *Contemporary social psychological theories*. (pp 111-136). Stanford University Press

Hogg, M. & Terry, D. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.  
<https://doi.org/10.2307/259266>

Hogg, M. & Turner, J. (1990). Polarized norms and social frames of references. *Basic and Applied Social Psychology*, 11, 77-100

- Hollander, E. & Offermann, L. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45, 179–189. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.179>
- House, R. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness.: *Administrative Science Quarterly*
- Huremović, D. (2019). *Psychiatry of Pandemics. A mental Health Response to Infection Outbreak*. Switzerland: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15346-5>
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía y Geografía (INEGI). (2018). *Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo cifras durante el segundo trimestre de 2018*. [https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&ei=FXD1XIrKAYewsAXqoJDACw&q=desempleo+en+mexico+pdf+2018+INEGI&oq=desempleo+en+mexico+pdf+2018+INEGI&gs\\_l=psyab.3..33i22i29i30i2.116929.117949..118336...0.0..0.315.1139.0j3j0j2.....0....1..gws-wiz.....0i71j0i22i30.qRc4sv6f9hw](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&ei=FXD1XIrKAYewsAXqoJDACw&q=desempleo+en+mexico+pdf+2018+INEGI&oq=desempleo+en+mexico+pdf+2018+INEGI&gs_l=psyab.3..33i22i29i30i2.116929.117949..118336...0.0..0.315.1139.0j3j0j2.....0....1..gws-wiz.....0i71j0i22i30.qRc4sv6f9hw)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Indicadores de ocupación y empleo cifras oportunas durante diciembre de 2018*. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwiPiovVs3iAhVxmK0KHbRgCCAQFjACegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.inegi.o>

[rg.mx%2Fcontenidos%2Fsaladeprensa%2Fboletines%2F2019%2Fiooe%2Fiooe2019\\_01.pdf&usg=AOvVaw2zteoPLZMmWoc5k4KbkM8x](http://rg.mx%2Fcontenidos%2Fsaladeprensa%2Fboletines%2F2019%2Fiooe%2Fiooe2019_01.pdf&usg=AOvVaw2zteoPLZMmWoc5k4KbkM8x)

Jiménez, A. (2017). *Propuesta para favorecer la retención del capital humano a través de un modelo de liderazgo*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Autónoma de México

Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K. & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive–follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660-683

Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407

Jung, D. I. & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964

Kaiser, R. B., Hogan, R. & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110

Kark, R. & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. En B. J. Avolio, y F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 62–91). Elsevier Science

Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255

Kaufmann, N. (1999). *Líder global: en la vida, en la empresa*. España: Universidad de Alcalá

Kelman, H. (1958). Introduction. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 1–7.

<https://doi.org/10.1177/002200275800200101>

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26

Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento*. McGraw Hill

Koontz, H. & O'Donnell, C. (1990). *Curso de administración moderna: Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. McGraw Hill.

Kozlowski, S. & Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546- 553.

Lai, J., Ma, S., Wang, Y., Cai, Z., Hu, J., Wei, N., Wu, J., Du, H., Chen, T., Li, R., Tan, H., Kang, L., Yao, L., Huang, M., Wang, H., Wang, G., Liu, Z. & Hu, S. (2020). Factors Associated With Mental Health Outcomes Among Health Care Workers Exposed to Coronavirus Disease 2019. *JAMA Netw Open*. (3)3.

<https://es.jamanetwork.com/journals/jamanetworkopen/fullarticle/2763229>

Laschinger, H. & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28.

Lee, D. (2003). Successful onboarding: How to get your new employees started off right.

Retrieved January, 9. <http://docplayer.net/7594470-Successful-onboarding-how-to-get-your-new-employees-started-off-righti-ntroduction.html>



Ley General de Salud. (1984) Congreso de los Estados Unidos Mexicanos.

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4652777&fecha=07/02/1984](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4652777&fecha=07/02/1984)

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.

Linden, R & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member Exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Liden, R. & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.

Liden, R., Sparrowe, R. & Wayne, S. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-119. US: Elsevier

Liden R., Wayne S. & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchange, *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.

Likert, R., MacCoboy, & Seashore (1947). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Lin, C. (2009). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517-531. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>.

- Lisbona, A., Morales, J. & Palací, F. (2009). Engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89 – 100.
- Lisbona, A., Palací, F. & Agulló, E. (2008). Escala de aspiraciones de control y responsabilidad: adaptación española y relación con la iniciativa personal. *Psicothema*, 20(2), 249-253.
- Livingstone, J. (1969). Pigmalión en la gerencia. *Clásicos Harvard de la Administración*, (Vol. II, pp. 67-74). Bogotá: Educar Cultural Recreativa.
- Loli P., Navarro V., Del Carpio G., Vergara V., Bazán, F., Sierra O. & Gómez C. (2017). Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima. *Revista de Investigación En Psicología*, 19(2), 163-177.  
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v19i2.12896>
- López, M., García, S. & Pando, M. (2014). Factores de riesgo psicosocial y burnout en población económicamente activa de Lima, Perú. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 164-169.
- Lord, R. G. & Brown, D. J. (2001). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ7 Lawrence Erlbaum.
- Lord, R. & Emrich, C. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 11, 551–579.
- Lozano-Vargas, Antonio (2020). Impacto de la epidemia del Coronavirus (COVID-19) en la salud mental del personal de salud y en la población general de China. *Revista de Neuro-Psiquiatría*, 83(1), 51-56. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3720/372062853003>
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. México: Anthropos.

- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: a positive development approach. En: K. S. Cameron , J. E. Dutton y R. E Quinn . (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241 -258). Berrett-Koehler
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A, Hernandez-Baeza, A. & Tomas-Marco, I. (2014). El Análisis Factorial Exploratorio de los Ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*,30(3), 1151-1169. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>.
- Maslow, A. (1968). *Motivation and personality* (3rd ed.). Harper.
- Maslyn, J. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of selfeffort and others' effort in relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-709.
- Martínez, M. (2019). OIT prevé aumento de la tasa de desempleo en México. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas>.
- Marquardt, D. J., Brown, L. W., Vaziri, H. &Butts, M. M. (2016). A Process Model of Ethical Leadership: A Meta-Analysis. In *Academy of Management Proceedings*. 2016(1), 173-179.
- May, D., Chan, A., Hodges, T. & Avolio, B. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Mayen, C. (2017). *Compromiso (Engagement) y Socialización Organizacional (Onboarding) para reducir el Síndrome de Desgaste Ocupacional en empresas*. [Tesis de doctorado publicada]. Universidad Nacional Autónoma de México. [https://repositorio.unam.mx/contenidos?c=V3WRO3&d=false&q=:\\*&i=6&v=1&t=search\\_0&as=0](https://repositorio.unam.mx/contenidos?c=V3WRO3&d=false&q=:*&i=6&v=1&t=search_0&as=0)

- Medrano, L. & Muñoz-Navarro, R. (2017). Aproximación Conceptual y Práctica a los Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 219-239. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.11.486>
- Méndez, F. & Mendoza, D. (2020, septiembre). Las mujeres tienen una triple jornada laboral por pandemia. UNAM Global. <https://unamglobal.unam.mx/las-mujeres-tienen-una-triple-jornada-laboral-por-la-pandemia/>
- Mendoza, I. (2017). *Influencia del liderazgo transaccional y transformacional de directivos de escuelas normales públicas del estado de México en el desgaste profesional y de su persona*. [Tesis de doctorado]. Universidad Nacional Autónoma de México. [https://repositorio.unam.mx/contenidos/influencia-del-liderazgo-transformacional-y-transaccional-de-directivos-de-escuelas-normales-publicas-del-estado-d-99554?c=LZedpG&d=false&q=:\\*:\\*&i=2&v=1&t=search\\_1&as=0](https://repositorio.unam.mx/contenidos/influencia-del-liderazgo-transformacional-y-transaccional-de-directivos-de-escuelas-normales-publicas-del-estado-d-99554?c=LZedpG&d=false&q=:*:*&i=2&v=1&t=search_1&as=0)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Morales, J. (2007). *Psicología Social*. México: Mc Graw-Hill.
- Moreno, C. (2002). *Análisis de las teorías de liderazgo a través de la historia*. [Tesis de licenciatura en psicología]. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Moriano, J., Topa, G., Valero, E. & Lévy, J. (2009). Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora". *Anales de Psicología*, 25(2), 277-287. <http://www.redalyc.org/pdf/167/16712958010.pdf>

- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Muñoz, V. (1993). *Modelo de liderazgo situacional, un sistema práctico para el entrenamiento de líderes*. [Tesis de licenciatura]. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. [https://repositorio.unam.mx/contenidos/modelo-de-liderazgo-situacional-un-sistema-practico-para-el-entrenamiento-de-lideres-434145?c=LZeZ7W&d=false&q=:\\*&i=2&v=1&t=search\\_0&as=0](https://repositorio.unam.mx/contenidos/modelo-de-liderazgo-situacional-un-sistema-practico-para-el-entrenamiento-de-lideres-434145?c=LZeZ7W&d=false&q=:*&i=2&v=1&t=search_0&as=0)
- Nader, M. & Castro, S. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psicológica*, 6(3), 689-698.
- Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2003). The construction of meaning through vital engagement. En C. L. M. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 83–104). American Psychological Association.
- Navarro, M. (2020). Emergencia laboral: el Covid-19 desnuda el precario mercado laboral mexicano. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/economia-emergencia-mercado-laboral-covid-19-coronavirus/>
- Nelson, D. (1990). Adjusting to a new organization: Easing the transition from outsider to insider. *Prevention in Human Services*, 8(1), 61-86.
- Nicolini, C. (2012). El Onboarding no es un programa de capacitación, sino un proceso de integración para el nuevo empleado. <http://www.ele-ve.com.ar/El-Onboarding-no-es-un-programa-de-capacitacion-sino-un-proceso-de-integracion-para-el-nuevo-empleado.html>

Oke, A., Munshi, N. & Walumbwa, F. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129–137.

Organización Internacional del Trabajo. (2004). ¿Qué es el trabajo decente?.

[https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_LIM\\_653\\_SP/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo (2017). El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe: Diagnóstico y lineamientos para su fortalecimiento.

[https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro\\_fp](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp)

Organización Internacional del trabajo (2019). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Resumen ejecutivo.

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjsvd3kgc7iAhUPIKwKHVFTcWAQFjACegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.inegi.org.mx%2Fcontenidos%2Fsaladeprensa%2Fboletines%2F2018%2Fiooe%2Fiooe2018\\_11.pdf&usg=AOvVaw35vn43RIFfYMf0N6j8q9my](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjsvd3kgc7iAhUPIKwKHVFTcWAQFjACegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.inegi.org.mx%2Fcontenidos%2Fsaladeprensa%2Fboletines%2F2018%2Fiooe%2Fiooe2018_11.pdf&usg=AOvVaw35vn43RIFfYMf0N6j8q9my)

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Día Internacional de la Juventud 2019.

[https://www.ilo.org/global/meetings-and-events/events/WCMS\\_715041/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/meetings-and-events/events/WCMS_715041/lang-es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo (2020a). La crisis laboral ocasionada por el coronavirus puede alcanzar a la mitad de los trabajadores.

<https://news.un.org/es/story/2020/04/1473582>

- Organización Internacional del Trabajo (2020b). El COVID-19 ha revelado la fragilidad de nuestras economías. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_739995/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_739995/lang--es/index.htm)
- Organización Nacional de Empleadores. (2019). Normas Internacionales del Trabajo | International Organisation of Employers. <https://www.ioe-emp.org/es/prioridades-politicas/normas-internacionales-del-trabajo/>
- Organización Mundial de la Salud (2020). COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Pandey, D. L. (2019). Job Hopping Tendency in Millenials. *NCC Journal*, 4(1), 41–46. <https://doi.org/10.3126/nccj.v4i1.24733>
- Pasantez, W. (2017). *El liderazgo transformacional-Transaccional y su impacto en las autoevaluaciones centrales del trabajador, en el sector agroindustrial de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar, Ecuador*. [Tesis de doctorado]. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Peiró, J. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 68-82.
- Pérez, A., García, H., Vallejo-Trujillo, L. & Romero, F. (2017). Diagnóstico de la confianza organizacional en la industria del automóvil en Morelos: Entre la confianza calculativa y la confianza cognoscitiva. *Memorias Del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Tabasco* 2017. 2424–2428. <https://drive.google.com/drive/folders/0B4GS5FQQLif9SDhudEkwelJaSEk>

- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23, 502–516.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.004>
- Perilla-Toro, L. E. & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 95-108  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Pinazo, D., García, F. & Carrero, V. (2000). Estudio longitudinal cruzado del desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación laboral. *Anales de psicología*, 6, 177-188.
- Pole, K. (2009). Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas". *Renglones, revista arbitrada en ciencias sociales y humanidades*, (60), 37 - 42.
- Ramos, V., López, A. R. & Franco, A. (2017). La congruencia de valores en organizaciones privadas, públicas y mixtas. *Revista CienciAmérica*, 6(3), 11–16.  
<http://www.cienciamerica.us/openjournal/index.php/uti/article/view/86>
- Reddin, W. (1967). The 3D Magamnet Style Theory. *Training and Development Journal*, 8-17.
- Reyes Lagunes I. & García y Barragán L. F. (2008). Procedimiento de validación psicométrica culturalmente relevante: un ejemplo. En S. Rivera Aragón, R. Díaz-Loving, R. Sánchez Aragón, I. Reyes Lagunes (Eds.) *La psicología social en México* (pp. 625 - 630) AMEPSO.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson



- Rodríguez, G., Gil, F. & García, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- Rost, J. C. (1993). Leadership Development in the New Millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91–110. <https://doi.org/10.1177/107179199300100109>
- Ruíz, E. (2001). *Descripción y caracterización del liderazgo transformacional*. [Tesis de licenciatura en psicología]. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. En M. R. Leary y J. P. Tangney J. P. (Eds), *Handbook of self and identity*, (pp. 253- 272). Guilford.
- Salgado, J. (2002). Personalidad y Deseabilidad Social en Contextos Organizacionales: Implicaciones para la Práctica de la Psicología del Trabajo y Las Organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 26, 115-128.
- Sánchez-Reyes, J. & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Scandura, T. & Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436
- Scandroglio, B. & López, J., y San José M. (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20(1), 80-89.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2019). *Información Laboral agosto 2019*.

- Schein, E. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. En C. R. Snyder, y S. J. Lopez. (Eds), *Handbook of positive psychology*, (pp. 3-12). Oxford University Press.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577–594.
- Shamir, B., y Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 115–123.  
[https://www.researchgate.net/publication/227766096\\_A\\_single-item\\_graphic\\_scale\\_for\\_the\\_measurement\\_of\\_organizational\\_identification](https://www.researchgate.net/publication/227766096_A_single-item_graphic_scale_for_the_measurement_of_organizational_identification)
- Shigemura, J., Ursano, R. J., Morganstein, J. C., Kurosawa, M. & Benedek, D. M. (2020). Public responses to the novel 2019 coronavirus (2019-nCoV) in Japan: Mental health consequences and target populations. *Psychiatry and clinical neurosciences*, 74(4), 281–282. <https://doi.org/10.1111/pcn.12988>
- Sistemas Humanos de México. (2017). Rotación de personal: ¿cuánto le cuesta a tu empresa? <http://www.shdemexico.com/2017/04/28/rotacion-de-personal-cuanto-le-cuesta-tu-empresa/>
- Siliceo, A. (2003). *Liderazgo para la productividad en México*. Limusa.

- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Spencer, H. (1859). What Knowledge Is of Most Worth? *Westminster Review*, 72,1-41.
- Staffing, A. (2014). Get 'Em Started Right: Enhancing Performance and Retention through Effective Onboarding. <http://www.staffingpersonal.com/articulos-de-interes-sobre-recursos-humanos/>
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. (1963). Manual for the leadership behavior description questionnaire. Form XII. An experimental revision. *Fisher College of Business*. The Ohio State University.
- Stone, A., Russell, R. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4),349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Suh, B. & Han, I. (2002). Effect of trust on customer acceptance of internet banking. *Electronic Commerce Research and Applications*, 1, 247-263.
- Tan, H. H. & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information*, 13, 65-93.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge University Press.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G. Austin, y S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of inter- group relations*. (pp. 33-47). Brooks/Cole.

- Tan, H. & Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958) How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 133-145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-45.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Terry, G. (1971). *Principios de la administración*. CECOSA
- Tobío, C. (2012). Cuidado e identidad de género. De las madres que trabajan a los hombres que cuidan. *Revista Internacional De Sociología*, 70(2), 399–422.  
<https://doi.org/10.3989/ris.2010.08.26>
- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive Q model of intrinsic motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.
- Toffler, B. I. (1981). Occupational role development: the changing determinants of outcomes for the individual. *Administrative Science Quarterly*, 26, 396-417.
- Topa, G. & Morales, J. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de Psicología*, 22(2), 234-242.

- Topa, G. & Moriano, J. (2012). Tácticas de socialización, satisfacción laboral y abandono entre los soldados españoles: el papel mediador del aprendizaje de los valores organizacionales. *Revista Mexicana de Psicología*, 2(3) 57-68.
- Tordera, N., González, V., Ramos, J. & Peiró, J. (2005). La calidad del intercambio líder-miembro (LMX) y la satisfacción laboral: un análisis de sus relaciones recíprocas. *Revista de Psicología de La Salud*, 17(1), 123-143.
- Tordera, N., González-Romá, V., Ramos López, J. & Peiró Silla, J. (2007). La calidad del intercambio líder-miembro (LMX) y la satisfacción laboral: un análisis de sus relaciones recíprocas. *Revista de Psicología de La Salud*, 17(1), 123.
- Trichas, S. & Schyns, B. (2012). The face of leadership: Perceiving leaders from facial expressions. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 545-566.
- Tsui, A. & O'Reilly, C. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
- Van, M. & Schein, E. (1979). Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 209-264. JAI Press.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. & Jago, A. (1988). *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación de las organizaciones*. Prentice Hall.

- Villavicencio-Ayub, E., Jurado, S. & Aguilar, J. (2014). Adaptación de las escalas UWES y OSI para trabajadores mexicanos. *Psicología Iberoamericana*, 22(2),6-15.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133938134002>
- Villavicencio, E. (2015). *Compromiso (“Engagement”) y Desgaste Ocupacional: Su relación con Socialización Organizacional y Resiliencia*. [Tesis de doctorado publicada].  
Universidad Nacional Autónoma de México.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34, 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O. & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083–1101.
- Waldman, D., De Luque, M., Washburn, N., House, R., Adetoun, B., Barrasa, A., & Dorfman, P. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A globe study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Yukl, G., y Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied psyc.* 77(4), 525.

Zapata, A. & Rodriguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

Zapata, C. & Rojas, M. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Estudios Gerenciales*, 26 (116), 193–208. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(10\)70129-7](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(10)70129-7)

Zohar, D. & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744-757.

Anexo 1

