

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



CONSECUENCIAS DE LA SUPERVISIÓN ABUSIVA EN LAS
ORGANIZACIONES

Tesis para optar el grado de Doctor en Psicología

AUTOR

JAIME ARMANDO MORENO VILLEGAS

ASESORA

DORA ISABEL HERRERA PAREDES

JURADO

FEDERICO LEÓN EYZAGUIRRE

LENNIA MATOS FERNÁNDEZ

MARTA LUCÍA TOSTES VIERA

WENCESLAO UNANUE

LIMA – PERÚ

2018

Agradecimientos

Expreso mi agradecimiento a mi asesora, Dra. Dora Herrera, quien a pesar de la distancia y sus múltiples actividades siempre estuvo dispuesta a orientarme y a ofrecerme su tiempo. En más de una oportunidad, sus recomendaciones fueron cruciales para que pudiera corregir y mejorar la calidad de mi trabajo.

Agradezco también a la Dra. Lennia Matos quien también me ofreció orientaciones y me sugirió recursos como artículos y libros que expandieron mi conocimiento y la comprensión de los temas que abordé en mi tesis. Le agradezco porque también me apoyó con un recurso valiosísimo: el tiempo para desarrollar mi trabajo.

Quiero reconocer también a mi institución, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador porque a pesar de mis años de servicio y mi edad, creyó en mí facilitándome algunos recursos y dándome la oportunidad de lograr una de mis metas profesionales más importantes.

Por último y no por ello con menos importancia, dejo constancia de mi gratitud a mi decana, Mtr. Paulina Barahona, quien también me apoyó facilitando las condiciones para que mi trabajo en la Universidad no fuera tan demandante y me impidiera continuar mis estudios. Entiendo que esto en su momento implicó que yo deje de colaborar con la gran cantidad de tareas que nuestra unidad académica requiere, pero ahora que he cumplido esta meta, me corresponde colaborar y apoyar a nuestra unidad académica con mi capacidad y mi compromiso.

Dedicatoria

A mi esposa María Cristina y mis hijos Ignacio y Felipe.

Si hay algo que aprendí de este esfuerzo y que les deseo compartir de corazón es:

Apoyen la autonomía de la gente, creando las condiciones para que tengan opciones y puedan elegir por sí mismas.

Promuevan la eficacia y la competencia de las personas, demostrando que creen en sus habilidades y en su capacidad de salir adelante a pesar de las dificultades.

Y cultiven las relaciones con personas significativas sin olvidar que el respeto y la consideración son el punto de partida para una convivencia armónica en cualquier circunstancia.

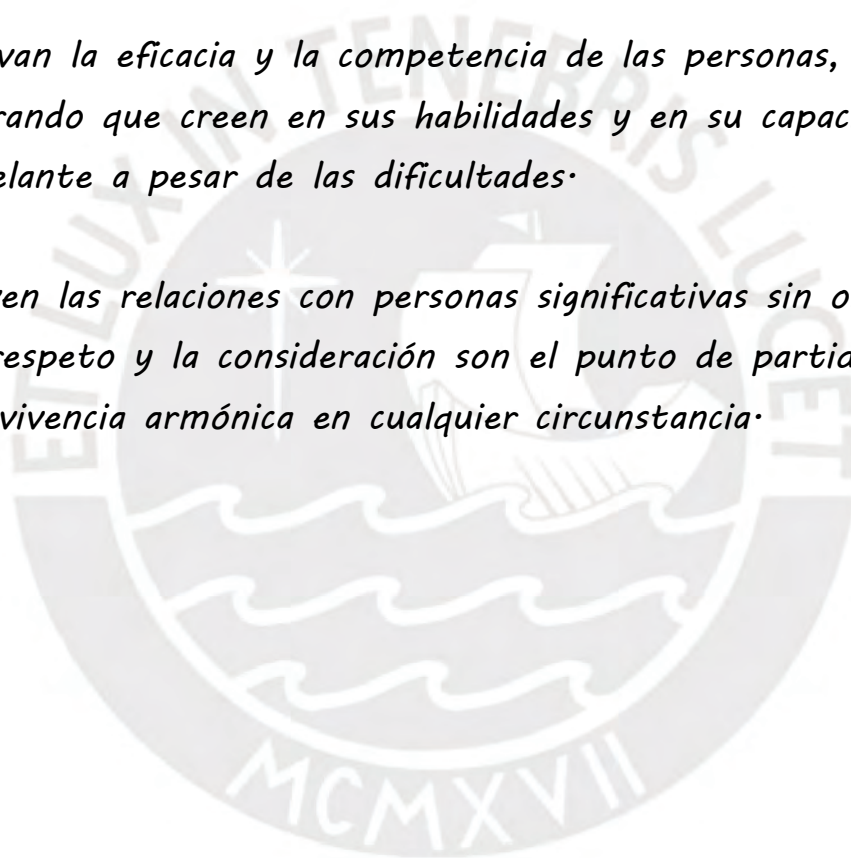


Tabla de Contenidos

Resumen	1
Abstract	3
Introducción general	5
Teoría de la Autodeterminación	8
Problema de investigación, estudios a efectuar e hipótesis preliminares	15
Aspectos éticos de la investigación	17
Estudio 1. Propiedades psicométricas de la versión en español de la Escala de Supervisión Abusiva en población laboral adulta ecuatoriana	18
Resumen / Abstract	18
Introducción	19
Método	26
Resultados	31
Discusión	34
Estudio 2. Supervisión abusiva, apoyo a la autonomía y el papel mediador de las necesidades psicológicas básicas y los tipos de motivación en el bienestar psicológico: una perspectiva desde la Teoría de la Autodeterminación	39
Resumen / Abstract	39
Introducción	40
Método	54
Resultados	65
Discusión	83
Discusión general	103
Referencias	109
Anexos	124
1. Consentimiento informado	124
2. Desarrollo de la escala de liderazgo competente	126

Índice de Tablas

Estudio 1. Propiedades psicométricas de la versión en español de la Escala de Supervisión Abusiva en población laboral adulta ecuatoriana

Tabla 1. <i>Escala de supervisión abusiva, cargas factoriales</i>	33
Tabla 2. <i>Supervisión abusiva: Evidencias de validez convergente y discriminante</i>	34

Estudio 2. Supervisión abusiva, apoyo a la autonomía y el papel mediador de las necesidades psicológicas básicas y los tipos de motivación en el bienestar psicológico: una perspectiva desde la Teoría de la Autodeterminación

Tabla 1. <i>Características de la muestra de estudio</i>	54
Tabla 2. <i>Indicadores de confiabilidad de la escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas</i>	56
Tabla 3. <i>Indicadores de confiabilidad de la escala multidimensional de motivación en el trabajo</i>	57
Tabla 4. <i>Índices de ajuste: compromiso laboral, UWES-17</i>	59
Tabla 5. <i>Umbrales de los índices de ajuste</i>	62
Tabla 6. <i>Estadísticos descriptivos, correlaciones y niveles alfa</i>	66
Tabla 7. <i>Prueba de restricción cero</i>	70
Tabla 8. <i>Prueba de restricción de igualdad</i>	70
Tabla 9. <i>Índices de ajuste del modelo inicial y modelos alternativos</i>	71
Tabla 10. <i>Supervisión abusiva: hipótesis globales</i>	73
Tabla 11. <i>Apoyo a la autonomía: hipótesis globales</i>	75
Tabla 12. <i>Liderazgo competente: hipótesis globales</i>	76
Tabla 13. <i>Supervisión abusiva: efectos directos e indirectos</i>	79
Tabla 14. <i>Apoyo a la autonomía: efectos directos e indirectos</i>	81
Tabla 15. <i>Liderazgo competente: efectos directos e indirectos</i>	82

Anexo 2. Desarrollo de la escala de liderazgo competente

Tabla 1. <i>Análisis factorial exploratorio, matriz de patrón de cargas factoriales</i>	127
Tabla 2. <i>Medidas de validez: confianza y competencia del líder</i>	127
Tabla 3. <i>Indicadores de confiabilidad de la escala competencia del líder</i>	128
Tabla 4. <i>Análisis factorial confirmatorio: índices de ajuste de la escala</i>	128
Tabla 5. <i>Correlaciones: competencia del líder, confianza en el líder, apoyo a la autonomía y supervisión abusiva</i>	128
Tabla 6. <i>Correlaciones del liderazgo competente y el apoyo a la autonomía con los tipos de regulación</i>	129

Índice de Figuras

Introducción general

Figura 1. *Continuo de la calidad de la motivación* 13

Estudio 2. Supervisión abusiva, apoyo a la autonomía y el papel mediador de las necesidades psicológicas básicas y los tipos de motivación en el bienestar psicológico: una perspectiva desde la Teoría de la Autodeterminación

Figura 1. *Modelo de mediación paralela con tres variables y modelo de mediación serial con dos variables mediadoras seriales* 64

Figura 2. *Factor común latente* 69

Figura 3. *Modelo estructural alternativo 1 de la supervisión abusiva y el apoyo a la autonomía con la satisfacción de las necesidades, tipos de motivación y variables criterio* 72

Figura 4. *Modelo estructural para la supervisión abusiva, tipos de frustración y motivación* 78

Figura 5. *Modelo estructural para apoyo a la autonomía, tipos de satisfacción y motivación* 81

Figura 6. *Modelo estructural para liderazgo, apoyo a la autonomía, tipos de satisfacción y motivación* 82



Resumen

La violencia en las organizaciones de trabajo es un fenómeno que ha sido reportado desde hace numerosos años y que ha sido abordado desde diversos enfoques y teorías. Los estudios sugieren que la violencia y sus distintas formas es un fenómeno generalizado que tiene elevados costos no solo para las organizaciones y el bienestar psicológico de los trabajadores, sino también para la sociedad en su conjunto.

Una de las formas de agresión interpersonal en las organizaciones que se ha estudiado cada vez más en los últimos años es la llamada supervisión abusiva (SA). Esta forma de violencia interpersonal se sitúa en el contexto de la relación jefe – colaborador y se caracteriza porque la persona que tiene el papel de jefe o supervisor es quien inicia la agresión hacia sus colaboradores, a través de hostilidades verbales y no verbales, que excluyen el contacto físico. La SA se define como un proceso perceptivo pues es el colaborador quien lo define.

La revisión de la literatura demuestra que, si bien en los últimos años se ha incrementado el número de publicaciones sobre la SA, se constata que prácticamente no existen estudios en Iberoamérica. En este contexto se encuentra alguna literatura sobre el acoso laboral pero las referencias a la SA son escasas e indirectas.

El presente trabajo se propone establecer el punto de partida para la investigación sistemática de la SA en la realidad Iberoamericana. Para ello se plantea la realización de dos estudios. En el primero se efectúa la traducción, adaptación y determinación de propiedades psicométricas de la escala que mide el constructo de la SA y en el segundo se investiga las relaciones que tiene la SA con algunas variables de bienestar y malestar psicológico, adoptando como marco teórico la Teoría de la Autodeterminación.

En el primer estudio, luego de aplicar los procedimientos de traducción y adaptación, se aplicó la escala a dos grupos de participantes (grupo 1, N = 308; grupo 2, N = 283) con un intervalo de seis meses. En cada grupo se aplicaron diversas medidas con el fin de obtener evidencias de las diversas propiedades psicométricas; también se hizo una prueba de invarianza multi-grupos. Al final se concluye que la escala es confiable y válida por cumplir con los estándares psicométricos esperados.

El objetivo del segundo estudio fue indagar la relación que tiene la SA con algunas variables de bienestar / malestar psicológico en el trabajo. Por el lado del bienestar se midió el compromiso laboral y que está considerado por algunos autores

como el mejor indicador de bienestar psicológico en el trabajo. Por el lado del malestar se midió el quemado laboral y la intención de rotación. Adicionalmente se empleó la Teoría de la Autodeterminación (TAD) para estudiar los procesos mediadores entre la SA y las variables criterio descritas. La TAD ofreció las variables mediadoras (satisfacción de las necesidades y tipos de motivación) así como también la segunda variable predictora del estudio: el apoyo a la autonomía. Durante la investigación se determinó que esta variable es prácticamente el opuesto de la SA evaluándose también sus mecanismos mediadores con las variables criterio. Al término del estudio se constató que, de manera similar a lo reportado en la literatura, la SA es un factor de riesgo psicosocial único, cuyos efectos negativos en el bienestar psicológico son evidentes. El apoyo a la autonomía, por su parte demostró que es una importante práctica de liderazgo que aparte de promover el bienestar psicológico en el trabajo, es la respuesta al problema de la supervisión abusiva.

En la discusión se proponen algunas intervenciones para afrontar de manera efectiva la SA en el contexto organizacional. La Teoría de la Autodeterminación permitió no solamente profundizar en los mecanismos de mediación de la SA con las variables criterio, sino que además ofreció un marco conceptual valioso para sustentar las intervenciones de nivel organizacional que se recomienda implementar para reducir e idealmente eliminar lo que posiblemente es el estresor laboral más tóxico que puede infestar a una organización.

Abstract

Psychological violence in work organizations is a phenomenon that has been studied since many years from varied theoretical perspectives and approaches. The literature suggest that violence and its many forms is a generalized phenomenon that is not only very costly for organizations and the psychological well-being of workers but for society as a whole.

One of the forms of interpersonal aggression that has increasingly been studied in the last years is abusive supervision (AS). This type of interpersonal violence occurs in the context of the supervisor – employee relationship and one of its features is that the one who initiates the aggression is the supervisor. The aggression is by means of hostile verbal and non-verbal behaviors that exclude physical contact. AS is a perceptible phenomenon defined by the employee.

The literature review shows that although in the last years there has been an increased in the number of publications about AS, there are almost no studies in Ibero-America. Although there is some research in this context about workplace bullying, AS is rarely analyzed.

This research aims at establishing a starting point for the study of AS in the cultural reality of Ibero-America. To this aim two studies are set. The first deals with the translation, adaptation and analysis of the psychometric properties of the AS scale. The second study assesses the relations of AS with some well-being and ill-being psychological variables adopting the Theory of Self-Determination (SDT) as the conceptual framework.

In the first study, after applying the procedures of translation and adaptation, the scale was administered to two groups of participants (group 1, N = 308; group 2, N = 283) with a six-months interval. Distinct measures were applied to each group to obtain different validity evidences; a multi-group invariance test was also performed. It is concluded that the scale is reliable and valid as it meets the expected psychometric standards.

The goal of the second study was to analyze the relationship of AS with some well-being and ill-being variables at work. In the well-being side, work engagement was measured. Some authors regard engagement as the best indicator of psychological well-being at work. In the ill-being side burnout and turnover intention were measured. In addition, STD was adopted to study the mediation mechanisms between AS and the

outcome variables. SDT offered the mediation variables (needs satisfaction and types of motivation) and the second predictive variable: autonomy support. During the research it was found that autonomy support is basically the opposite of abusive supervision and its mediation processes with the outcome variables were examined as well. The results about AS were similar to what has been reported in the literature. AS is a unique psychosocial risk factor whose negative effects on well-being are sound. In relation to autonomy support the findings suggest that it is the distinctive characteristic of effective leadership practices that not only fosters psychological well-being but it is the answer to the abusive supervision problem.

The discussion section lays out some interventions to cope with AS in the organizational context. SDT allowed not only to deepen the understanding of the mediation mechanisms between AS and the outcome variable, but it also provided a valuable theoretical framework to support organizational interventions aimed at reducing and hopefully eliminate what is possible the most toxic workplace stressor that can infest an organization.



Introducción General

El liderazgo es posiblemente uno de los temas más estudiados en el campo de las ciencias sociales y humanas (Pendleton & Furnham, 2012). La literatura sobre el tema es abundante y existen numerosas teorías sobre el liderazgo y sus procesos (Northouse, 2012). En el ámbito de la psicología organizacional, el tema del liderazgo ha sido abordado desde hace años, de manera implícita por las teorías de la motivación en el trabajo y estudiado desde enfoques conductuales (Daniels & Daniels, 2005), cognitivos (Latham, 2009) y hasta socio-analíticos (Hogan, 2007). Por lo general estos estudios han abordado varios aspectos como las características de los líderes efectivos; la dinámica de los seguidores y los equipos (Yukl, 2006); el poder y la influencia (Kotter, 1985); las características de la situación / contexto del líder (Krause, 2006); las condiciones bajo las que surgen los líderes y los criterios para identificar la efectividad de estos (Pendleton & Furnham, 2012).

Durante la primera mitad del siglo XX las teorías del liderazgo se centraron en las características individuales de los líderes, pasando después por un énfasis en los factores situacionales para estabilizarse en una consideración de aspectos relacionales y socioafectivos (Northouse, 2012). Desde el punto de vista de su desarrollo histórico se observa que durante la mayor parte de su evolución no se abordó de manera sistemática ni se desarrollaron teorías sobre los “malos líderes”. Si bien el concepto de liderazgo asume implícitamente que puede haber una falta de liderazgo, no se observa un planteamiento ni un desarrollo formal de los “malos líderes” (o líderes negativos). Más bien, este tipo de líderes que claramente aparecieron en los diversos acontecimientos históricos del siglo XX, han sido explicados principalmente en términos de patologías psicológicas severas (Furnham, 2005) y en alguna medida, por la “necesidad histórica” de que alguien jugara el papel que jugaron (Krause, 2006). Una excepción lo constituye el trabajo de Theodor Adorno et al., quien, junto con otros investigadores, publicaron lo que en la actualidad se considera un clásico de las ciencias sociales: *La personalidad autoritaria* (Adorno et al. 1950). El enfoque del libro no era ampliar la comprensión sobre el liderazgo, sino conceptualizar un nuevo tipo de personalidad compuesto a su vez por nueve rasgos más específicos (Adorno et al. 1950), que son explicados con criterios psicoanalíticos y desde una perspectiva sociológica (Furnham, 2010). Más que un antecesor de los enfoques actuales del liderazgo negativo, se lo puede considerar como una de las primeras referencias históricas para entender la psicología de los “malos líderes”. Fuera de esta excepción

se puede concluir que hasta hace pocos años el estudio de estilos negativos de liderazgo es escaso, aislado, fragmentado y poco sistemático (Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013).

El estudio formal de los líderes negativos es algo reciente, con pocos años de historia. Surge, entre otras razones, por la existencia de estudios, en el ámbito aplicado, que sugieren que una de las causas más frecuente de la rotación de personal se relaciona con los malos líderes y sus prácticas (Kaiser, LeBreton & Hogan, 2012; Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002), las que han generado, en las últimas décadas, grandes escándalos corporativos con amplia difusión mediática, como el caso de WorldCom, Enron, Chiquita Brands, Kmart, Parmalat, Polaroid, Wells Fargo, etc. La conducta y las decisiones de los líderes aparecen como la causa raíz de dichas situaciones (Gibney, 2005). A esto se suma la afirmación, con alguna evidencia empírica, de que la incompetencia de gerentes y altos directivos es generalizada (Furnham, 2010; Kaiser, et al., 2012) y por los resultados -bastante conocidos en el ámbito profesional de la gestión del talento, publicados anualmente desde hace varios años por el Grupo Gallup, que evidencia los bajos niveles de compromiso laboral, por parte de los trabajadores (apenas un 15% de la población laboral a nivel mundial está realmente comprometida con su trabajo de acuerdo con el último reporte disponible del 2017) (Corbin, 2017).

En el ámbito académico el tema empieza a recibir atención sistemática con la publicación de Tepper (2000) quien denomina al constructo como “supervisión abusiva” (SA) al que define como “la manifestación sostenida de conductas hostiles verbales y no verbales, que excluyen el contacto físico” (p. 178). Estas manifestaciones son dirigidas hacia los reportes directos y pueden tener o no la intención de causar daño. Las manifestaciones de la SA van desde criticar a un colaborador delante de otras personas, pasando por el hostigamiento constante por un excesivo control, hasta los exabruptos con gritos e insultos descontrolados (Rogelberg, 2007). La supervisión abusiva se mide de manera subjetiva a partir de las percepciones y reportes de los subordinados, de modo que lo que un colaborador interpreta como abuso, puede ser visto como aceptable por otra persona. Tepper (2007) sostiene que la epidemiología de esta conducta es mucho más frecuente que la violencia física y el acoso sexual; que uno de cada siete empleados reporta que su jefe es abusivo y que cualquier persona tiene una probabilidad del 50% de encontrar un jefe abusivo a lo largo de su carrera profesional (Tepper, 2007). La SA tiene consecuencias nefastas para los colaboradores; por ejemplo, se han reportado correlaciones negativas con la satisfacción laboral, la satisfacción de vida, el compromiso organizacional, la confianza en el líder y

correlaciones positivas con la depresión, la ansiedad y el síndrome de quemado laboral (Tepper, 2007; Martinko et al., 2013). También se han indagado otras consecuencias como las conductas contraproducentes de los subordinados (Bowling & Michel, 2011), la disminución de las conductas cívicas organizacionales (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006), la intención de rotación, las percepciones de injusticia organizacional y el bajo desempeño laboral (Einarsen, Schanke, Aasland & Skogstad, 2007).

En una reciente revisión sobre el estado del arte de la SA, Tepper, Simon & Park (2017) identifican tres grandes temas que sugieren a los investigadores de la SA considerar. El primero se refiere a todas las estrategias de afrontamiento de la SA tanto a nivel individual como organizacional. El segundo se relaciona con los mecanismos que conectan la SA con sus consecuencias distales y el tercero el posicionamiento de la SA dentro de las teorías del liderazgo. Respecto al segundo punto, Tepper, et al., (2017) mencionan varias investigaciones que han involucrado distintas teorías y constructos para entender los mecanismos de mediación y moderación de la SA, siendo una de ellas las basadas en la satisfacción de las necesidades. Tepper et al., (2017) recomiendan básicamente dos cosas respecto a los estudios sobre mecanismos mediadores: si bien animan a que este tipo de estudios continúe, lo relevante es identificar qué mecanismos y sus correspondientes perspectivas teóricas tienen un mayor poder explicativo bajo circunstancias específicas o con relación a ciertas variables criterio. En este sentido, el estudio de Liam, Ferris & Brown (2012) ofreció evidencias claras de que la Teoría de la Autodeterminación tenía un mayor poder explicativo empírico y conceptual que otras dos teorías, para entender la relación entre SA y conductas contraproducentes.

Otro punto que destacan Tepper, et al., (2017) se refiere a la escasez de estudios desde una perspectiva transcultural sobre la SA. Los pocos estudios que existen sugieren que en general existen diferencias culturales respecto a los elementos facilitadores de la SA en las organizaciones al igual que las formas de reacción de la gente ante este comportamiento. Tepper et al., (2017) mencionan que existen diferencias normativas en el grado de aceptación de la hostilidad del supervisor en distintas regiones geográficas. Así, en países orientales confucionistas donde la distancia al poder es mayor que en países anglo, la investigación sugiere que los trabajadores tienen un mayor grado de "tolerancia" con los abusos del supervisor ya que la cultura induce a tolerar estas diferencias de poder. Esto lleva a pensar sobre cuál es la situación en Iberoamericana donde se supone que uno de los rasgos culturales es la alta distancia al poder (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Esta es precisamente una de las razones por las que se efectúa esta investigación. No existen investigaciones formales en Iberoamérica respecto a la frecuencia y la prevalencia de la SA en las organizaciones. Se puede asumir, de manera sustentada, que la SA es una de las formas de agresión que existen en las organizaciones de esta parte del mundo, pues varios estudios dan cuenta de que la agresión y la violencia son fenómenos socioculturales universales y que las principales diferencias en las distintas regiones del mundo se centran en la frecuencia de los actos violentos, la “preferencia” por ciertas formas de violencia sobre otras y en la elección de ciertos grupos socio-demográficos como blancos de los actos de violencia (Ansoleaga, Gómez-Rubio & Mauro, 2015). Desde esta perspectiva resulta conveniente conocer la fenomenología de esta conducta en Iberoamérica.

A partir de esto se deriva otro motivo para realizar la presente investigación: consideraciones éticas. La práctica de la psicología, independientemente de su campo de acción, debe procurar el bienestar de las personas a partir de un respeto incondicional de sus derechos y dignidad (Brugmann, 2009). Desde el punto de vista moral es claro que la SA es un comportamiento inaceptable por afectar la dignidad y el derecho de las personas. Atenta, además, contra el bienestar físico y psicológico de los trabajadores y es contraria a los legítimos intereses de cualquier organización. Así, el estudio de la SA no se limita a entenderlo como un fenómeno psicosocial de interés académico. También se lo estudia para a partir de dicho entendimiento proponer intervenciones de distinto nivel, que contribuyan con su prevención, tratamiento y erradicación. Los informes anuales de la Oficina Internacional del Trabajo (2018) sobre la violencia laboral son preocupantes pues dan cuenta de que la violencia y sus innumerables formas no disminuyen (OIT, 2018). Si este trabajo puede aportar un grano de arena para que en el mundo exista un supervisor abusivo menos, habrá cumplido con su razón de fondo.

Otro motivo, relacionado con el anterior, tiene que ver con la teoría que se escogió para entender los mecanismos de la SA: la Teoría de la Autodeterminación (TAD) cuyas premisas se revisan a continuación.

Teoría de la Autodeterminación

La TAD es una macro teoría sobre la motivación, el desarrollo y el bienestar humano (Ryan & Deci, 2017). Parte de la premisa de que las personas tienen tendencias

innatas hacia el crecimiento y el desarrollo lo que la convierte en una teoría organísmica. Esta tendencia se materializa en el ambiente en el que se desenvuelve la persona pudiendo éste facilitarla o bloquearla. La teoría cuenta en la actualidad con abundantes estudios conceptuales y empíricos en diferentes contextos que atestiguan su relevancia como una de las teorías contemporáneas más importantes sobre la motivación y el bienestar humano (Ryan & Deci, 2017).

La TAD está integrada por seis mini-teorías que se corresponden con diferentes aspectos de la motivación y la integración psicológica. Enseguida una breve descripción de cada una.

Necesidades básicas (Ryan & Deci, 2008): estudia a profundidad las necesidades psicológicas básicas, esto es: autonomía, competencia y relación, y cómo su dinámica de satisfacción o frustración conjunta afecta el funcionamiento psicológico general y el bienestar.

Evaluación cognitiva (Deci & Ryan, 1980): analiza la manera en cómo los ambientes y los factores socioculturales facilitan o frustran la motivación intrínseca. Cuando esta motivación es favorecida la gente siente que puede escoger y decidir libremente. Cuando esta motivación es afectada las personas se sienten coartadas, reprimidas y con pocas opciones.

Integración organísmica (Ryan, Connell & Deci, 1985): estudia el proceso de internalización e integración de normas y valores, que dan lugar a diferentes grados de autodeterminación (externa, introyectada, identificada e integrada). En el proceso de internalización la persona asume un valor o regulación externa pero no se identifica o no lo acepta como propio, mientras que en el proceso de integración la aceptación y la identificación con la norma o el valor se vuelve parte del yo o sí mismo (Spence & Oades, 2011).

Orientación de causalidad (Deci & Ryan, 2008): aborda las diferencias individuales de personalidad en términos de la percepción que tienen las personas respecto al origen de su regulación conductual, también llamadas orientaciones de causalidad (Vansteekiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, Witte & Broeck, 2007). Estas orientaciones se asemejan a los tres tipos generales de motivación (desmotivación, controlada y autónoma), siendo: orientación autónoma, orientación controlada y orientación impersonal. Las personas del primer grupo tienden a actuar según sus

motivos y valores personales; las segundas se mueven más por el cumplimiento de demandas externas o internas que suelen experimentar como controladoras y las terceras suelen atribuir lo que les sucede a circunstancias externas sobre las que se tiene poco control o influencia.

Contenido de metas (Vansteenkiste, Lens & Deci, 2006): indaga otras variables relacionadas con las diferencias individuales como son los intereses, las metas y las aspiraciones. Analiza si el contenido de las metas se relaciona con aspiraciones extrínsecas como, por ejemplo, la búsqueda de dinero, la adquisición de bienes materiales, la fama o la mejora de la imagen personal para incrementar el atractivo físico. Las aspiraciones también pueden ser de carácter intrínseco como el desarrollo personal, las relaciones sociales significativas, las contribuciones a la sociedad y la búsqueda de la salud física (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). La investigación, dentro de esta teoría, sugiere que las personas con aspiraciones extrínsecas muestran más síntomas de malestar y declive psicológico, mientras que las personas con aspiraciones intrínsecas experimentan una mayor amplitud de indicadores de bienestar (Deci, et al., 2017).

La sexta y más reciente mini-teoría se denomina Teoría motivacional de las relaciones (Ryan & Deci, 2017) que profundiza en la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en el marco de las relaciones personales íntimas, enfatizando que la calidad de estas proviene del grado en que las partes se apoyan mutuamente en la satisfacción de dichas necesidades.

De particular interés para el presente estudio son las teorías de la integración orgánica y la de las necesidades psicológicas básicas. La TAD plantea que la tendencia innata al crecimiento y al desarrollo de los humanos se relaciona con los ambientes en que estos se desenvuelven. Específicamente se ha planteado que hay tres necesidades psicológicas básicas cuya satisfacción es fundamental para un desarrollo psicológico óptimo: la necesidad de autonomía, de competencia y de relación. La primera se refiere a la experiencia de volición que experimenta la persona en su diario vivir. Esta necesidad se frustra si la persona se ve obligada o forzada por diversas circunstancias, para actuar de modo contrario a sus deseos. En rigor la autonomía no significa libertad ilimitada ni independencia (Rigby & Ryan, 2018); más bien consiste en ejercer una auto-regulación consciente de las implicaciones, de modo que la conducta refleje un equilibrio entre lo que se quiere hacer y los límites que se deben observar para preservar la armonía social.

La necesidad de competencia se refiere a la capacidad de manejarse adecuadamente en el entorno físico y social al que se pertenece. Implica el desarrollo de destrezas y habilidades que faciliten una interacción eficaz en el ambiente. La necesidad de relación, por su parte, se inicia con el deseo de toda persona de ser tratada con respeto y consideración. Esto lleva a la formación de lazos afectivos con los demás que facilitan el dar y recibir aprecio y afecto.

Hay muchas otras teorías motivacionales que han planteado innumerables necesidades y resulta válido preguntarse cuáles son las evidencias que tiene la TAD para aseverar que esas tres necesidades son las básicas. En esencia la TAD tiene dos argumentos: la universalidad de las necesidades y las consecuencias de su satisfacción o frustración en el bienestar psicológico y el funcionamiento (Ryan & Deci, 2017). En el lado de la universalidad diversos estudios han demostrado que las tres necesidades se manifiestan tanto en culturas colectivistas como individualistas (Chirkov, Ryan, Kim, & Kaplan, 2003). Markus & Kitayama (1991) cuestionaron la necesidad de autonomía en culturas colectivistas argumentando que, en estas sociedades, las personas valoran y actúan en función de las necesidades del colectivo o de la familia y no de sus necesidades individuales, pero estudios de la TAD en esas culturas (incluyendo la muestra de la presente tesis), sugieren que independientemente de la cultura, las personas actúan en base a un sentido de volición o libre elección que les genera bienestar. Por el lado de la frustración de las necesidades psicológicas básicas, se ha observado que esto se relaciona con desequilibrio, desintegración y declive psicológico (Adie, Duda & Ntoumanis, 2008). En cambio, la plena satisfacción de estas se relaciona con un óptimo funcionamiento y bienestar psicológico (Ryan & Deci, 2000). Por esto a las necesidades básicas se le ha llamado los “nutrientes esenciales” para un óptimo bienestar psicológico (Ryan & Deci, 2007). Las demás “necesidades” son, la mayoría de las veces, metas y aspiraciones aprendidas en el curso de la vida que ocasionalmente funcionan como compensadores de necesidades psicológicas básicas insatisfechas o frustradas (Greguras & Diefendorff, 2009). Otra diferencia notable de la TAD con las demás teorías de la motivación es que en la mayoría de estas solo se habla de un tipo de motivación cuya principal dimensión es la cantidad; esto es: más motivación, más positividad. Contrario a esto la TAD argumenta que más importante que la cantidad de motivación es la calidad o el tipo de motivación que regula la conducta (Vansteenkiste, Lens & Deci, 2006).

La Teoría de la integración orgánica explica cómo la satisfacción / frustración de las necesidades psicológicas básicas afecta la regulación del comportamiento. La TAD distingue dos tipos generales de motivación: la autónoma (MA) y la controlada (MC) (Ryan & Deci, 2017). A esto se suma un tercer tipo, la llamada “desmotivación”, en la que el individuo no tiene la intención de actuar. Así, la MC y la desmotivación se relacionan con la frustración de las necesidades psicológicas básicas y la MA con la satisfacción de estas. Los tipos de motivación están compuestos por reguladores de conducta que se refieren a las fuentes o motivos que originan el comportamiento. En la MC hay dos fuentes: regulación externa y regulación introyectada, mientras que la MA también tiene dos: regulación identificada y motivación intrínseca. Rigby & Ryan (2018) explican las regulaciones de una manera didáctica y presentan una figura para facilitar su comprensión (ver figura 1). En la figura la “presión externa” corresponde a la regulación externa, cuando el individuo es controlado por factores externos que lo obligan a actuar. La “presión interna” es la regulación identificada. El propio individuo se siente obligado a actuar para evitar la culpa, la desaprobación de otros, etc. A continuación, viene la regulación identificada, “valor personal” en el que la persona hace las cosas porque las considera importantes, porque reflejan normas o principios que valora sin que esto implique necesariamente un disfrute de la actividad. Finalmente, en la regulación intrínseca, ya existe un gusto en la actividad en sí misma y se la disfruta sin esperar una recompensa separada de la actividad (Ryan & Deci, 2000). La figura también ilustra que los diferentes tipos de regulación están asociados a motivaciones de distinta calidad. Así, la desmotivación, la presión externa y la presión interna representan una menor calidad motivacional (menor CM), mientras que la regulación identificada y la intrínseca equivalen a una mayor calidad motivacional (mayor CM). La teoría también postula que la progresión desde una motivación de menor calidad a una de mayor calidad, proceso denominado internalización e integración de normas, depende del grado de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de modo que, a mayor satisfacción, mejor internalización y consecuentemente motivación de mejor calidad. Un último elemento relevante que conviene agregar es que todas las regulaciones, excepto la desmotivación y la intrínseca son consideradas distintos tipos de motivación extrínseca (Deci & Ryan, 2000). Si bien la regulación externa e introyectada constituyen motivación controlada (baja calidad) y la regulación identificada es motivación autónoma (alta calidad), las tres regulaciones tienen algo en común: la conducta que generan es un medio para conseguir algo, es decir, tiene un carácter instrumental. En cambio, en la motivación intrínseca la conducta es el fin.

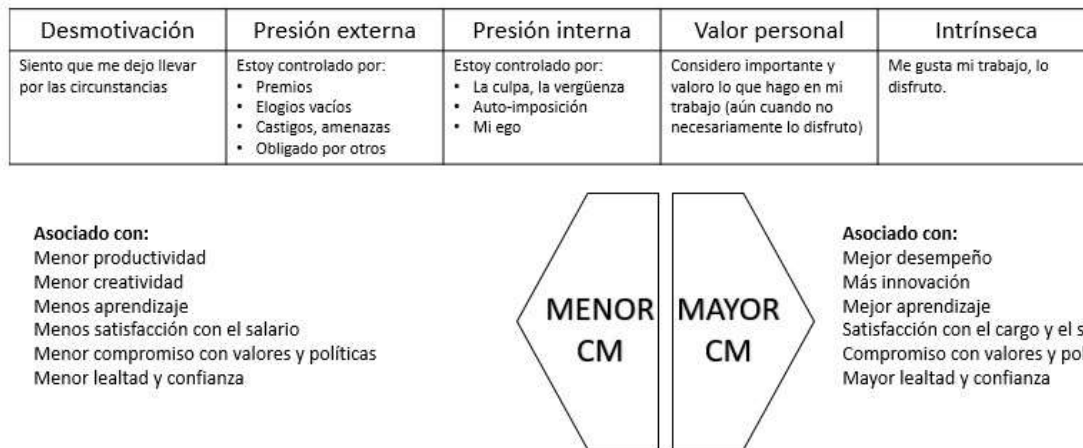


Figura 1. Continuo de la calidad de la motivación.
Nota. de Rigby & Ryan (2018, p. 137).

En el ámbito ocupacional, la satisfacción / frustración de las necesidades psicológicas básicas y los tipos de motivación, juegan un papel fundamental. Un ambiente de trabajo tiene el potencial de satisfacer o frustrar las necesidades psicológicas básicas lo que tendrá consecuencias en los tipos de motivación. Como han señalado Deci, et al., (2017), mucho del ambiente de trabajo depende de los estilos de liderazgo que prevalecen. Los líderes abusivos hostigan, agreden, castigan y no ofrecen soporte a su personal en ningún aspecto (Mackey, Frieder, Brees & Martinko, 2015). Este estilo de interrelación bloquea los nutrientes de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de modo que un grupo de colaboradores debería experimentar una falta de sentido de elección en su trabajo (autonomía), un cuestionamiento a la efectividad de su trabajo (competencia) y frecuentes maltratos (relación). Esto a su vez, se relacionaría con el apareamiento de formas controladas de motivación o incluso desmotivación. Así, la proposición general de este estudio es que un alto nivel de supervisión abusiva debe correlacionar positivamente con la frustración de las necesidades psicológicas básicas lo que, a su vez, induciría motivación controlada o desmotivación.

Deci, et al., (2017) también han señalado que la variable liderazgo juega un papel relevante respecto a la satisfacción / frustración de las necesidades. Específicamente, describen varios estudios que sugieren que los líderes efectivos se caracterizan porque apoyan la autonomía de sus equipos lo que favorece la satisfacción de las necesidades.

Al entender el crucial papel que tenía el apoyo a la autonomía, se vislumbraron ciertos aspectos respecto al desarrollo de la investigación y fue necesario tomar una decisión. Inicialmente se trataba de usar la TAD como marco teórico para entender los

mecanismos de mediación de la SA con relación a variables criterio de bienestar y malestar. Sin embargo, al examinar la TAD y todas las investigaciones que la sustentan se volvió claro que la TAD no solo ofrecería las variables para entender los efectos distales de la SA, sino que también la TAD al ocuparse no solo de la motivación, sino también del funcionamiento óptimo del ser humano y su bienestar en el sentido amplio de la palabra, es la respuesta no solo a la SA sino también a cualquier forma de agresión y violencia en el trabajo. Así, una de las variables clave que ayudan a promover un lugar de trabajo libre de hostilidades y que promueve el bienestar, es el apoyo a la autonomía (Slemp, Kern, Patrick & Ryan, 2018). Entonces se tomó la decisión de incorporar el apoyo a la autonomía como la segunda variable independiente de la investigación. De hecho, como se verá en los resultados del segundo estudio, el apoyo a la autonomía parece ser lo contrario de la SA. Por tanto, el estudio examinará los mecanismos mediadores no solo de la SA, sino también del apoyo a la autonomía.

Y es aquí donde surge la tercera razón para llevar a cabo esta investigación. Previamente se mencionó que un motivo era la falta de estudios sobre la SA en Iberoamérica y luego se esgrimió un argumento de carácter ético. El motivo que se explica ahora es de carácter académico-ético. Arnaud (2011) ha resaltado que la rigurosidad científica de la TAD la ha llevado al planteamiento de nociones que tienen un carácter filosófico respecto al bienestar y al desarrollo humano. Arnaud (2011) menciona que la TAD es una teoría humanística en el sentido de que sus conceptos y aplicaciones hacen que las personas se desarrollen no solamente desde un punto de vista psicológico, sino que también crezcan en lo humano, en el sentido moral del término. En otras palabras, la TAD es una teoría que hace que el ser humano, sea más humano y esta última frase tiene claramente una connotación moral. El tercer motivo es, entonces, profundizar en el estudio de una teoría que no solamente tiene el potencial de lograr una comprensión científica profunda sobre las necesidades, la motivación, el desarrollo y el bienestar psicológico, sino que además ofrece los medios para humanizar a las personas y los grupos en cualquier ámbito de acción. Desde este punto de vista, la actual investigación pretende aportar no solo con la comprensión de un fenómeno disfuncional como es la SA, sino también iniciar con la exploración de las distintas necesidades organizacionales y que tienen las personas en el trabajo, que pueden beneficiarse con el estudio y la aplicación de una teoría que ya algunos consideran como la “teoría contemporánea dominante de la motivación en el trabajo” (Diefendorff, Houliort, Vallerand & Krantz, 2018).

Problema de investigación, estudios a efectuar e hipótesis preliminares

Sobre la base de estos antecedentes, el problema de investigación se formula con la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los mecanismos específicos, de acuerdo con la Teoría de la Autodeterminación, que median la relación entre la supervisión abusiva y las variables de bienestar y malestar psicológico en el trabajo?

Con relación al apoyo a la autonomía la pregunta es similar:

¿Cuáles son los mecanismos específicos, de acuerdo con la Teoría de la Autodeterminación, que median la relación entre el apoyo a la autonomía y las variables de bienestar y malestar psicológico en el trabajo?

Para responder a estas preguntas es preciso llevar a cabo dos estudios:

Primer estudio: determinación de las propiedades psicométricas de la versión en español de la escala de supervisión abusiva en población laboral adulta.

La variable independiente del estudio es la SA, y existe una escala para medirla (Tepper, 2000). Sin embargo, después de haber revisado la literatura se constata que la escala no ha sido traducida ni adaptada al español, de modo que el primer paso es efectuar esta adaptación y para eso será necesario diseñar un estudio que permita recolectar evidencias sobre sus propiedades psicométricas como su estructura factorial, su consistencia interna, validez convergente y discriminante.

Segundo estudio: Supervisión abusiva, apoyo a la autonomía y el papel mediador de las necesidades psicológicas básicas y los tipos de motivación en el bienestar: una perspectiva desde la Teoría de la Autodeterminación.

En este estudio las variables son:

Variables predictoras: supervisión abusiva y apoyo a la autonomía.

Variables criterio:

de bienestar psicológico: compromiso laboral¹.

de malestar psicológico: quemado laboral² e intención de rotación.

Variables mediadoras (TAD):

Primer conjunto (M1): satisfacción / frustración de las necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación.

Segundo conjunto (M2): tipos de regulación: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca.

Para la realización del segundo estudio se plantearán varias hipótesis que se derivarán de un modelo conceptual respecto a la relación de la SA con las variables criterio y las variables mediadoras.

Las dos hipótesis generales que guiarán la realización del segundo estudio son:

Primera hipótesis general

La relación positiva entre la supervisión abusiva y las variables de malestar está mediada por la frustración de las necesidades psicológicas básicas y la motivación controlada o la desmotivación.

Segunda hipótesis general

La relación positiva entre el apoyo a la autonomía y el compromiso laboral está mediada por la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y la motivación autónoma.

Una complejidad del segundo estudio es el uso de dos conjuntos de mediadores que de acuerdo con la TAD tienen una relación serial, es decir, la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas antecede a los tipos de motivación. Para esto se

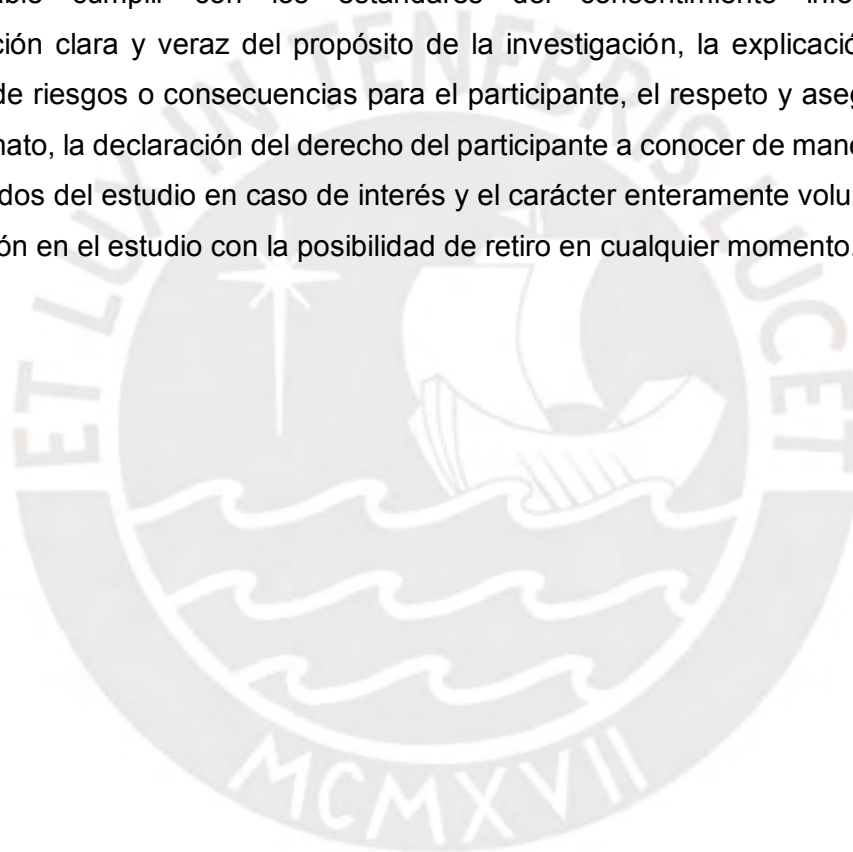
¹ Se usará este término para referirse al “work engagement”

² Esta será la traducción para “burnout”

definirá una estrategia de análisis que hará uso de nuevos conceptos y métodos sobre la mediación estadística y el empleo de software especializado.

Aspectos éticos de la investigación

Por último, pero no menos importante es la observación de los aspectos éticos de la investigación, para lo cual se consideró las Guías Éticas de Investigación de la APA (APA, 2017) y el Código de Ética del Colegio de Psicólogos del Perú (CPSP, 2017). Sobre la base de estos documentos se estableció que en la presente investigación era indispensable cumplir con los estándares del consentimiento informado, la comunicación clara y veraz del propósito de la investigación, la explicación sobre la ausencia de riesgos o consecuencias para el participante, el respeto y aseguramiento del anonimato, la declaración del derecho del participante a conocer de manera general los resultados del estudio en caso de interés y el carácter enteramente voluntario de la participación en el estudio con la posibilidad de retiro en cualquier momento.



Propiedades Psicométricas de la Versión en Español de la Escala de Supervisión Abusiva en Población Laboral Adulta Ecuatoriana

Psychometric Properties of the Spanish Version of the Abusive Supervision Scale in Ecuadorian Adult Working Population

Resumen

El objetivo de este estudio fue traducir, adaptar y analizar las propiedades psicométricas de la Escala de supervisión abusiva (Tepper, 2000). La supervisión abusiva se define como la manifestación sostenida de conductas hostiles verbales y no verbales que excluyen el contacto físico, por parte del jefe directo hacia el colaborador. Si bien la literatura ha crecido en los últimos años, se constata que casi no hay estudios en Iberoamérica. La escala de 15 ítems se aplicó a dos grupos de trabajadores con un intervalo de seis meses (grupo 1, N = 308; grupo 2, N = 283). En cada grupo se aplicaron diversas medidas y se hizo una prueba de invarianza multi-grupos. El análisis factorial exploratorio y confirmatorio encontró un factor que explicó el 49% de la varianza y un alfa ordinal de .95. Las diversas medidas empleadas proporcionaron evidencias de validez convergente y discriminante que fueron consistentes con lo reportado en la literatura. Se discuten los hallazgos y sus implicaciones.

Palabras clave: supervisión abusiva, satisfacción laboral, intención de rotación, quemado laboral, compromiso laboral, propiedades psicométricas.

Abstract

This study aimed to translate, adapt and analyze the psychometric properties of the Abusive Supervision Scale (Tepper, 2000), Spanish version. Abusive supervision is defined as the sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviors, excluding physical contact from the supervisor to his direct reports. Although the literature has grown in recent years, it was found that there are almost no studies in Ibero-America. The 15-item scale was applied to two groups of workers with a six-month interval (group 1, N = 308; group 2, N = 283). Different measures were applied in each group and a multiple-group invariance test was carried out. An exploratory and confirmatory factor analysis yielded a one factor solution that explained 49% of the variance and an ordinal alpha of .95. The different measures showed convergent and discriminant validity evidence that was consistent with what was reported in the literature. The findings and their implications are discussed.

Keywords: abusive supervision, job satisfaction, turnover intention, burnout, work engagement, psychometric properties.

INTRODUCCIÓN

Tepper (2000) define a la supervisión abusiva (SA) como “las percepciones de los subordinados respecto al grado en que los supervisores participan en la manifestación sostenida de conductas hostiles verbales y no verbales, que excluyen el contacto físico” (2000, p. 178). Esta relación se da en el contexto de la interacción jefe – colaborador en el ámbito de las organizaciones laborales. Específicamente se refiere a la percepción que tiene el colaborador sobre algunas conductas de su jefe directo a las que considera abusivas (Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013). Las conductas percibidas como abusivas son, por ejemplo: criticar a un colaborador en presencia de otras personas; ser desconsiderado y grosero; mentir; responsabilizar al colaborador de ciertas acciones para quedar bien; asumir el crédito sin reconocer al colaborador; resaltar los errores de los subordinados; incumplir las promesas; decir al colaborador que sus ideas son absurdas, etc. (Tepper, 2000; 2007).

El interés por el constructo ha ido creciendo en los últimos años, como lo evidencian meta análisis recientes (Park, Hoobler, Wu, & Wilson, 2015; Mackey, Frieder, Brees, & Martinko, 2015; Martinko, et al., 2013; Zhang & Bednall, 2015). Según Zhang & Bednall (2015) la mayoría de estudios se han centrado en las consecuencias de la SA demostrando que se asocia de manera negativa con la satisfacción laboral (Martinko et al., 2013; Tepper, 2007), el compromiso organizacional, la satisfacción de vida (Krasikova, Green, & Lebreton, 2013), las conductas cívicas organizacionales (Liu & Wang, 2013; Zellars, Tepper & Duffy, 2002), la calidad del servicio ofrecida a los clientes (Jian, Kwong, Qiu, Qiang & Hong-Kit, 2012), la creatividad en el trabajo (Liu, Liao & Loi, 2012), las percepciones de justicia organizacional (Gabler & Hill, 2015; Park, et al., 2015), la evitación de la retroalimentación por parte del supervisor abusivo (Whitman, Halbesleden & Holmes, 2014); el compromiso laboral (Scheuer, Burton, Barber, Finkelstein & Parker, 2016); La SA se relaciona de manera positiva con otros estilos disfuncionales de liderazgo (Popa, Rotarescu, Sulea & Albulescu, 2013; Pyc, Meltzer & Liu, 2017; Schmidt, 2008); las conductas contraproducentes de los colaboradores (robo, sabotaje, baja productividad) (Martinko, et al., 2013; Wei & Si, 2013); la intención de rotación (Pradhan & Jena, 2017; Khattak, Ahmad, Ahmad & Manzoor, 2015); el agotamiento emocional (Khattak et al., 2015); la depresión y la ansiedad (Pyc, et al., 2017).

Adicionalmente, los hallazgos indican que las consecuencias de la SA van más allá del entorno laboral. Por ejemplo, Aryree, Sun, Chen & Debrah (2008) reportan que, además de la intención de rotación, se presentan otros efectos entre los que destacan

el aumento en el consumo de alcohol, la insatisfacción con la vida y problemas somáticos (Bamberger & Bacharach, 2006; Duffy, Ganster & Pagon, 2002). Carlson, Ferguson, Hunter & Whitten (2012) encuentran que la SA se relaciona con el conflicto trabajo – familia a través del desgaste emocional y el síndrome de quemado laboral (*burnout*), hallazgo que también es reforzado por Wu & Cao (2015). Hoobler & Brass (2006) mencionan que los empleados que son abusados desplazan su agresión hacia su familia lo que sustentan con las evaluaciones negativas hechas por los miembros de la familia.

Existen en menor proporción, estudios que se enfocan en analizar los antecedentes de la SA (Park, et al., 2015; Zhang & Bednall, 2015). Se han planteado variables como la inteligencia emocional, el narcisismo y la historia familiar previa del supervisor (Zhang & Bednall, 2015), las diferencias interpersonales de nivel profundo, disfunciones psiquiátricas previas, la cultura organizacional, el bajo desempeño laboral del colaborador (Tepper, Moss & Duffy, 2011), la dificultad de las metas de trabajo (Mawritz, Folger & Latham, 2014) y la supervisión abusiva de los niveles jerárquicos superiores como inductores de conductas abusivas en los niveles inferiores de mando (Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne & Marinova 2012), fenómeno categorizado como “efecto goteo de la supervisión abusiva” (Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2007), lo que genera, a su vez, un clima laboral de hostilidad interpersonal (Ambrose, Schminke & Mayer, 2013) o “clima de supervisión abusiva” (Priesemuth, Schminke, Ambrose & Folger, 2014). En un meta análisis sobre los antecedentes de la supervisión abusiva, Zhang & Bednall (2015), concluyen que los antecedentes de la SA son de origen múltiple y se pueden agrupar en cuatro clases: (1) antecedentes del supervisor, que incluyen características personales, estilos de liderazgo y estados afectivos negativos; (2) antecedentes organizaciones como las normas de la organización y el grado de énfasis y severidad en verificar su cumplimiento por parte de figuras de autoridad; (3) antecedentes del supervisado que incluyen los estilos de atribución, ciertos rasgos de personalidad como la afectividad negativa, el neuroticismo, el narcisismo, la ansiedad-rasgo (Bowling & Michael, 2011) y características culturales del subordinado como la distancia al poder, el tradicionalismo y las habilidades políticas (Lian, Ferris & Brown, 2012a; Tepper, Duffy & Breaux-Soignet, 2012) y; (4) características demográficas del supervisado y del supervisor como diferencias de edad; tiempo de trabajo entre el jefe y el colaborador; género y la diferencia socio-económica de los actores (Zhang & Bednall, 2015).

La supervisión abusiva se mide a partir de las percepciones de los colaboradores Tepper (2000; 2007), de modo que un mismo comportamiento –por ejemplo: criticar a

un colaborador en una reunión grupal- puede ser interpretado como abuso por algunos o como una acción necesaria por otros. Es decir, calificar a un comportamiento de abusivo, depende del observador. En este sentido Martinko et. al. (2013) sostienen que se debe diferenciar y estudiar separadamente conductas abusivas y percepción de conductas abusivas, lo que pone de relieve la necesidad de comprender la psicología del colaborador y las características del contexto. Así, Henle & Gross (2013) analizaron si la personalidad de los colaboradores los predisponía a percibir ciertas conductas de sus jefes como abusivas encontrando que los rasgos de la estabilidad emocional y la conciencia predecían negativamente los auto reportes de supervisión abusiva y que esta relación estaba mediada por el afecto negativo.

Lian, Ferris & Brown (2012b), basándose en la Teoría del intercambio líder-miembro (LMX), sostienen que la SA es un tipo de interacción que afecta la calidad de la relación jefe – colaborador lo que induce conductas desviadas en este último. Sin embargo, esta relación está mediada por el grado de satisfacción o frustración de las necesidades psicológicas básicas, según la definición de la Teoría de auto determinación (Ryan & Deci, 2017), de modo que un estilo abusivo presumiblemente frustra la satisfacción de dichas necesidades lo que empaña la calidad del intercambio líder – miembro, generando percepciones de abuso lo que a su vez se relaciona con la aparición de conductas contraproducentes en el colaborador.

En la revisión de literatura también se constata la existencia de constructos similares al de la SA, como, por ejemplo: liderazgo destructivo (Krasikova, et al., 2013; Thoroughgood, Tate, Sawyer & Jacobs, 2012); el lado oscuro del liderazgo (Blase & Blase, 2002); los jefes acosadores (Carey, 2004); el triángulo tóxico (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007); la pequeña tiranía (Ashforth, 1994); el liderazgo de alta toxicidad (Goldman, 2006); el acoso estratégico (Ferris et al., 2007); el liderazgo pseudo-transformacional (Barling, Christic & Turner, 2008); el liderazgo narcisista (Neider, 2010) y los psicópatas corporativos (Boddy, 2011). Si bien la definición de fronteras conceptuales precisas entre estos constructos es confusa y es tema de alguna controversia (Tepper, 2007), varios autores sostienen que, en general, la SA no sería el único estilo representativo del “lado oscuro del liderazgo” (Burns, 2017; Hogan & Hogan, 2001) ya que hay otros comportamientos que se asocian de manera negativa con el bienestar de los trabajadores y de la organización como, por ejemplo, el denominado “liderazgo tóxico” (Indradevi, 2016; Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2006; Pelletier, 2010; Reed, 2004; Wicker, 1996) que abarca dimensiones disfuncionales adicionales, como el liderazgo autoritario, la impredecibilidad, la autopromoción y el narcisismo (Schmidt, 2008). Por ejemplo, Popa, et al. (2013) al hacer una adaptación al rumano de

la Escala de liderazgo tóxico de Schmidt (2008), encuentran que la SA es una dimensión relacionada pero diferente a otros estilos de liderazgo disfuncional.

En Iberoamérica hay escasez de estudios sobre la SA y en los pocos encontrados, el constructo no se midió con la escala desarrollada por Tepper (2000) que, de acuerdo con la revisión efectuada, es la más utilizada para la medición del constructo. Por ejemplo, el estudio de Hernández, Espinoza y Aguilar (2013), examina el efecto de la supervisión abusiva y el clima de agresión en el trabajo sobre la intención de los colaboradores a manifestar conductas de retaliación, para lo cual examinan una muestra de 384 empleados de varias Pymes de ciudad Juárez en México. Utilizando un diseño experimental y el Modelo de Agresión General (DeWall, Anderson & Bushman, 2011) los autores mencionan la elaboración de un instrumento para medir la supervisión abusiva, del cual no ofrecen ningún detalle de su desarrollo y propiedades psicométricas.

El otro estudio, llevado a cabo en América Latina, es el de Xu, et al., (2015), quienes llevaron a cabo una investigación con un grupo de 313 estudiantes universitarios ecuatorianos que han realizado sus prácticas profesionales en el sector del turismo en la provincia del Azuay en Ecuador. Los autores investigaron cómo la supervisión abusiva, ejercida en una cultura donde la distancia al poder se presume alta, influyó en la intención de rotación del grupo de estudiantes. Los investigadores concluyen que la SA se relaciona con la intención de rotación y que el apoyo de los pares y el contexto cultural juegan un papel moderador importante. El cuestionario utilizado para medir la SA fue el de Harris, Harvey & Kacmar (2011) que tiene 6 ítems. De esta versión abreviada solo se reporta el alfa de Cronbach ($\alpha = .84$).

Es claro entonces que prácticamente no hay estudios sobre la SA en Iberoamérica y en los pocos trabajos encontrados no se ha utilizado la escala desarrollada por Tepper (2000), la cual no ha sido traducida ni adaptada previamente.

La Escala de supervisión abusiva

Fue desarrollada por Tepper (2000) a partir de la adaptación de otras escalas destinadas a medir el abuso no físico en relaciones de pareja. El instrumento tiene 15 ítems que representan diferentes conductas consideradas abusivas. El desarrollo del instrumento se hizo aplicándolo a una muestra de trabajadores en dos momentos diferentes. En el primer momento, se logró una muestra de 712 personas que respondieron varios cuestionarios que medían: supervisión abusiva, movilidad laboral percibida, justicia interaccional, justicia procedimental y justicia distributiva. En el segundo momento, seis meses después, se volvió a contactar a los participantes

logrando la respuesta de 362 personas quienes completaron cuestionarios que midieron las siguientes variables: rotación voluntaria, satisfacción laboral, satisfacción de vida, compromiso organizacional, conflicto trabajo – familia y ansiedad. La muestra final emparejada estuvo compuesta por un 43% de mujeres y, un 35% reportó tener supervisores de género femenino. La edad media del grupo estuvo entre 35 a 39 años y la de los supervisores entre 40 y 44 años.

El análisis factorial confirmatorio reveló que el mejor ajuste se lograba con un solo factor de 15 ítems donde las cargas factoriales eran iguales o superiores a .50 ($p < .01$) y un coeficiente alto de consistencia interna ($\alpha = .90$). Tepper (2000) reportó la validez discriminante y convergente con relaciones significativas ($p < .01$) con : justicia interaccional ($r = -.53$); justicia procedimental ($r = -.48$); justicia distributiva ($r = -.39$); satisfacción laboral ($r = -.35$); satisfacción de vida ($r = -.19$); compromiso de continuidad ($r = .14$); compromiso normativo ($r = -.27$); compromiso afectivo ($r = -.24$); conflicto trabajo a familia ($r = .22$); conflicto familia a trabajo ($r = .12$); depresión ($r = .18$); ansiedad ($r = .21$) y agotamiento emocional ($r = .36$). También reportó que las percepciones de justicia organizacional mediaban la mayoría de las correlaciones negativas de la SA con satisfacción laboral, satisfacción de vida, compromiso normativo y afectivo, y la correlación positiva con compromiso de continuidad, conflicto trabajo a familia y ansiedad, de modo que la Teoría de la justicia organizacional se presenta como el referente conceptual inicial para explicar los mecanismos mediadores de la SA (Tepper, 2000; 2007).

Si bien se han desarrollado escalas abreviadas para la medición del constructo de SA (Harris, et al., 2011; Mitchell & Ambrose, 2007) es claro que el uso de estas se ha limitado a pocos estudios siendo la Escala de Tepper (2000; 2007) la más utilizada. Mitchell & Ambrose (2007) re-analizaron los datos originales de Tepper (2000), mediante un análisis factorial confirmatorio concluyendo que el constructo pudiera estar constituido por dos subdimensiones: abuso pasivo – agresivo (e.g., me miente) y abuso activo – agresivo (e.g., me ridiculiza). Sin embargo, los autores “restringieron su análisis al comportamiento abusivo interpersonal y no investigaron si estas subdimensiones tienen antecedentes y consecuencias únicas” (Tepper, 2007, p. 284), de modo que no hay reportes adicionales de la comprobación de otros factores ni sus índices de ajuste.

Aparte de la escasez de estudios de la SA en Iberoamérica, la investigación del constructo es relevante por las siguientes razones: (a) varios investigadores sugieren que la violencia psicológica en el trabajo y el acoso laboral es una realidad persistente y frecuente en Iberoamérica (Pando, Aranda, Salazar & Torres, 2016; Topa, Depolo &

Morales, 2007; Toro & Gómez-Rubio, 2016). Como afirman estos reportes, falta mucho por conocer sobre los factores y la manera en cómo la violencia y el acoso se manifiestan en las organizaciones de diversos países y culturas; (b) sin un conocimiento más preciso de antecedentes, moderadores, mediadores y las consecuencias de la violencia y el acoso en el trabajo, resulta difícil plantear acciones preventivas o tratamientos que afronten de manera efectiva la problemática; (c) la investigación de un constructo con un mismo instrumento tiene algunas ventajas; se pueden hacer estudios comparativos y analizar las coincidencias o diferencias en variedad de muestras y contextos. Esto, a su vez, favorece un desarrollo teórico más consistente; (d) en esta línea se puede hacer un análisis factorial confirmatorio multi-grupo (Brown, 2006) para comparar simultáneamente muestras de dos o más países en diferentes lenguas y determinar el grado de invarianza factorial (Kangas, Feldt, Huhtala & Rantanen, 2014), lo que constituiría una evidencia transcultural del constructo; (e) siendo un constructo de alta relevancia para el bienestar psicológico y la salud ocupacional de los trabajadores, al igual que para la productividad y la cultura de las organizaciones (Ashkanasy, Bennett, & Martinko, 2016), la literatura sobre los llamados “sistemas laborales de alto desempeño” (Ashkanasy, et al., 2016), sugiere que actualmente las prácticas de gestión del talento hacen un gran énfasis en mejorar el desempeño y la productividad de personas y grupos, pero que estas prácticas pueden tener un lado oscuro que vuelve tenue la línea entre motivación y abuso, de modo que es necesario estudiar las circunstancias bajo las cuales una práctica de talento, originalmente destinada a mejorar la motivación y el desempeño, desemboca en supervisión abusiva y en un clima de agresión interpersonal generalizada (Jensen & Van De Voorde, 2016); (f) el estudio de los comportamientos agresivos y la violencia laboral se debe desarrollar considerando el contexto socio-cultural (Toro & Gómez-Rubio, 2016). En este sentido, estudiar la SA en organizaciones iberoamericanas, tiene el potencial de ofrecer nuevas luces sobre la influencia de la cultura nacional y organizacional en relación con este comportamiento. Por ejemplo, Moroni & Dabos (2014) afirman que algunas organizaciones usan deliberadamente el abuso “como forma de controlar a los empleados y lograr resultados o como recurso de adoctrinamiento para promover la sumisión y la obediencia extrema” (p. 392). (g) Considerando las dimensiones de la cultura, Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) reportan que, en general, la cultura iberoamericana se caracteriza por una alta distancia de poder, la evitación de la incertidumbre, el colectivismo, la orientación al corto plazo y la masculinidad (Hostede, et al., 2010; House, Hanges, Javidan, Dorman, & Gupta, 2004). Park, et al. (2015) han sugerido que las formas de reacción a la SA, por parte de los colaboradores, puede estar moderada por la distancia al poder que prevalece en la cultura. Mackey et. al,

(2015), por su parte, plantean que la percepción de SA está posiblemente moderada por elementos culturales (valores respecto al logro, la autoridad, el colectivismo, la masculinidad, la distancia al poder, etc.), lamentando la carestía de estudios que examinen empíricamente la cuestión. Además, sostienen que “las diferencias culturales son especialmente importantes de considerar en el contexto de las percepciones de supervisión abusiva debido al componente de injusticia del supervisor, que es parte de la supervisión abusiva y que puede tener efectos variados en las actitudes y comportamientos de los colaboradores en diversas culturas” (p. 1943).

Así, la literatura revisada permite concluir: (a) el interés por el constructo ha crecido paulatinamente (Park, et al., 2015); (b) la mayoría de estudios se han realizado con muestras de países occidentales pero también en algunos países orientales (Boon, Xiong & Aryee, 2012; Mackey, et al., 2015; Martinko et al., 2013; Zhang & Bednall, 2015); (c) el constructo tiene alta relevancia para el bienestar psicológico de la población laboral y la productividad de las organizaciones; (d) se han planteado otros constructos similares al de SA como acoso laboral, liderazgo destructivo, liderazgo tóxico, etc. (Burns, 2017; Cantisano, Depolo & Domínguez, 2007), pero algunos elementos diferenciadores de la SA son: el abuso se da en la relación jefe-colaborador; es el colaborador quien percibe el abuso; se excluye la agresión física y en la gran mayoría de estudios, la SA ha sido estudiada como variable de nivel individual (Tepper, 2007) con consecuencias del mismo nivel; (e) la SA es, en realidad, un hecho perceptivo pues se lo mide a partir de las percepciones de los trabajadores (Martinko et al., 2013), lo que evidencia la necesidad de estudiar los mecanismos que operan en dicho proceso; (f) la dinámica de la percepción de abuso se puede explicar a partir de la Teoría de la justicia organizacional (Greenberg, & Colquitt, 2013) que enfatiza el papel mediador de la percepción de justicia y equidad (Tepper, 2000; 2007) y también la Teoría del intercambio social (Aryee, et al., 2007); (g) existen pocos estudios sobre la SA en Iberoamérica (Hernández, et al., 2013; Xu, et al., 2015) y (h) la Escala de Tepper (2000) es la más utilizada para la medición del constructo (Park, et al., 2015; Mackey et al., 2015; Martinko et al., 2013; Zhang & Bednall, 2015) que se caracteriza además por tener propiedades psicométricas robustas (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000; 2007).

Todas estas razones plantean la necesidad de estudiar este fenómeno en el contexto de las organizaciones Iberoamericanas y el primer paso es adaptar y establecer las propiedades psicométricas de la Escala de supervisión abusiva (Tepper, 2000).

MÉTODO

Participantes

Se definieron dos muestras distintas a las que se le aplicó la Escala de SA y otros instrumentos con un intervalo de seis meses. La primera muestra estuvo constituida por 308 participantes que tenían al menos dos años de experiencia laboral, reportaban a un jefe directo, por lo menos desde los últimos seis meses y tenían nivel educativo universitario (completo o incompleto). Los participantes laboraban en distintas organizaciones. La muestra estuvo integrada principalmente por mujeres adultas jóvenes (65%, $M_{\text{edad}} = 31.1$; $DE = 5.6$); hombres ($M_{\text{edad}} = 31.6$; $DE = 6$). El grupo reportó; 8.3 años de experiencia laboral ($DE = 5.6$); El 65% ($n = 198$) reportó trabajar en instituciones privadas, el 33% ($n = 102$) en instituciones públicas y el restante 2% ($n = 6$) en otro tipo de instituciones. El 62% ($n = 192$) indicó tener un nivel educativo de maestría y el 58% ($n = 179$) dijo que supervisaba personal. Respecto al jefe directo actual (que es a quien los participantes evaluaron con la Escala de SA), el 42% ($n = 131$) dijo que la relación con su jefe directo no tenía más de un año y el 31% ($n = 94$) entre uno a dos años. El 55% ($n = 167$) reportó que sus jefes directos eran de género masculino. El 20% ($n = 61$) indicó que sus jefes tenían una edad comprendida en el rango 36 a 40 años; el 45% ($n = 138$) señaló que los jefes tienen un nivel educativo de maestría; el 35% ($n = 107$) indicó que su jefe supervisaba a un grupo compuesto por uno a cinco colaboradores y el 29% ($n = 89$) especificó que sus jefes tenían más de 11 años de trabajo en la organización y finalmente el 36% ($n = 110$) de los participantes indicaron que su jefe directo ocupaba el segundo nivel jerárquico en la organización (gerentes).

La segunda muestra estuvo integrada por 283 personas donde el 51% de los participantes fueron hombres con una edad promedio de $M_{\text{edad}} = 33.6$; $DE = 7.6$ y las mujeres con $M_{\text{edad}} = 31.5$; $DE = 6.6$. En general las demás características demográficas como el nivel educativo, los años de experiencia laboral y el tiempo de trabajo con el jefe, fueron bastante similares al primer grupo. La principal diferencia es que en esta muestra aproximadamente el 70% de los participantes trabajaban en dos empresas privadas y en una empresa pública, mientras que el 30% restante en variedad de organizaciones.

Medidas

Primera muestra:

Escala de supervisión abusiva (Tepper, 2000). Tiene 15 ítems que son respondidos con un formato Likert de cinco niveles desde 5 (me hace esto todo el tiempo), hasta 1 (no recuerdo que me haya hecho esto). Tepper (2000) reporta una estructura de un solo factor y un coeficiente alfa de Cronbach = .90. Las evidencias de validez se obtuvieron analizando patrones de convergencia y discriminancia en 14 variables diferentes que en su conjunto sugieren una validez de constructo robusta. Ejemplos de ítems: me recuerda de mis errores y fracasos; no me reconoce por tareas que han requerido mucho esfuerzo; me culpa para quedar bien ante otros.

Escala de liderazgo tóxico (Schmidt, 2008).

Medida incluida para obtener evidencias de convergencia. Schmidt (2008) reporta cinco dimensiones (que incluye la supervisión abusiva) y sus correspondientes coeficientes alfas: Supervisión abusiva ($\alpha = .93$); Autopromoción ($\alpha = .91$); Narcisismo ($\alpha = .88$); Liderazgo autoritario ($\alpha = .89$) e Imprevisibilidad ($\alpha = .92$), detallando además muy buenas evidencias de validez convergente y discriminante. Popa, et al., (2013) realizan una adaptación del cuestionario al rumano efectuando un análisis factorial exploratorio y confirmatorio en una muestra de 352 participantes encontrando que las escalas muestran buenos niveles alfa (.82 a .90) y evidencias de validez convergente y discriminante aceptables con medidas de liderazgo y satisfacción laboral. Un hallazgo importante reportado por Popa et al., (2013) es que los ítems de la escala de Narcisismo y Autopromoción se condensan en un solo factor; cosa que también sucedió con la actual muestra cuando se hizo el análisis exploratorio y confirmatorio. A este factor Popa et al. (2013) lo denominaron "Autopromoción" y es el nombre que se adoptó en el presente estudio. Por tanto, el cuestionario estuvo finalmente conformado por 22 ítems, agrupados en tres factores que explican el 68% de la varianza, siendo: Autopromoción ($\alpha = .94$), Impredecibilidad ($\alpha = .93$) y Autoritarismo ($\alpha = .82$). El análisis factorial confirmatorio reveló los siguientes índices de ajuste: $\chi^2 (197) = 517.73$, $p < .001$; RMSEA = .073; SRMR = .048; CFI = .94 que en su conjunto sugieren un ajuste satisfactorio al modelo de tres factores. El cuestionario usa una escala Likert de acuerdo donde 1 = total desacuerdo hasta 5 = total acuerdo. Ejemplo de ítems: mi jefe: afecta el estado emocional de sus colaboradores cuando se molesta; ignora las ideas que son diferentes a las suyas; piensa que tiene privilegios exclusivos; controla todas las cosas que hago.

Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 Meliá & Peiró (1989); Chiang, Salazar & Núñez (2007).

Cuestionario compuesto por 23 ítems organizados originalmente en cinco factores. Se efectuó un análisis factorial exploratorio y confirmatorio que resultó en la eliminación de un ítem y la identificación de los siguientes factores: satisfacción con las características del trabajo, siete ítems, $\alpha = .88$; satisfacción con la participación y la autonomía, seis ítems, $\alpha = .88$; satisfacción con la supervisión, tres ítems, $\alpha = .91$; satisfacción con las condiciones físicas, cuatro ítems, $\alpha = .83$ y satisfacción con el cumplimiento de normas, dos ítems, $\alpha = .82$. Se responde en una escala Likert de cinco puntos cuyos extremos son 1 = total desacuerdo hasta 5 = total acuerdo. Ejemplos: ¿qué tan satisfecho está con la oportunidad que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan (características del trabajo); la capacidad para decidir autónomamente aspectos de su trabajo (participación y autonomía); las relaciones personales con su jefe (supervisión); la ventilación (condiciones físicas); el grado en que su institución cumple con normas y leyes de trabajo (cumplimiento de normas).

Cuestionario LMX-7 (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Basado en la Teoría del intercambio líder-miembro (LMX), (Gerstner & Day, 1997), se incluye esta medida para buscar evidencias de validez discriminante. Se usa la versión corta, de siete ítems, donde cada una de las preguntas se contesta con un formato Likert de cinco opciones. Ejemplos de ítems: ¿conoce qué opinión tiene su jefe del trabajo que usted realiza?; ¿tengo la suficiente confianza en mi jefe como para defender y justificar sus decisiones si él/ella no estuviera presente para hacerlo? En la muestra actual el cuestionario reportó un alfa de .93.

Segunda muestra:

Aparte de la Escala de supervisión abusiva se emplearon las siguientes medidas.

Escala de intención de rotación, TIS-6 (Bothma & Roodt, 2013)

Tiene seis ítems que se contestan con una escala Likert de cinco puntos cuyas descripciones son específicas para cada pregunta. Ejemplo de ítems: ¿Con qué frecuencia ha considerado la opción de conseguir otro trabajo que se ajuste más a sus necesidades e intereses?, ¿Qué tan probable es que usted acepte un trabajo diferente por la misma paga? Bothma & Roodt (2013), reportan un alfa de .80 y capacidad predictiva de la rotación de personal como tal. En la muestra el coeficiente alfa fue $\alpha = .83$.

Maslach Burnout Inventory General Survey, MBI – GS (Juárez, et al., 2011; Fernández, Juárez & Merino, 2015)

Se usó la versión en español, traducida para América Latina (Juárez et al., 2011) compuesta por 16 ítems que miden tres factores: Agotamiento emocional (cinco ítems), Eficacia profesional (seis ítems) e Indiferencia (cinco ítems). Se utiliza una escala Likert de siete puntos donde 0 = nunca y 6 = todos los días. Ejemplo de los ítems: me siento agotado emocionalmente por mi trabajo (agotamiento); puedo resolver eficazmente los problemas que surgen en mi trabajo (eficacia); ha disminuido mi interés por el trabajo desde que comencé en este empleo (indiferencia). Los valores alfa encontrados fueron: agotamiento ($\alpha = .86$); eficacia ($\alpha = .81$) e indiferencia ($\alpha = .82$).

Escala Utrech de “Engagement” en el trabajo, UWES-17 (Schaufeli & Bakker, 2003)

La escala tiene 17 ítems que miden tres factores: vigor, dedicación y absorción. Las preguntas se califican con una escala Likert de 7 puntos donde 0 = ninguna vez hasta 6 = todos los días. El resultado del análisis factorial exploratorio y confirmatorio, en la presente muestra, sugiere que, a diferencia de lo reportado en el manual original, la estructura está definida por un solo factor que explica el 63% de la varianza y está integrada por 12 ítems que muestran un coeficiente ($\alpha = .95$). Este único factor es el vigor pero para efectos de los análisis posteriores se le denominará compromiso laboral. Ejemplos de ítems: estoy entusiasmado con mi trabajo; me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo; cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.

Variables demográficas: en ambas muestras se recogieron datos de edad, sexo, nivel educativo, número de personal que supervisa, años de experiencia laboral, actividad de la institución / empresa, tiempo en el actual trabajo, nivel directivo del jefe, tiempo trabajando con el jefe, sexo del jefe, edad del jefe, número de personas supervisadas por el jefe, edad del jefe, nivel educativo del jefe, años de trabajo del jefe en la institución.

Procedimiento

La traducción de la Escala de SA se realizó en varios pasos conforme lo sugerido por Guillemin, Bombardier & Beaton (1993) y considerando las guías de la “International Test Commission” (Hambleton, 2001). La escala pasó por las etapas de traducción, retro-traducción, evaluación de la traducción inicial, revisión de las versiones y prueba piloto con un grupo de 22 personas.

La escala se aplicó a ambas muestras de manera presencial, entregando a los participantes un consentimiento informado (anexo 1) que fue leído en voz alta,

explicándoles el propósito del estudio, asegurando la confidencialidad y respetando el carácter voluntario de la participación.

La información fue codificada y transcrita. Se hicieron varias revisiones para eliminar cualquier error de transcripción y asegurar que todos los valores de las diversas variables estuvieran dentro de los rangos posibles. Al final se encontró que había un bajo porcentaje de casos perdidos inferior al 1.4% en algunas variables. Se procedió entonces a reemplazar estos valores con la mediana de puntos adyacentes para las variables ordinales y la media de puntos adyacentes para las variables continuas (Little & Rubin, 2014). También se eliminaron unos pocos casos que tenían varianza cero en algunas variables o un elevado número de omisiones.

Todos los análisis fueron realizados con el programa SPSS 22 y Amos 24.0 (Arbuckle, 2016). También se incluyó el análisis paralelo con el uso del sistema RanEigen que genera autovalores aleatorios considerando el tamaño de la muestra y el número de ítems de la escala (Enzmann, 1997) para tener mayor seguridad en el número de factores a extraer. En el análisis exploratorio se usó el método de extracción la factorización de ejes principales.

Tepper (2007) reporta que la SA es un fenómeno de un bajo índice de frecuencia base, lo que en el presente estudio se reflejó en valores extremos de asimetría y curtosis en la mayoría de ítems de la escala, que llevaron a descartar el supuesto de distribución normal multivariada a nivel poblacional, de modo que fue necesario usar, para el análisis confirmatorio, el *software* R versión 3.4.2 (2017) con el paquete “Lavaan” (*latent variable analysis*) (Rosseel, 2012), escogiendo como estimador el WLSMV (*weighted least squares with mean and variance adjustment*). Según Brown (2006) “si uno o más de los indicadores de los factores es categórico (o la no-normalidad es extrema), la teoría normal (máxima verosimilitud) no debería usarse (...); el WLSMV es un estimador robusto que no asume variables distribuidas normalmente y proporciona la mejor opción para el modelado de datos categóricos u ordinales” (p. 76). Los índices de ajuste que se analizaron fueron: chi-cuadrado (χ^2) donde el modelo tiene un ajuste adecuado para valores χ^2 / gl entre 1 y 3 (Carmo, Brás & Batista, 2017; Kline, 2011); el índice de ajuste comparativo (CFI) donde valores iguales o mayores a .95 son ideales (Bentler, 1990); el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) que debe tener un valor igual o menor a .06 para considerar un buen ajuste del modelo y la raíz media cuadrática residual estandarizada (SRMR) donde lo deseable es un valor menor a .08 (Hu & Bentler, 1999).

Como el supuesto de normalidad fue descartado, las correlaciones que se calcularon para obtener las evidencias de validez convergente y discriminante se

hicieron con el uso de simulador de muestras (*bootstrapping*) con 5000 iteraciones, intervalo de confianza del 95% y corrección por sesgo (*bias-corrected and accelerated*), de modo que no se reportará el valor p tradicional en la sección de resultados, sino los intervalos de confianza de cada correlación.

La escala fue aplicada a dos muestras con un espacio de seis meses. Se efectuó una prueba de invarianza configuracional con un modelo libre en los dos grupos; una prueba de invarianza métrica mediante la restricción de los dos modelos para forzar su igualdad y una prueba de diferencia de Chi cuadrado entre los modelos libre y restringido para verificar la invarianza de los parámetros entre los grupos. Comprobada la invarianza de los grupos, el análisis factorial exploratorio y confirmatorio se hizo con la muestra total, compuesta por $N = 591$ casos.

Para el análisis de confiabilidad y para mantener la coherencia con el estimador empleado en el análisis confirmatorio de la Escala de SA, se usó el alfa ordinal que ofrece una estimación más exacta para respuestas tipo Likert y datos no normales (Gadermann, Guhn & Zumbo, 2012). En las demás medidas se usó el Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951).

Se obtuvieron los estadísticos descriptivos y se verificó si la media de la escala correspondía con el rango reportado en la literatura.

RESULTADOS

Evidencia de validez de contenido

Después de traducir la escala y de realizar el piloto con 22 personas, se pidió a un grupo de 14 psicólogos que estimaran la validez de contenido de la escala calificando cada uno de los ítems con los criterios propuestos por Cassepp-Borges, Balbinotti & Teodoro (2010), esto es: claridad del lenguaje; pertinencia práctica y relevancia teórica. La calificación independiente de los 14 jueces dio un coeficiente corregido de validez de contenido de .97 para la Escala de supervisión abusiva.

Evidencia respecto a la estructura factorial de la Escala de supervisión abusiva

Inicialmente se hizo el análisis factorial exploratorio y confirmatorio con la primera muestra ($N = 308$); sin embargo, una vez que se verificó la invarianza de los grupos, se reportan a continuación los resultados para la muestra total ($N = 591$). Así, se efectuó

un análisis factorial exploratorio obteniéndose un coeficiente Kaiser Meyer Olkin (KMO) de .94 y ($p < .001$) para el Test de esfericidad de Bartlett. La extracción basada en autovalores, el criterio Guttman-Kaiser (Guttman, 1954; Kaiser, 1960), detectó inicialmente dos factores. Sin embargo, acogiendo lo sugerido por (Zwick & Velicer, 1986) se usó el análisis paralelo de Horn, con el *software* RanEigen (Enzmann, 1997), resultando en la identificación de un solo factor. Para la extracción se usó la factorización de ejes principales encontrándose que el único factor explicaba el 49% de la varianza. Las cargas factoriales de los ítems tuvieron valores desde .54 hasta .79 (tabla 1).

El análisis factorial confirmatorio se lo hizo con el software R y el paquete Lavaan con el estimador WLSMV (*weighted least squares with mean and variance adjustment*). Los índices de ajuste que se obtuvieron fueron: $\chi^2(90) = 312.88$, $p < .001$; CFI = .97; RMSEA = .06; SRMR = .05, los que en su conjunto sugieren un buen ajuste del modelo.

Respecto a la confiabilidad de la Escala se encontró un Alfa ordinal = .95 (siendo este coeficiente el más apropiado cuando no se cumple el supuesto de normalidad). De todas formas, dado que en la literatura sobre la SA se reporta la mayoría de las veces el Alfa de Cronbach, el valor fue: $\alpha = .94$.

Invarianza de medición con relación a los grupos

Se efectuó primero una prueba de invarianza configuracional (estructura), obteniéndose una bondad de ajuste adecuada cuando se analizó un modelo de estimación libre entre los grupos. Luego se efectuó una prueba de invarianza métrica mediante la restricción de los grupos para que sean iguales y se hizo una prueba de diferencias de Chi cuadrado entre el modelo restringido y el no restringido, encontrándose que eran invariantes, $p = .29$.

Tabla 1. Escala de supervisión abusiva, cargas factoriales

No.	Ítems	Cargas factoriales
4	Me critica en frente de otras personas	.79
8	Me echa la culpa para quedar bien ante otros	.77
11	Hace comentarios negativos de mi persona a los demás	.76
12	Es grosero conmigo	.74
1	Me hace quedar en ridículo ante los demás	.73
10	Se enfada conmigo por motivos ajenos a mi persona	.69
15	Me miente	.68
6	Me recuerda mis errores y fracasos pasados	.68
2	Me dice que mis ideas son absurdas	.67
7	No me da el crédito por tareas que han requerido mucho esfuerzo de mi parte	.64
3	Me aplica la "ley del hielo"	.62
5	Invade mi privacidad	.62
9	No cumple las promesas ofrecidas	.60
13	No me permite interactuar con mis colegas	.59
14	Me dice que soy incompetente	.54

Nota. Método de extracción: factorización de ejes principales, N = 591. Total de varianza explicada = 49%.

Evidencias de validez convergente y discriminante

En la primera muestra (N = 308) la Escala de SA se correlacionó con las siguientes escalas: Autopromoción, Impredecibilidad, Satisfacción con las características del trabajo, Satisfacción con la participación y autonomía, Satisfacción con la supervisión, Satisfacción con las condiciones físicas, Satisfacción con el cumplimiento de normas, Satisfacción laboral general y Calidad de la relación jefe – colaborador (LMX).

En la segunda muestra (N = 283) la escala de SA se correlacionó con: Agotamiento emocional, Indiferencia, Intención de rotación y Compromiso laboral.

Tabla 2

Supervisión Abusiva: Evidencias de Validez Convergente y Discriminante

Variables	Correlaciones	Error estándar	Límite inferior	Límite superior
Validez convergente				
Autopromoción ¹	.72**	.027	.664	.773
Impredecibilidad ¹	.64**	.037	.563	.712
Agotamiento emocional ²	.27**	.063	.143	.392
Indiferencia ²	.24**	.066	.106	.371
Intención de rotación ²	.32**	.067	.178	.45
Validez discriminante				
Satisfacción – características del trabajo ¹	-.43**	.051	-.52	-.32
Satisfacción – participación y autonomía ¹	-.48**	.044	-.557	-.387
Satisfacción – supervisión ¹	-.71**	.032	-.768	-.651
Satisfacción – condiciones físicas ¹	-.14**	.061	-.255	-.007
Satisfacción – cumplimiento de normas ¹	-.19**	.054	-.295	-.078
Satisfacción laboral general ¹	-.53**	.040	-.601	-.448
LMX-7 ¹	-.64**	.031	-.696	-.582
Autoeficacia profesional ²	-.17**	.064	-.297	-.048
Compromiso laboral ²	-.24**	.076	-.39	-.086

Notas. ** correlación significativa $p < .001$

1 = primera muestra (N = 308), 2 = segunda muestra (N = 283).

Las correlaciones se obtuvieron con simulador de muestras (*bootstrap*) con 5000 iteraciones, intervalo de confianza del 95% y corrección por sesgo.

Resultados descriptivos

Se encontraron las siguientes medias aritméticas de la Escala de SA en las muestras: grupo 1 (N = 308, M = 1.49, DS = .63); grupo 2 (N = 283, M = 1.33, DS = .52) y grupo total (N = 591, M = 1.48, DS = .63) que están dentro de los rangos de las medias aritméticas encontradas en estudios previos; 1.38 (Tepper, 2000); 1.26 (Tepper, Duffy, Hoobler & Ensley, 2004), y 1.87 (Aryee et al., 2008).

DISCUSIÓN

El objetivo del presente artículo fue investigar las evidencias de validez de la Escala de supervisión abusiva (Tepper, 2000). Para esto se efectuaron procedimientos de traducción y se aplicaron varios instrumentos, en dos muestras, para evaluar tanto la estructura factorial de la escala como las evidencias de validez convergente y discriminante.

El análisis factorial exploratorio demostró que los 15 ítems de la escala saturaban en un solo factor latente que explica el 49% de la varianza total con cargas factoriales

desde .54 a .79. El análisis factorial confirmatorio reveló igualmente que la mejor estructura factorial se obtuvo con el modelo de un solo factor latente como lo sugiere el conjunto de índices propios de este análisis.

Al examinar los tres primeros ítems que tienen las cargas factoriales más altas (tabla 1), se observa que tienen algo en común: son acciones hostiles que el supervisor le hace al colaborador en frente de otras personas (me critica en frente de otros; me culpa ante otros para quedar bien y me critica con los demás). Es decir, el escarnio público a los colaboradores es lo que esencialmente define al líder abusivo.

Respecto a las relaciones significativas encontradas se constata que todas ellas son consistentes con lo reportado en la literatura. Así, la SA se asocia principalmente con otros estilos disfuncionales de liderazgo como el autoritarismo; la impredecibilidad (los exabruptos que sorprenden al colaborador) y la auto promoción (que contiene elementos de narcisismo). La evidencia de validez convergente también sugiere que la SA se relaciona con el agotamiento emocional (el núcleo del síndrome de quemado laboral, Pedrosa & García-Cueto, 2016), la indiferencia y la intención de rotación, hallazgos que en su conjunto sugieren que la SA tiene consecuencias serias en el bienestar psicológico de los trabajadores.

La SA también afecta negativamente la satisfacción laboral general, de manera especial la satisfacción con la supervisión y el sentido de autonomía en el trabajo, coincidiendo con lo reportado en varios estudios (Hsu & Wu, 2016; Mackay et. al. (2015). Perilla-Toro & Gómez-Ortiz (2017) afirman que la satisfacción laboral es una forma de bienestar afectivo, de modo que la correlación hallada también constituye evidencia de que la SA afecta el bienestar afectivo de los colaboradores.

La calidad de la relación líder-colaborador también resulta deteriorada y en menor medida la autoeficacia profesional y el compromiso laboral por parte del colaborador. El daño de las relaciones jefe-colaborador y la insatisfacción con la supervisión crea las condiciones para intercambios hostiles y el uso de tácticas negativas de influencia social como la manipulación y la amenaza por parte del jefe directo (Tepper & Almeda, 2012).

No se encontraron relaciones significativas entre la SA y las variables demográficas del supervisado y el supervisor. En el meta análisis de Mackay et. al. (2015) se reporta un hallazgo similar que, según los mencionados autores, significa que una "amplia gama de empleados reporta las percepciones de supervisión abusiva" (p. 1954).

Un hallazgo interesante es que la media aritmética de la Escala de SA en la muestra total ($N = 591$, $M = 1.48$) es similar a la encontrada en estudios previos; (Aryee et al., 2008; Tepper, 2000; Tepper, et al., 2004). El meta análisis de Mackey et. al., (2015) reporta las medias y otros descriptivos que se han obtenido de la escala en 11 países diferentes encontrándose que los descriptivos del presente estudio se acercan más a los encontrados en países occidentales (Bélgica, $\mu = 1.47$; Canadá, $\mu = 1.53$; Estados Unidos, $\mu = 1.68$) que a los encontrados en países orientales (China, $\mu = 2.06$; Filipinas, $\mu = 2.17$; Taiwán, $\mu = 2.13$), aunque también hay excepciones (India, $\mu = 1.67$). Este resultado lleva a considerar el papel que juega la cultura en la percepción de abuso por parte de los colaboradores.

En suma, el conjunto de evidencias analizadas en este estudio sugiere que la escala de SA tiene validez de constructo, pero como afirman Shadish, Cook & Campbell (2001), la validez no se puede establecer con un solo estudio, de modo que se necesitarán a futuro nuevas investigaciones que permitan evaluar a la escala.

Siendo este el primer estudio que realiza la traducción y adaptación de la escala de Tepper (2000) al castellano, se pueden avizorar algunas líneas de investigación: (a) explorar la relación con otras variables criterio como las conductas cívicas organizacionales, las conductas desviadas y otros indicadores de bienestar psicológico en el trabajo; (b) indagar las variables mediadores entre la SA y ciertas variables criterio, en especial sería importante modelar el papel de las percepciones de justicia organizacional (Greenberg & Colquitt, 2013) ya que esta teoría se ha usado para explicar el proceso perceptivo de la SA (Tepper, 2000; 2007). Otra teoría que tiene el potencial de explicar los mecanismos que operan en la percepción de la SA es la Teoría de la Auto determinación (Ryan & Deci, 2017); sería relevante analizar, desde los planteamientos de esta teoría, cómo un estilo abusivo frustra la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas induciendo una motivación controlada que finalmente se asocia a consecuencias negativas como la intención de rotación, el quemado laboral y el malestar psicológico en el trabajo.

(c) La cultura juega un papel importante en las percepciones de justicia y consecuentemente en las actitudes y los comportamientos de la gente (Rupp, 2011), de modo que se hace necesario evaluar cómo las percepciones de supervisión abusiva están moderadas por las diferencias culturales.

(d) los antecedentes de la SA han sido menos investigados que las consecuencias (Zhang & Bednall, 2015), pero es claro que se trata de una línea de investigación por desarrollar, en especial los diversos tipos de antecedentes que se han

planteado (antecedentes relacionados con el supervisor, con el supervisado y con las características de la organización).

(e) La SA se ha estudiado principalmente como un fenómeno de nivel individual o micro. Sin embargo, hay evidencia de que también se manifiesta a nivel meso en el clima de los equipos de trabajo (Priesemuth, et al., 2014), donde las consecuencias son también de dicho nivel. Es claro entonces que el análisis debe hacerse también en los niveles meso y macro para evaluar de mejor manera el impacto total de este comportamiento pues como afirman Priesemuth, et al. (2014), la SA no es un problema cuya afectación se limita a unos pocos individuos aislados, sino que también causa estragos a grupos y organizaciones enteras. Por tanto, ninguna organización está libre de sufrir los efectos deletéreos de los supervisores abusivos en el bienestar de los trabajadores y la productividad. Así, el establecimiento de estrategias que permitan la prevención, el tratamiento y el control de este comportamiento disfuncional en las organizaciones, debe sustentarse en hallazgos empíricos y desarrollos teóricos que orienten en el diseño y la implementación de intervenciones efectivas.

Recomendaciones de orden metodológico

Acogiendo la recomendación de Mackey et al., (2015) se sugiere la aplicación completa de la escala de SA, y no de formas abreviadas, en los diversos estudios que se efectúen, para facilitar las comparaciones y el análisis de invarianza multi-grupos.

En el presente estudio se constató que el supuesto de normalidad multivariada no se cumplía con los datos recolectados; la SA es un fenómeno de bajo índice de frecuencia base (Tepper, 2007). Se recomienda que los investigadores verifiquen esta condición pues si se presenta se deberían escoger procedimientos y estimadores apropiados.

Limitaciones

Los cuestionarios fueron llenados mediante auto reporte, lo que conlleva el sesgo de varianza por método común. Una limitante fue no haber incluido medidas para controlar y remover esta varianza como han recomendado Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003). De todas formas, los resultados descriptivos y las propiedades psicométricas de la escala son consistentes con lo reportado en la literatura lo que lleva a concluir que la influencia del sesgo no ha llegado a un nivel que se pueda considerar

problemático. De todas formas, es recomendable que en futuros estudios se incorporen medidas para aislar la varianza por método común. Harvey, Butler & Brees (2016) han desarrollado una medida específica, a base de rasgos afectivos, para remover la influencia de afectos tipo rasgo, que pueden inflar las percepciones de supervisión abusiva.

Otra limitación tuvo que ver con el perfil demográfico de las muestras que estuvieron compuestas, en general, por personas jóvenes ($M_{\text{edad}} = 31$ años), con buen nivel educativo y trabajar en empresas privadas. Esto lleva a cuestionar si los resultados del estudio se mantendrían con un perfil más general de trabajadores de mayor edad, menor nivel educativo y que trabajen en otro tipo de instituciones. A pesar de esto los resultados del estudio son similares a lo reportado en la literatura lo que lleva a confiar en la adecuación de la escala.

Las investigaciones en Iberoamérica sobre la incidencia y las consecuencias de la supervisión abusiva son incipientes. Si bien hay alguna literatura sobre el acoso laboral (Rodríguez-Muñoz, 2011; Topa, Depolo & Morales, 2007), la investigación sistemática de la SA en países de habla castellana y portuguesa es una asignatura pendiente. De esta manera el presente estudio busca contribuir con el establecimiento de la escala base para medir el constructo de interés de una manera confiable y válida no solamente para estudiarlo, sino también para constituir un punto de partida que promueva el desarrollo de estrategias de intervención que afronten de manera efectiva un fenómeno que amenaza seriamente la salud ocupacional y la productividad.

Supervisión abusiva, apoyo a la autonomía y el papel mediador de las necesidades psicológicas básicas y los tipos de motivación en el bienestar psicológico: una perspectiva desde la Teoría de la Autodeterminación

Abusive supervision, autonomy support and the mediating role of basic psychological needs and types of motivation with psychological well-being: A Self-Determination Theory perspective

Resumen

Se estudian los mecanismos mediadores de la relación entre la supervisión abusiva y el apoyo a la autonomía con variables de malestar psicológico (quemado laboral e intención de salida) y bienestar (compromiso laboral). Las variables mediadoras de la Teoría de la Autodeterminación fueron la satisfacción / frustración de las necesidades y los tipos de motivación que fueron evaluadas con distintas hipótesis de mediación. El resultado del modelo de ecuaciones estructurales reveló que la supervisión abusiva se relaciona positivamente con las variables de malestar a través de la mediación serial de la frustración de las necesidades y la desmotivación. También se relaciona negativamente con el compromiso laboral mediante la motivación intrínseca. El apoyo a la autonomía mostró relación positiva con el compromiso laboral por medio de la satisfacción de las necesidades y la motivación intrínseca. Se discuten los diversos hallazgos y sus implicaciones para las organizaciones.

Palabras clave: supervisión abusiva, apoyo a la autonomía, satisfacción / frustración de necesidades, tipos de motivación, Teoría de la Autodeterminación, modelo de ecuaciones estructurales.

Abstract

The present study analyzes the mechanisms that mediate the relationship between abusive supervision and autonomy support with ill-being variables (burnout and turnover intention) and well-being (work engagement). The mediating variables from Self-Determination Theory were need satisfaction / frustration and types of motivation that were assessed with several mediation hypothesis. The results of structural equation modeling showed that the positive relationship between abusive supervision and ill-being variables is serially mediated by need thwarting and amotivation whereas the negative relation between abusive supervision and engagement is through intrinsic motivation. Autonomy support relates positively with work engagement through need satisfaction and intrinsic motivation. The findings and their implications for organizations are discussed.

Key words: abusive supervision, autonomy support, need satisfaction / frustration, types of motivation, Self-Determination theory, structural equation modeling.

INTRODUCCIÓN

Recientes meta análisis (Park et al., 2015; Zhang & Bednall, 2015) revelan el interés y el desarrollo de un tema que afecta el bienestar psicológico y la productividad de las organizaciones de trabajo: la supervisión abusiva (SA). La SA es un tipo de agresión interpersonal en el ámbito laboral iniciada por individuos que tienen la responsabilidad formal de supervisar el trabajo de otras personas (subordinados o colaboradores). Específicamente la SA es la percepción que se forma el colaborador respecto a ciertas conductas de su jefe directo a las que percibe como abusivas. La definición del constructo, ofrecida por Tepper (2000), sostiene que la SA está integrada por conductas hostiles, verbales y no verbales, que excluyen el contacto físico. Los meta análisis mencionados, detallan las relaciones negativas que tiene la SA con el desempeño, las conductas de ciudadanía organizacional, las percepciones de justicia organizacional, el compromiso y la satisfacción laboral. La SA se asocia de manera positiva con las conductas contraproducentes en la organización, el agotamiento emocional, la ansiedad, la depresión y la intención de rotación (Park et al., 2015). También se relaciona con el empeoramiento de la relación jefe-colaborador llevando a intercambios hostiles (Lian, Ferris & Brown, 2012) y otros estilos disfuncionales de liderazgo como el autoritarismo y el liderazgo tóxico (Popa, Rotarescu & Sulea, 2013).

Un aspecto que ha sido relativamente poco estudiado de una manera sistemática se refiere al estudio de los mecanismos y los procesos mediadores de la SA (Tepper, Simon & Park, 2017). Tepper (2000) planteó originalmente que las percepciones de justicia juegan un papel importante como mediadoras entre la SA y algunas variables criterio como la satisfacción laboral, la satisfacción con la vida, el compromiso normativo, etc. Estudios posteriores han confirmado que las percepciones de justicia, en especial la justicia procedimental e interpersonal, tienen una función mediadora relevante (Aryee, Chen, Sun & Debra, 2007). Otra teoría que se ha utilizado para explicar los mecanismos mediadores ha sido la Teoría del Intercambio Social (Copranzano & Mitchell, 2005). Según este enfoque los miembros de una organización desarrollan una relación de reciprocidad con la organización, lo que depende del tipo de trato que reciben por parte de quienes la representan (usualmente figuras de autoridad). Si los jefes maltratan a los colaboradores, la Teoría predice que la reciprocidad será contingente con el tipo de trato, de modo que un jefe abusivo inducirá una reciprocidad negativa por parte de los colaboradores como las llamadas conductas contraproducentes: violación de normas, robo, sabotaje, retaliación, etc. (Robinson & Bennett, 1995). Evidencias sugieren que las conductas contraproducentes son más frecuentes en organizaciones donde las

actuaciones de sus líderes no son ejemplares (Robinson & Greenberg, 1998). El estudio de Lian, Ferris & Brown (2012) es posiblemente uno de los primeros que asume los constructos de la Teoría de la Autodeterminación (TAD) no solo para entender los mecanismos de mediación de la SA y las conductas contraproducentes, sino también para compararla con otras teorías y determinar cuál de ellas tiene el mejor poder explicativo de las variables criterio. Una de las recomendaciones de Lian, Ferris & Brown (2012) es que la TAD es posiblemente el marco teórico ideal para investigar los mecanismos mediadores de conductas complejas como la SA y sus efectos en las organizaciones. Así, acogiendo esta recomendación, se proporciona a continuación un resumen de los principales supuestos de la TAD.

Teoría de la Autodeterminación

La Teoría de la Autodeterminación (TAD), se ha erigido en los últimos años como una de las que más desarrollo conceptual y empírico ha experimentado con aplicaciones en distintos campos como la educación, el deporte, el trabajo, la psicoterapia, el cuidado de la salud, el cuidado del medio ambiente y los ambientes virtuales (Ryan & Deci, 2017). La TAD es una macro-teoría de carácter organísmico que explica el desarrollo integral y el bienestar del ser humano en interacción con su entorno físico y social. A diferencia de otras teorías que consideran a la motivación como un constructo unitario donde lo importante es la “cantidad de motivación”, la TAD sostiene que más relevante que la cantidad, es la calidad de los tipos de motivación y sus efectos diferenciales en el funcionamiento y el bienestar. La TAD plantea dos tipos generales de motivación: la motivación autónoma (MA) y la motivación controlada (MC) (Ryan & Deci, 2008). En la primera, las personas actúan con un sentido de voluntad, capacidad de elección y en coherencia con su identidad y sus valores, mientras que, en la segunda, las personas actúan por presiones tanto externas como internas. A esto se suma un tercer tipo, la llamada “desmotivación”, en donde el individuo no tiene la intención de actuar. Diversos estudios sugieren que la MA está asociada al bienestar psicológico mientras que la MC y la desmotivación al declive psicológico (Ryan & Deci, 2008).

La MC está compuesta por dos tipos de regulación conductual: externa e introyectada, y la MA por la regulación identificada y la intrínseca. Todas estas regulaciones son de carácter extrínseco, exceptuando la motivación intrínseca. Son extrínsecas porque la fuente de regulación de la conducta (externa, introyectada e identificada) tiene un carácter instrumental; esto es, las acciones del individuo son

medios para la consecución de fines. Sin embargo, en la regulación intrínseca, las acciones del individuo son fines en sí mismo y no medios (Baard, Deci & Ryan, 2004). Por lo tanto, de acuerdo con la TAD, la motivación extrínseca varía por su grado de internalización, desde la ausencia de autodeterminación (regulación externa), hasta la regulación identificada como la forma más autodeterminada de motivación extrínseca³.

En la regulación *externa* contingencias que están en el entorno del individuo, usualmente relacionadas con la posibilidad de premio o castigo, determinan la actuación. En la regulación *introyectada*, se actúa por presión interna, generada por el propio individuo, con el fin de evitar sentimientos de culpa, vergüenza o la desaprobación de los demás. Cuando la persona actúa porque considera que la actividad a realizar es importante y la valora, se denomina regulación *identificada* que ya supone un mayor grado de integración de valores y es parte de la motivación autónoma. Finalmente, en la regulación *intrínseca* el individuo se involucra en una actividad por el puro interés y el gusto de hacerla, sin buscar un resultado o consecuencia que esté separada de la actividad (Baard, et al., 2004).

Las formas de regulación y las motivaciones resultantes (controlada y autónoma), se relacionan con el grado de satisfacción de las llamadas “necesidades psicológicas básicas” (Baard, et al., 2004). Estas necesidades son definidas como los “nutrientes esenciales” para el desarrollo óptimo de la motivación y el bienestar psicológico (Vallerand, Pelletier & Koestner, 2008). Es decir que los tipos de motivación resultan del grado de satisfacción o frustración de dichas necesidades.

Si bien en el campo de la psicología hay varias teorías de la motivación que han planteado numerosas necesidades (Gagné & Deci, 2005), la TAD considera que solo se pueden considerar necesidades a aquellas cuya ausencia o frustración conduce a un marcado declive en el funcionamiento psicológico (Ryan & Deci, 2000), y cuando su plena satisfacción se asocia con un funcionamiento y bienestar psicológico óptimo. Las demás necesidades (planteadas por otras teorías), son consideradas aspiraciones (metas aprendidas por el individuo) o necesidades sustitutas que aparecen como forma de compensación cuando las necesidades psicológicas básicas no están debidamente satisfechas (Sheldon, Elliot, Kim & Kasser, 2001). La TAD plantea las siguientes necesidades psicológicas básicas: (a) autonomía, (b) competencia y (c) relación.

³ Originalmente era la regulación identificada, pero dificultades en la medición del constructo han llevado a su paulatino desuso (Gagné, et al., 2015).

La necesidad de autonomía se expresa en la posibilidad que tiene el individuo de elegir, sin presiones, las acciones que desea realizar; es la posibilidad de generar y escoger entre varias opciones a aquella que se considera la más conveniente (Ryan & Deci, 2000). La necesidad de competencia se expresa en la adaptación y el funcionamiento efectivo en el entorno en el que el individuo se desenvuelve, logrando las metas y obteniendo los recursos necesarios para manejarse bien en su ambiente. Finalmente, la necesidad de relación tiene que ver con la formación de lazos afectivos con los demás para sentirse respetado, aceptado, conectado y hacer lo mismo con personas significativas. Estas necesidades se las considera de carácter universal y diversos estudios empíricos han demostrado que independiente de la cultura a la que pertenezca la gente (Chirkov, et al, 2003), la satisfacción de estas se asocia con formas autónomas de motivación y bienestar psicológico, mientras que su frustración se relaciona con motivación controlada, desmotivación y con varios indicadores de malestar psicológico como depresión, ansiedad, desajuste, etc. (Deci & Ryan, 2000).

En el ámbito laboral los estudios y aplicaciones basadas en la TAD se han multiplicado, especialmente en los últimos 15 años, evidenciando que en la actualidad es posiblemente la teoría dominante de la motivación en el trabajo (Diefendorff, Houlihan, & Vallerand, 2018).

La TAD ofrece un marco conceptual óptimo para entender conductas adaptadas y desadaptadas en el trabajo (Deci, Olafsen & Ryan, 2017), que incluye fenómenos como la SA. Así, el estudio de Lian, et al., (2012), es un aporte importante que ilustra claramente los mecanismos mediadores de la SA con las conductas contraproducentes en la organización. Estos autores someten a prueba tres grupos de variables mediadoras provenientes de: (a) la Teoría de la Justicia Organizacional, (b) la Teoría del Intercambio Social y (c) la Teoría de la Autodeterminación (TAD). En el caso de la TAD plantean que la satisfacción de necesidades psicológicas básicas media la relación entre la SA y algunas conductas contraproducentes. Además, incorporan una variable moderadora, la calidad de la relación líder – miembro, según la Teoría de intercambio líder-miembro (LMX), planteando un modelo de mediación moderada o efecto indirecto condicional (Hayes, 2017). Los resultados del estudio mostraron que conforme a las predicciones derivadas de la TAD, la SA frustra las necesidades psicológicas básicas, lo que a su vez, se relaciona con las conductas contraproducentes; el estudio también encontró que los constructos de la TAD, comparados con los mediadores de la Teoría de la justicia organizacional y la Teoría del intercambio social, explicaban una mayor

cantidad de varianza en los modelos, de modo que la capacidad mediadora de la TAD permitió una mejor comprensión de los mecanismos mediadores entre la SA y las variables criterio. Lian, et al., (2012) concluyen que: (a) siendo la satisfacción / frustración de las necesidades psicológicas básicas el principal mediador de la relación entre la SA y las conductas contraproducentes, las organizaciones deberían priorizar intervenciones que conduzcan a una mayor satisfacción de dichas necesidades antes que otro tipo de intervenciones y (b), los investigadores deberían usar preferentemente los constructos de la TAD como mediadores para estudiar la relación de la SA con otras variables criterio de interés en el ámbito organizacional no solo por su mayor capacidad explicativa a nivel empírico, sino también conceptual.

Otro de los aportes de la TAD en el ámbito laboral tiene que ver con el importante papel que el apoyo a la autonomía tiene en la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y las subsecuentes consecuencias como el desarrollo de formas autónomas de motivación, mejor bienestar y productividad (Rigby y Ryan, 2018). Chen et al., (2015) han sugerido que la baja satisfacción de las necesidades no promueve el potencial de crecimiento de los individuos mientras que la frustración de estas generaría reacciones defensivas, enfermedad e incluso psicopatología. Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault & Colombat, (2012) examinaron en dos muestras de trabajadores, las relaciones entre el apoyo a la autonomía, la satisfacción y la frustración de las necesidades psicológicas básicas con el bienestar subjetivo hedónico y el bienestar psicológico (eudaimónico). El resultado del modelado de ecuaciones estructurales halló que el apoyo a la autonomía por parte del supervisor se asocia con la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y que las conductas de control interpersonal ejercidas por el supervisor se relacionan de manera negativa y positiva con la satisfacción y la frustración de las necesidades psicológicas respectivamente. “Cuando los supervisores se comportan de una manera coercitiva, amenazante y autoritaria para imponer una manera de pensar y actuar sobre sus colaboradores, estos no satisfacen sus necesidades de autonomía, competencia y relación” (Gillet, et al., 2012, p. 446). Adicionalmente se encontró que el bienestar subjetivo y psicológico (hedónico y eudaimónico) resultaba afectado por la frustración de las necesidades psicológicas básicas que, a su vez, eran influenciadas por un estilo coercitivo y controlador por parte del supervisor.

Estilos negativos de liderazgo y necesidades psicológicas básicas

Pocos estudios han examinado la relación entre estilos negativos de liderazgo (liderazgo autoritario, supervisión abusiva, etc.), con la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y los tipos de regulación (Gilbert & Kelloway, 2014). Presumiblemente, dichos estilos tendrán una relación negativa con el apoyo a la autonomía y positiva con la motivación controlada (como el caso del liderazgo transaccional, antípoda del liderazgo transformacional, Gilbert & Kelloway, 2014). Dagenais-Desmarais & Courcy (2014) sostienen que la SA implica necesariamente *control psicológico* [itálicas añadidas] sobre los empleados y que es necesario indagar cómo dicho estilo de supervisión puede relacionarse con formas interpersonales de violencia en el trabajo a través de la frustración de las necesidades psicológicas básicas y la motivación controlada.

En los pocos estudios que han indagado la relación entre los principales constructos de la TAD con los estilos negativos de liderazgo, la variable mediadora por antonomasia ha sido la satisfacción de las necesidades y en mucho menor medida, los tipos de motivación y regulación (Nie, Chua, Yeung, Ryan & Chan, 2014). Incluso en la mayoría de los estudios revisados se encuentra que las necesidades psicológicas básicas son medidas desde la perspectiva de su satisfacción y no desde su frustración. Esto plantea una interrogante: ¿la no satisfacción y la frustración son isomórficas? Como anotan Gillet et. al (2012), no se ha examinado con detalle la relación de la *frustración* [itálicas añadidas] de las necesidades psicológicas básicas con el bienestar en el trabajo. Por su parte Vallerand et al., (2008) han mencionado que la frustración de las necesidades psicológicas básicas es un área que ha recibido muy poca atención empírica y conceptual. Bartholomew, Ntoumanis, Ryan, Bosch & Thogersen-Ntoumani (2011) han destacado que la frustración implica el bloqueo activo de la satisfacción de una necesidad, mientras que la baja satisfacción de una necesidad proviene más bien de contingencias ambientales pasivas.

Unanue, Rempel, Gómez & Van den Broeck (2017) resaltan que el poder explicativo de la satisfacción de las necesidades es relativamente limitado con relación al malestar psicológico, afirmando:

La satisfacción y la frustración de las necesidades no son solo conceptualmente diferentes. Añadiendo aún más a su diferenciación, también tienen consecuencias diferentes: mientras que la satisfacción de las necesidades se relaciona más fuertemente con criterios de bienestar como la vitalidad y la satisfacción con la vida, la frustración de

las necesidades mantiene relaciones más fuertes con indicadores de malestar como la depresión (p. 4).

Van de Broeck, Ferris Chan & Rosen (2016) recomiendan de manera asertiva que cuando se trate de analizar la relación de las necesidades con criterios negativos como el malestar psicológico, se lo debe hacer desde la perspectiva de la satisfacción de las necesidades y también desde la óptica de la frustración de estas para tener una apreciación más amplia de los efectos diferenciales de la satisfacción y la frustración de las necesidades.

Bartholomew et al. (2011) separan los procesos de satisfacción y frustración de las necesidades psicológicas básicas dejando en claro que una menor satisfacción no equivale necesariamente a su frustración. Es bajo estas premisas que la Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas (Chen et al., 2015), tiene ítems no solo para medir satisfacción, sino también la frustración. Si la frustración es un proceso activo del entorno que obstaculiza la satisfacción de las necesidades, se puede argumentar que la SA cumple exactamente esa función. La SA no es una mera contingencia pasiva del entorno que conduce a una baja satisfacción de las necesidades, sino que, por el contrario, potencia activamente la frustración de estas.

Hipótesis 1: la frustración de las necesidades psicológicas básicas explicará la asociación positiva entre supervisión abusiva y las variables de malestar (quemado laboral e intención de rotación).

En el trabajo de Nie, et al. (2014) se estudió el papel mediador de los diversos tipos de motivación con un conjunto de indicadores de bienestar en organizaciones laborales chinas, encontrando que el apoyo a la autonomía predecía negativamente el estrés laboral de manera directa e indirecta a través del papel mediador de la regulación externa y la desmotivación. Por su parte la motivación intrínseca, la regulación introyectada y la desmotivación se mostraron como mediadores entre el apoyo a la autonomía y algunos síntomas de enfermedad. En general el estudio demostró dos aspectos relevantes: (a) que los procesos motivacionales de la TAD ocurren en poblaciones culturales diferentes a la cultura occidental y (b) que el apoyo a la autonomía juega un papel fundamental en el desarrollo del bienestar psicológico de los trabajadores, independiente de la cultura. Una de las conclusiones más notables de Nie et al. (2014) es que la desmotivación es la forma más desadaptada de motivación porque se relaciona con mayor estrés laboral y más síntomas de malestar. Esto sugiere que la SA, antípoda del apoyo a la autonomía, pudiera relacionarse con el malestar

psicológico no solo a través de la motivación controlada, sino también de la desmotivación.

Otro estudio que también pone de relieve el papel mediador de la desmotivación con la SA es el de Scheuer, et al (2016). Estos autores analizaron la relación que tiene la SA con el compromiso laboral y el agotamiento emocional (considerados como indicadores psicológicos de bienestar y malestar en el trabajo respectivamente), usando como mediadores ciertos constructos provenientes de la Teoría de las demandas y recursos laborales (TDR) (Bakker & Demerouti, 2014) y la Teoría transaccional del estrés (TTE) (Lazarus & Folkman, 1984). Los autores plantean que esta relación se da a través del tipo de percepción que se forma el colaborador respecto al abuso del jefe. Según la TDR, la percepción de SA puede ser evaluada como una demanda-reto (asociada al bienestar) o como una demanda-obstáculo (asociada al malestar). En la TDR las demandas de trabajo en general conducen a un proceso de deterioro de la salud que finalmente lleva al estrés y al agotamiento emocional (Bakker & Demerouti, 2014); sin embargo, esto dependerá de cómo el individuo evalúa cognitivamente la demanda. Las demandas-obstáculo tienen una relación negativa con el bienestar psicológico, mientras que las demandas-reto, se asocian de manera positiva con el bienestar (por ejemplo, lograr una meta de trabajo desafiante). Adicionalmente, de acuerdo con la TTE, las personas tienen respuestas diferenciales ante los estresores de modo que la SA puede ser percibida como algo negativo (un obstáculo) o como algo positivo (un reto), esto es, según la TTE, no habría demandas inherentemente positivas o negativas, sino que dependerá de la evaluación cognitiva que realice el observador. En el estudio, los investigadores plantean que las demandas-reto median la relación entre la SA y el compromiso y que las demandas-obstáculo median la relación entre la SA y el agotamiento emocional. Al final, los resultados indican que, en efecto, las demandas-obstáculo median la relación entre SA y agotamiento emocional, pero que la mediación de las demandas-obstáculo entre SA y compromiso no mostró la relación esperada. Los autores plantearon la hipótesis que si la SA se percibía como una demanda-reto, el efecto total de la mediación debería ser positivo. No obstante, encontraron que la relación SA y demandas-reto resultó negativa (contrario a la hipótesis) y que la subsecuente relación de las demandas-reto con el compromiso fue positiva. Scheuer, et al., (2016) interpretaron este hallazgo de la siguiente manera:

La supervisión abusiva actúa como una fuerza desmotivadora en el compromiso laboral que ocurre a través de la disminución de las demandas-reto. Esto es, la supervisión abusiva aparece como un estresor laboral tóxico único que simultáneamente aumenta el agotamiento emocional por medio del incremento de la percepción de la demanda-

obstáculo y la disminución del compromiso laboral a través de la reducción de la percepción de la demanda-reto (p. 145).

Una conclusión interesante de este estudio es que si bien la SA se define a partir de la percepción del colaborador (Tepper, 2000), el resultado sugiere que la mayoría de las personas la percibe como una demanda-obstáculo de modo que un estilo abusivo de liderazgo no debería justificarse en ninguna circunstancia. El estudio también reveló que la frustración de las necesidades, la desmotivación y en menor medida la motivación controlada, aparecen como mediadores entre la supervisión abusiva y el agotamiento emocional.

Hipótesis 2: la desmotivación mediará la relación positiva entre supervisión abusiva y las variables de malestar (quemado laboral e intención de rotación).

Deci, Olafsen & Ryan (2017) hacen una revisión amplia del estado de la TAD en el ámbito organizacional y proponen un modelo para realizar investigaciones basadas en la TAD en el contexto laboral. De particular interés es la presentación serial de las variables mediadoras del modelo (satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y tipos de motivación). Es decir, la relación entre las variables independientes (contexto del trabajo, diferencias individuales) y las dependientes (conductas laborales, salud y bienestar), está *mediada serialmente* [itálicas añadidas] por la secuencia: satisfacción de las necesidades → tipos de motivación. Como afirman Olafsen, Deci & Halvari (2017) los estudios que han examinado las necesidades básicas y los tipos de motivación en paralelo han asumido que ese es el orden en que fluye el proceso motivacional, esto es: la satisfacción / frustración de las necesidades antecede a los tipos de motivación. Si es así, se puede plantear que la SA afectará primero a las necesidades, las cuales impactarán en la motivación y estas a las variables criterio:

Hipótesis 3: la supervisión abusiva se relaciona positivamente con el malestar (quemado laboral e intención de rotación) por la mediación serial de la frustración de las necesidades psicológicas básicas y la motivación controlada o la desmotivación.

El compromiso laboral (CL) ha sido definido como “un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Green, Finkel, Fitzsimons & Gino (2017) aseveran que el CL es un estado emocional positivo que genera sentimientos de energía lo que induce conductas laborales positivas. El CL ha sido vinculado con factores organizacionales como la producción, la retención de los colaboradores, la satisfacción de los clientes y las ganancias corporativas (Harter,

Schmidt, & Hayes, 2002). En el campo de la psicología de la salud ocupacional el CL está considerado como uno de los mejores indicadores de bienestar psicológico en el trabajo (Halbesleden, 2010; Leiter & Bakker, 2010) por las consecuencias que distinguen al constructo como son: (a) el estado emocional positivo que conduce a: (b) elevados niveles de energía o vigor en el trabajo y (c) la relación con comportamientos laborales positivos como el buen desempeño, las conductas de ciudadanía organizacional y las conductas prosociales (Green, et al, 2017). Meyer & Gagné (2008) argumentaron que desde la perspectiva de la TAD la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en el clima de trabajo predeciría mejores niveles de compromiso laboral. Estudios posteriores ofrecieron evidencia sustentando dicha hipótesis (Gagné, 2014; Gagné & Bhave, 2011; Shuck, Zigarmi & Owen, 2015). Si la SA se asocia con la frustración de las necesidades (Aquino & Thau, 2009; Lian, et al., 2011) y si la SA se relaciona negativamente con el compromiso laboral como han reportado recientemente Tepper, et al., (2017), se puede plantear:

Hipótesis 4: la frustración de las necesidades psicológicas básicas explicará la asociación negativa entre supervisión abusiva y compromiso laboral.

Otra posibilidad es que dicha relación negativa también esté mediada por la motivación controlada o la desmotivación. Dagenais-Desmarais & Courcy (2014) han destacado que una de las fuentes de violencia en el trabajo es el *abuso emocional* [itálicas añadidas] que proviene de conductas hostiles verbales y no verbales que excluyen el contacto físico y que generan motivación controlada y desmotivación. Por su parte, Gilbert & Kelloway (2014) concluyen que, desde el punto de vista de la TAD, hay ciertas formas negativas de liderazgo que ellos denominan “estilos controladores” por frustrar las necesidades y generar motivación controlada.

Hipótesis 5: la motivación controlada o la desmotivación mediarán la relación negativa entre supervisión abusiva y compromiso laboral.

Apoyo a la autonomía y necesidades psicológicas básicas

La relevancia del apoyo a la autonomía (AA) ha sido evidenciada en diversos estudios (Kins, Beyers, Soenens & Vansteenkiste, 2009; Nie, et al., 2014; Shuck, et al., 2015), que han constatado su relación con la satisfacción de las necesidades y la motivación autónoma, la cual, a su vez, se asocia con diversos indicadores de bienestar psicológico como la satisfacción, el compromiso laboral y el bienestar eudaimónico

(Gillet, et al., 2012). Rigby & Ryan (2018), por ejemplo, mencionan que el apoyo a la autonomía se relaciona con la satisfacción de las necesidades y la “motivación de alta calidad” (motivación autónoma) destacando que predice resultados organizacionales relevantes como el desempeño financiero, la retención de talentos, el comprometimiento afectivo y el bienestar psicológico en el trabajo. Gillet, Colombat, Micinov, Pronost & Fouquereau (2013) encontraron que la justicia procedimental predecía positivamente la identificación con el trabajo, el desempeño y la satisfacción laboral a través de la satisfacción de las necesidades.

Hipótesis 6: la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas explicará la asociación positiva entre apoyo a la autonomía y la variable de bienestar (compromiso laboral).

Olafsen, et al., (2017) prueban la direccionalidad de la satisfacción de las necesidades con la motivación. Para esto realizan un estudio que explora la relación entre el apoyo a la autonomía por parte de los líderes, la satisfacción de las necesidades básicas en el trabajo y los tipos de motivación. El análisis longitudinal que realizaron los llevó a la conclusión que el apoyo a las necesidades por parte de los líderes se relacionó de manera directa con la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, pero no con la motivación. Además, la satisfacción de las necesidades se asociaba con la motivación a lo largo del tiempo, pero no al revés. Otro hallazgo fue que había una relación indirecta entre apoyo a la autonomía y la motivación a través de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas. Se puede plantear entonces que:

Hipótesis 7: la motivación autónoma mediará la relación positiva entre apoyo a la autonomía y la variable de bienestar (compromiso laboral).

Hipótesis 8: la relación positiva entre apoyo a la autonomía y el compromiso laboral está mediada serialmente por la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y la motivación autónoma.

Van den Broeck, et al., (2016) han argumentado que tradicionalmente los estudios basados en la TAD han usado la satisfacción de las necesidades como variable mediadora con variables criterio positivas (ej., compromiso) y también con variables negativas (ej., estrés). Sin embargo, en la revisión que hacen de numerosos estudios concluyen que las relaciones entre la satisfacción de las necesidades y las variables del lado oscuro de la conducta humana son más bien débiles, sosteniendo:

Creemos que los efectos relativamente débiles que vinculan la satisfacción de las necesidades con consecuencias negativas no significa que las necesidades psicológicas básicas sean irrelevantes para dichas consecuencias; más bien proponemos que tales efectos tienen mejor probabilidad de emerger cuando se examina la frustración de las necesidades (p. 1221).

La hipótesis 1 explora la relación entre frustración de las necesidades y las variables del malestar. La hipótesis que se formula a continuación examinará la relación con dichas variables, pero desde la satisfacción para lograr esa comprensión más amplia que defienden Van den Broeck, et al., (2016).

Hipótesis 9: La satisfacción de las necesidades psicológicas básicas explicará la asociación negativa entre apoyo a la autonomía con quemado laboral e intención de rotación.

Liderazgo y necesidades psicológicas básicas

En el contexto laboral, la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas está asociada a estilos efectivos de liderazgo (Deci & Ryan, 1987; Baard, et al., 2004). Gilbert & Kelloway (2014) distinguen dos tipos de liderazgo desde la perspectiva de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas: los estilos que apoyan la autonomía y los que la frustran, al que denominan estilo controlador. Los líderes efectivos se caracterizan por apoyar la autonomía de los colaboradores lo que favorece la satisfacción de sus necesidades y el surgimiento de formas autónomas de motivación, mientras que quienes ejercen un liderazgo inefectivo se centrarían primariamente en controlar a sus subordinados, frustrando sus necesidades lo que conduciría a la motivación controlada que, a su vez, repercute de manera negativa en el bienestar y la productividad (Hetland, Hetland, Schou, Pallesen & Notelars, 2011). Se han efectuado estudios para indagar la relación de estilos específicos de liderazgo con el apoyo a la autonomía y la motivación autónoma. Por ejemplo, los siguientes estilos se los puede considerar como efectivos pues están asociados al apoyo de la autonomía, la motivación autónoma y sus consecuencias positivas: el liderazgo de servicio (Meyer, Bardes & Piccolo, 2008), el liderazgo transformacional, el liderazgo carismático, el intercambio líder – miembro (LMX), el liderazgo conductual y el liderazgo auténtico (Gilbert & Kelloway, 2014). Estos hallazgos sugieren que una de las señales más confiables de un líder competente es que apoya la autonomía de su gente lo que favorece la satisfacción

de las necesidades psicológicas básicas, el desarrollo de la motivación autónoma y la consecuente asociación positiva con variables de bienestar psicológico en el trabajo además de un mejor desempeño.

Un aspecto de particular interés para el presente estudio y que Deci, et al., (2017) comentan en su revisión, es el rol del contexto laboral (que es parte del entorno sociocultural en el que se desenvuelve la persona, Deci & Ryan, 1985). El contexto -o clima de trabajo, juega un papel fundamental en la satisfacción o frustración de las necesidades psicológicas básicas (Deci, et al., 2017). Los climas de trabajo que promueven la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas mejoran la motivación autónoma, el bienestar físico y psicológico, y el desempeño laboral, especialmente en tareas de tipo heurístico⁴ (Deci, et al., 2017). Una característica del clima de trabajo es que está fuertemente moldeado por los estilos de liderazgo y supervisión que prevalecen en la organización, de modo que los líderes que apoyan la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas promueven un funcionamiento óptimo de los colaboradores tanto en sus conductas laborales, como en su bienestar (Gagné & Deci, 2005; Strauss & Parker, 2014). Por el contrario, cuando los estilos de supervisión son autoritarios y coercitivos, predomina la motivación controlada que se asocia con mayores niveles de quemado laboral y menores niveles de compromiso laboral (Bono & Judge, 2003; Fernet, Austin & Vallerand, 2012; Trépanier, Fernet & Austin, 2013). Esto significa que el factor que primariamente define si un clima de trabajo sustenta a la autonomía, es el estilo de liderazgo predominante en la organización. Baard, et al., (2004) aseveran:

Vale la pena destacar que el apoyo a la autonomía no se refiere a una característica del trabajo, sino al clima interpersonal creado por los jefes con los colaboradores (...); los jefes que apoyan la autonomía facilitan la satisfacción de las tres necesidades intrínsecas, por ejemplo, a través del empoderamiento al trabajador, la remoción de reglas excesivas de trabajo y la promoción del involucramiento (p. 2048).

Slemp, Kern, Patrick & Ryan (2018) realizaron un análisis de rutas meta analítico sobre el apoyo de la autonomía por parte de los líderes en el contexto laboral. A este efecto revisaron 72 estudios, 754 correlaciones, 83 muestras únicas con un N = 32.870. Algunos de los hallazgos más importantes son que el apoyo autonomía tiene una relación fuerte y directa con la motivación autónoma, una ausencia de relación con la motivación controlada y relación negativa con la desmotivación. Adicionalmente muestra

⁴ Tareas complejas caracterizadas por la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad de modo que no existe un procedimiento único o forma correcta de trabajo. Más bien el ocupante deje ejercer su criterio para definir el método más apropiado de trabajo e identificar la mejor solución de los problemas.

asociaciones positivas con las tres necesidades psicológicas básicas, con los indicadores de bienestar, en especial con la satisfacción laboral y el comprometimiento afectivo (*organizational commitment*). El apoyo a la autonomía también evidencia relaciones negativas y moderadas con el quemado laboral y el estrés laboral, y una relación negativa media alta con la intención de rotación. Un aspecto interesante es que, dada la amplitud de las muestras analizadas, los investigadores toman en consideración el tipo de cultura -individualista o colectivista- de la cual provenía cada muestra, hipotetizando que la correlación del apoyo a la autonomía con los tipos de motivación no variaría en función de la cultura, lo que corroboraron. Otro resultado es que el apoyo a la autonomía no se relaciona con la edad, el género y el tiempo de permanencia en la organización. Finalmente, los autores, en base a los hallazgos de los estudios revisados, formularon un modelo global en donde el apoyo a la autonomía, como conducta de liderazgo, predice los tres tipos de necesidades psicológicas básicas las que a su vez se relacionan de manera positiva con la motivación autónoma y de forma negativa con la motivación controlada, las que a su vez se vinculan con algunas variables criterio de bienestar y malestar. En adición, un estudio de Lanaj, Johnson & Lee (2016) encontró que cuando los líderes apoyan la autonomía de sus equipos, uno de los beneficios es que las necesidades psicológicas de los líderes también resultan satisfechas.

Hocine & Zhang (2014) hacen una revisión amplia de la literatura sobre el liderazgo, el apoyo a la autonomía, la productividad y los procesos de cambio en las organizaciones. Su análisis los lleva a proponer el “liderazgo de apoyo a la autonomía” (p. 141) que conceptualmente es una integración de ambos constructos. De hecho, Fowler (2018) redefine al liderazgo desde la perspectiva de la TAD como la habilidad de: (a) promover la autonomía, (b) profundizar las relaciones y (c) fomentar la competencia de los colaboradores. Hocine & Zhang (2014) plantean finalmente el siguiente proceso respecto al liderazgo de apoyo a la autonomía: liderazgo → percepción de apoyo a la autonomía → satisfacción de las necesidades psicológicas básicas → motivación autónoma → desempeño creativo.

Hipótesis 10: La relación entre liderazgo competente y compromiso en el trabajo está mediada serialmente por el apoyo a la autonomía, la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y la motivación autónoma.

MÉTODO

Participantes

La tabla 1 resume las características del grupo de participantes. Adicionalmente las mujeres reportaron 9.6 años de experiencia laboral general ($DE = 6.4$) y 4.8 años de experiencia en su actual trabajo ($DE = 5.2$). Los hombres con 11.8 años de experiencia laboral general ($DE = 7.7$) y 4.8 años de experiencia en su actual trabajo ($DE = 4.9$). Respecto al tiempo de trabajo con el jefe actual las dos principales categorías fueron: el 37% de los participantes ($n = 163$) indicó tener entre 1 – 2 años trabajando con su jefe actual mientras que el 35% ($n = 157$) hasta un año trabajando con su jefe. El número de supervisados por sexo del jefe fue: mujeres ($n = 197$) con un promedio de 10 supervisados y hombres ($n = 246$) con un valor medio de 12 supervisados.

Tabla 1

Características de la muestra de estudio

	Datos
Sexo	
Mujer	236 (53.3%)
Hombre	207 (46.7%)
	443 (100%)
Edad	
Mujer	$M^1 = 32.2$; $DE^2 = 6.6$
Hombre	$M = 34.6$; $DE = 8.3$
	$M = 33.3$; $DE = 7.5$
Nivel educativo	
Profesional	196 (44.2%)
Postgrado	220 (49.7%)
Otro	27 (6.1%)
	443 (100%)
Tipo de institución	
Privada	248 (56%)
Pública	164 (37%)
Otra	31 (7%)
	443 (100%)
Sexo del jefe ¹	
Mujer	197 (44.5%)
Hombre	246 (55.5%)
	443 (100%)
Edad del jefe ¹	
< 25 años	1 (2%)
25 – 30 años	40 (9%)
31 – 35 años	90 (20.3%)
36 – 40 años	143 (32.3%)
41 – 45 años	86 (19.4%)

46 – 50 años	33 (7.4%)
51 – 55 años	30 (6.8%)
56 – 60 años	16 (3.6%)
> 60 años	4 (9%)
	443 (100%)
Nivel educativo del jefe ¹	
Profesional	226 (51%)
Postgrado	190 (42.9%)
Otro	27 (6.1%)

Nota. 1 Los datos de los jefes fueron proporcionados por los participantes.

Medidas

Escala de supervisión abusiva (Tepper, 2000)

Tiene 15 ítems que se responden con un formato Likert de cinco niveles (5 = me hace esto todo el tiempo hasta 1 = no recuerdo que me haya esto). Ejemplos de ítems: me dice que mis ideas son absurdas; me critica en frente de otras personas; no cumple las promesas ofrecidas. El análisis factorial exploratorio con factorización del eje principal reveló un solo factor que explicaba el 56% de la varianza con cargas factoriales de .66 hasta .84, superando el mínimo recomendado de .70 (Pasquali, 1999). El análisis factorial confirmatorio con el estimador WLSMV (*weighted least squares with mean and variance adjustment*) reveló índices de ajuste aceptables: $\chi^2(90) = 312.88$, $p < .001$; $RMSEA = .06$; $SRMR = .05$; $CFI = .97$ y $TLI = .97$, con un Alfa de Cronbach de .94 ($M = 1.35$, $DE = .59$).

Cuestionario de clima de trabajo, versión corta (Baard, Deci & Ryan, 2004)

La versión original tiene 15 ítems y la corta seis, que fue la que se utilizó. Se recomienda su uso en contextos laborales como equipos de trabajo o personas que reportan a un jefe (Baard, et al., 2004). Su propósito es medir la percepción de los colaboradores respecto a las conductas de apoyo a la autonomía evidenciadas por su línea de supervisión. Se responde con una escala de siete puntos donde 1 = totalmente en desacuerdo hasta 7 = totalmente de acuerdo. Ejemplos de preguntas: siento que mi jefe me comprende; me jefe escucha cuando le digo cómo me gustaría hacer las cosas; siento que mi jefe me da la posibilidad de decidir y de elegir diversas opciones de cómo hacer mi trabajo. Se efectuó un análisis factorial exploratorio y confirmatorio encontrando que los ítems saturan en un solo factor con el 74% de varianza explicada y cargas factorial en el rango .75 – .89. El análisis factorial confirmatorio mostró muy

buenos índices de ajuste: $\chi^2(8) = 17.35$, $p < .05$; $RMSEA = .051$; $SRMR = .017$; $CFI = .996$ y $TLI = .992$; Alfa de Cronbach = .93 ($M = 5.7$, $DE = 1.19$).

Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas (Chen et al., 2015)

Tiene un total de 24 ítems. 12 ítems miden satisfacción de necesidades, mientras los 12 restantes, frustración. Tanto en los ítems de satisfacción como los de frustración, se miden las tres necesidades de la TAD: autonomía, competencia y relación. En los ítems de satisfacción de necesidades hay cuatro ítems para autonomía (siento que tengo la posibilidad de elegir las cosas en las que trabajo); cuatro para relación (me siento incluido y aceptado en el grupo de trabajo al que pertenezco) y cuatro para competencia (siento que puedo cumplir con éxito tareas difíciles). En los ítems que miden frustración hay cuatro para autonomía (me siento presionado a hacer muchas cosas en mi trabajo); cuatro para relación (siento que las relaciones interpersonales que tengo en mi trabajo son superficiales) y cuatro preguntas para competencia (me siento inseguro de mis habilidades). Todas las preguntas se responden en una escala de cinco niveles donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo. La siguiente tabla muestra los coeficientes Alfas de las escalas al igual que la media de correlaciones entre ítems y el rango de correlaciones ítem – total. Se adoptaron estos dos últimos criterios ya que el Alfa de Cronbach es afectado por el número de ítems de la escala y por posibles redundancias de contenido (Clark & Watson, 1995). La media de correlaciones entre – ítems se espera en el intervalo (.15 a .50), mientras que en la correlación ítem – total, valores superiores a .20 denotan un buen poder discriminativo (Clark & Watson, 1995; Cortina, 1993).

Tabla 2
Indicadores de confiabilidad de la Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas

Factores	No de ítems	Alfa de Cronbach	Media correlaciones entre ítems	Correlaciones ítem total ¹
Satisfacción				
Autonomía	4	.77	.48	.47 – .64
Competencia	4	.78	.48	.50 – .63
Relación	4	.77	.47	.54 – .66
Frustración				
Autonomía	4	.73	.42	.45 – .60
Competencia	4	.78	.48	.55 – .63
Relación	4	.77	.45	.47 – .64

Nota. 1 rango de correlaciones ítem – total desde la más baja a la más alta.

Escala Multidimensional de motivación en el trabajo, MWMS, Gagné, et al. (2015)

Consta de seis factores (desmotivación, regulación externa social, regulación externa material, regulación introyectada, regulación identificada y regulación intrínseca) que comprenden 19 ítems que son calificados con una escala de siete niveles donde 1 = totalmente en desacuerdo y 7 = totalmente de acuerdo. La escala mide seis tipos de motivación: desmotivación (tres ítems; me esfuerzo poco pues considero que mi trabajo no vale la pena); regulación externa social (tres ítems; trabajo para evitar críticas de los demás); regulación externa material (tres ítems; trabajo porque me da seguridad y estabilidad); regulación introyectada (cuatro ítems; trabajo porque me hace sentir orgulloso de mi mismo); regulación identificada (tres ítems; me parece importante esforzarse en el trabajo que uno hace); y motivación intrínseca (tres ítems; trabajo porque lo que hago me resulta muy interesante). A continuación, los indicadores de fiabilidad de los diversos factores.

Tabla 3

Indicadores de confiabilidad de la Escala Multidimensional de motivación en el trabajo

Factores	No de ítems	Alfa de Cronbach	Media correlaciones entre ítems	Correlaciones ítem total
Desmotivación	3	.76	.55	.57 – .67
Motivación controlada				
Regulación externa social	3	.79	.58	.64 – .67
Regulación externa material	3	.68	.43	.38 – .60
Regulación introyectada	4	.81	.53	.53 – .71
Motivación autónoma				
Regulación identificada	3	.95	.86	.87 – .92
Motivación intrínseca	3	.94	.83	.82 – .95

Notas. El intervalo para la media de correlación entre ítems es .15 a .50. En la correlación ítem – total, valores superiores a .20 denotan poder discriminativo (Clark & Watson, 1995; Cortina, 1993).

La escala MWMS no incluye la subescala de regulación integrada que de acuerdo con la TAD se trataría de una regulación externa aún más internalizada que la identificada (Deci & Ryan, 2000). Sin embargo, los intentos por medirla confiablemente han sido infructuosos por dificultades psicométricas que han impedido separarla estadísticamente de la regulación identificada (Gagné, et al., 2015). De hecho, en la mayoría de los artículos sobre la TAD que se han publicado en los últimos cinco años y que se revisaron para este trabajo, la regulación integrada ni siquiera se la menciona en la revisión introductoria de la TAD.

Maslach Burnout Inventory General Survey, MBI – GS (Juárez, García, Camacho, Gómez, Vera, Fernández & García, 2011)

Se usó la versión en español, traducida para América Latina (Juárez et al., 2011) compuesta por 16 ítems que miden tres factores: Agotamiento emocional (cinco ítems), Eficacia profesional (seis ítems) e Indiferencia (cinco ítems). Utiliza una escala de siete puntos donde 1 = nunca y 7 = todos los días. Ejemplo de los ítems: me siento agotado emocionalmente por mi trabajo (agotamiento); puedo resolver eficazmente los problemas que surgen en mi trabajo (eficacia); ha disminuido mi interés por el trabajo desde que comencé en este empleo (indiferencia). Se encontraron los siguientes coeficientes alfa: agotamiento emocional ($\alpha = .88$), ($M = 2.5$, $DS = 1.2$); indiferencia ($\alpha = .82$), ($M = 1.8$, $DS = 1.2$) y eficacia ($\alpha = .82$), ($M = 6.4$, $DS = .87$). El análisis factorial exploratorio encontró tres factores que explicaban el 63% de la varianza. El análisis factorial confirmatorio resultó en estos índices: $\chi^2 (72) = 197.55$, $p < .001$; $RMSEA = .06$; $SRMR = .06$; $CFI = .96$ y $TLI = 95$, evidenciando un buen ajuste. Las medidas de validez convergente y discriminante entre las escalas resultaron apropiadas.

Escala Utrech de “Engagement” en el trabajo, UWES-17 (Schaufeli & Bakker, 2003)

La escala tiene 17 ítems que miden tres factores: vigor, dedicación y absorción. Las preguntas se califican con una escala Likert de 7 puntos donde 1 = ninguna vez hasta 7 = todos los días. El resultado del análisis factorial exploratorio y confirmatorio en la presente muestra sugiere que, a diferencia de lo reportado por Schaufeli, Bakker & Salanova (2006) y lo encontrado en un estudio de adaptación de la escala al español (Hernández, Llorens, Rodríguez & Dickinson, 2016), la estructura factorial más parsimoniosa está dada por un solo factor compuesto por ocho ítems que explican el 71% de la varianza con cargas factoriales entre .73 a .89. Por el contenido de los ítems este factor es claramente el vigor o energía, que es el núcleo del compromiso en el trabajo (Maricutoiu, Sulea & Lancu, 2017). Ejemplo de los ítems: estoy entusiasmado con mi trabajo; me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo. Coeficiente Alfa ($\alpha = .94$), ($M = 6.09$, $DS = 1.05$). La tabla 4 muestra los índices de ajuste de los tres modelos que se probaron. En el caso del modelo de dos y tres factores también se revisaron los índices de validez convergente y discriminante encontrándose que en el modelo dos había problemas de validez discriminante pues la varianza promedio extraída (AVE) era menor que la varianza compartida promedio y máxima (MSV) y en el modelo de tres factores

también había problemas de validez discriminante y confiabilidad de una de las escalas con un valor de confiabilidad compuesta (CR) inferior a .70

Tabla 4

Índices de ajuste: Compromiso laboral, UWES-17

	Modelo de un factor	Modelo de dos factores	Modelo de tres factores
χ^2	86.162	286.205	532.595
N	443	443	443
df	20	62	114
CFI	.98	.936	.913
RMSEA	.08	.09	.091
SRMR	.03	.06	.06
AIC	153.51	344.21	610.60

Escala de intención de rotación, TIS-6 (Bothma & Roodt, 2013)

Tiene seis ítems que se contestan con una escala Likert de cinco puntos cuyas descripciones son específicas para cada pregunta. Ejemplo de ítems: ¿Con qué frecuencia ha considerado la opción de conseguir otro trabajo que se ajuste más a sus necesidades e intereses?, ¿Qué tan probable es que usted acepte un trabajo diferente por la misma paga? La escala presentó las siguientes propiedades: un solo factor que explica el 76% de la varianza, con cargas factoriales desde .76 a .89, un coeficiente Alfa ($\alpha = .92$), ($M = 2.2$, $DS = .99$) y los siguientes índices de ajuste: $\chi^2(4) = 2.3$, $p > .05$; $RMSEA = .00$; $SRMR = .008$; $CFI = 1$ y $TLI = 1$, que demuestran un excelente ajuste.

Escala de liderazgo competente (en desarrollo, Moreno, 2018)

Con el fin de testear una de las hipótesis se desarrolló una escala corta para medir la "competencia del líder", definida como la percepción que tiene el colaborador respecto a la efectividad de su línea de supervisión en el desempeño del papel de líder. El anexo 2 describe el análisis psicométrico efectuado para el desarrollo de la escala. La escala quedó conformada por cuatro ítems que se califican con un formato Likert de acuerdo donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo. Los ítems son: (mi jefe) (1) es una persona competente; (2) la gestión que está llevando a cabo es efectiva; (3) se desempeña muy bien en su cargo o rol y (4) ha logrado resultados importantes. El coeficiente alfa fue ($\alpha = .92$), ($M = 4.27$, $DS = .84$) y el análisis factorial confirmatorio de la escala presentó los siguientes índices de ajuste: $\chi^2(2) = 4.32$, $p > .001$; $RMSEA = .051$; $SRMR = .007$; $CFI = .99$ y $TLI = .996$, evidenciando un excelente ajuste.

Variables de control

Inicialmente se consideraron algunas variables demográficas como potenciales controles: edad del participante y del jefe, sexo del participante y del jefe, años de experiencia laboral del participante, tiempo de trabajo en el cargo actual y número de supervisados del jefe. Sin embargo, el análisis de regresión jerárquico demostró que ninguna de ellas resultó significativa de modo que fueron eliminadas de los análisis posteriores.

Procedimiento

Se trata de una investigación correlacional transeccional en la que se usó muestreo por conveniencia. Los participantes reunieron los siguientes requisitos: tener al menos un año de experiencia laboral, estar trabajando al momento de llenar los cuestionarios y reportar a un jefe directo con el que la relación de trabajo tuviera al menos un mes. Algunos de los participantes fueron invitados a participar mientras recibían clases de maestría en una universidad, mientras que otros fueron localizados directamente en sus lugares de trabajo previa autorización de la institución.

Los cuestionarios se aplicaron de manera presencial a los participantes. Considerando las Guías Éticas de Investigación de la APA (APA, 2017) y el Código de Ética del Colegio de Psicólogos del Perú (CPSP, 2017), se entregó en primer lugar, el consentimiento informado (anexo 1), que fue leído en voz alta subrayando el objetivo del estudio, los beneficios, la confidencialidad y el carácter voluntario de la participación. Se resolvieron inquietudes que algunos participantes expresaron y se procedió con la entrega del cuestionario únicamente a aquellas personas que ofrecieron su consentimiento. En los pocos casos de participantes que no desearon colaborar, se respetó su decisión. Los participantes que recibieron los cuestionarios completaron en primer lugar la hoja de datos demográficos e inmediatamente procedieron a leer y contestar las preguntas de los cuestionarios. En algunos casos los participantes solicitaron instrucciones adicionales y se les apoyó en sus consultas.

Los datos fueron codificados y transcritos. Se efectuaron varias revisiones para eliminar errores de transcripción, comprobando rangos de codificación al igual que la inversión de dos ítems que tenían codificación reversa. Se eliminaron de la base 10 casos por cumplir con cualquiera de estas razones: muchas omisiones, varianza cero

(o cercana al cero), respuestas demográficas inconsistentes (por ejemplo, edad 30 años y 20 años de experiencia laboral) y valores totales atípicos, quedando un $N = 443$. Se encontró que el porcentaje de omisiones por variable no superaba el tres por ciento. Se procedió entonces a reemplazar los datos faltantes con la media de los puntos adyacentes para las variables continuas y la mediana de los puntos adyacentes para las variables ordinales (Little & Rubin, 2014). Posteriormente en el análisis SEM (modelo de ecuaciones estructurales), en la verificación de los supuestos multivariados, se evaluó la presencia de valores fuera de lugar (*outliers*), valores de alta influencia (*leverage points*) y multicolinealidad. La distancia de Cook, reveló unos pocos valores de elevada influencia, tomándose la decisión de eliminar dichos casos quedando la muestra final, $N = 438$.

Un aspecto de interés desde la perspectiva del desarrollo teórico de la TAD tiene que ver con las características demográficas y culturales de la muestra de estudio. Como ha señalado Nie, et al (2014), los estudios basados en la TAD se han efectuado principalmente en países occidentales ricos de cultura individualista con baja distancia al poder. En este caso, Ecuador es un país relativamente pobre con un PIB de US \$ 11.350 (2017) que está por debajo del promedio del PIB de los países latinoamericanos (US \$ 15.492, 2017). En términos culturales y de acuerdo con el estudio de Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) Ecuador es un país que se caracteriza por una alta distancia de poder, la evitación de la incertidumbre, el colectivismo, la orientación al corto plazo y la masculinidad. En este sentido, el presente estudio ofrece la oportunidad de probar los principales postulados de la TAD como son la universalidad de las necesidades psicológicas básicas y los tipos de motivación en una cultura presumiblemente colectivista y con alta distancia al poder.

Análisis de datos

Para efectuar el contraste de las hipótesis se planteó un modelo estructural compuesto por variables latentes. Las variables latentes se formaron mediante la técnica del parcelado de ítems (Little, Cunningham, Shahar & Widaman, 2002). Específicamente en las variables unidimensionales (por ejemplo, apoyo a la autonomía) se parcelaron con el método del algoritmo factorial, mientras que para las multidimensionales (ej., satisfacción de necesidades) se aplicó el enfoque representativo del dominio (Little, et al., 2002).

El modelo fue analizado mediante ecuaciones estructurales (SEM) con el uso del software Amos v. 24 (Arbuckle, 2016) que también permitió probar modelos alternativos. En base a la sugerencia de Hu & Bentler (1999) y Kline (2011) se consideraron los siguientes índices para la evaluación de ajuste de los modelos. Como índice de parsimonia el chi-cuadrado (CMIN, χ^2) y valores CMIN/DF entre 1 y 3 (Kline, 2011). El índice de ajuste comparativo (CFI) donde valores superiores a .95 se consideran excelentes (Bentler, 1990). Como índices de ajuste absoluto la raíz media cuadrática residual estandarizada (SRMR) donde lo ideal es un valor menor a .08 (Hu & Bentler, 1999) y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) con valores idealmente menores a .06. Adicionalmente, Gaskin & Lim (2016) recomiendan el PClose que es un valor p cuya hipótesis nula afirma que el RMSEA de la población no es mayor que .05, de modo que si el PClose es $> .05$ (no significativo) el ajuste del modelo está muy “cerca”. Para la comparación de modelos alternativos se usó el Criterio de información Akaike (AIC) en el que el modelo con el valor más bajo representaría el mejor ajuste. En suma, la interpretación del ajuste de los modelos se basó en los siguientes valores:

Tabla 5

Umbrales de los índices de ajuste

Índice	Malo	Aceptable	Excelente
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	< 0.90	< 0.95	> 0.95
SRMR	> 0.10	> 0.08	< 0.08
RMSEA	> 0.08	> 0.06	< 0.06
PClose	< 0.01	< 0.05	> 0.05

Se efectuó un análisis de potencia estadística con el uso de G*Power v. 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009) ingresando un tamaño del efecto $TE = .15$, un valor alfa de .05 y dos predictores. La muestra requerida bajo estos parámetros resultó de $N = 107$ para una potencia de .95. Es claro que la muestra final del estudio ($N = 438$) superó este requerimiento.

En el contraste de las hipótesis de mediación no se usó el enfoque tradicional de Baron & Kenny (1986) y la prueba Sobel para probar la significancia. Recientes trabajos demuestran que la mediación es un proceso que está matizado por varios factores de modo que los pasos para detectar su presencia no son tan rígidos y que la sola presencia de un efecto indirecto significativo es suficiente para concluir que la mediación está operando (Hayes, 2017; Zhao, Lynch & Chen, 2010). Adicionalmente Hayes (2017)

ha criticado el test de Sobel señalando su falta de potencia estadística y su dependencia de una distribución muestral normal. En su lugar propone el uso de la técnica del simulador de muestras (*bootstrapping*) que genera una distribución muestral estimando errores estándares e intervalos de confianza. Hayes (2017) demuestra la exactitud de los intervalos de confianza en los efectos de mediación y la adecuación del *bootstrap* cuando los datos no son normales de modo que las tasas de error tipo I y la potencia estadística son más precisas que cuando se asume una muestra que, por otro lado, rara vez, cumple con los supuestos de la distribución normal. Sobre esto último se efectuó el test de Shapiro-Wilk con todas las variables, evidenciando la no normalidad de estas ($p < .001$) con valores extremos de asimetría y curtosis de modo que el supuesto de población normal multivariada fue desechado. Por esta razón se hizo el SEM con simulador de muestras especificando 5000 iteraciones para estimación de errores estándares y nivel de confianza del 95% como ha sugerido Hayes (2017).

Goodboy, Martin & Bolkan (2017) y Nie et al. (2014) han recomendado que cuando se prueben hipótesis basadas en la TAD, se efectúen análisis diferenciales de cada una de las necesidades y también de los tipos de regulación con las variables criterio que se estén examinando. Este estudio desea acoger esta recomendación para analizar, por ejemplo, cuál de las tres necesidades psicológicas básicas es la que explica la relación positiva entre supervisión abusiva y las variables de malestar (hipótesis 1) (siempre que la hipótesis resulte soportada). Sin embargo, para hacer este análisis diferencial con variables observadas específicas, es necesario previamente constatar que el modelo global tiene un ajuste satisfactorio y que el porcentaje de varianza explicado por el modelo (R cuadrado) de las variables criterio tiene al menos un nivel moderado. Puede ser, por ejemplo, que una variable específica muestre un valor p significativo, pero si el modelo global tiene un ajuste pobre no se puede confiar en dicho valor p . También se puede comprobar una relación significativa, pero si el R cuadrado es muy bajo (i.e., $< .03$), las relaciones encontradas carecerán de real significancia porque no explican la suficiente cantidad de varianza en la variable dependiente (Gaskin & Lim, 2016). Entonces, en el caso de que las pruebas globales lo permitan, se procederá a explorar las relaciones con las variables observadas (es decir, las que integran las variables latentes globales) con las variables criterio según la dirección definida por la hipótesis original. Por ejemplo, si la hipótesis 1 resulta contrastada favorablemente (la frustración de las necesidades explica el efecto indirecto entre supervisión abusiva y quemado laboral), en esta etapa se probarán cada una de las frustraciones para determinar cuál o cuáles de ellas son las que específicamente median la relación entre la variable independiente y la variable criterio. No obstante,

puesto que las variables específicas no constan en el modelo estructural global, se realizarán pruebas de mediación específica que dependiendo de la configuración de variables puede llevar a la realización de análisis de modelos de mediación paralela o serial como se ven en la figura 1.

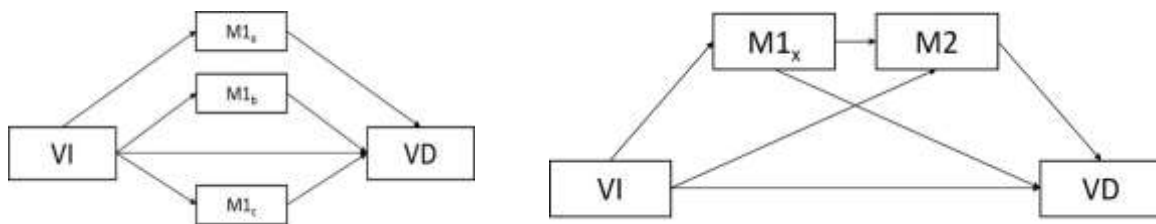


Figura 1. Modelo de mediación paralela con tres variables y modelo de mediación serial con dos variables mediadoras seriales.

El análisis de estas configuraciones especiales de mediación se lo hará con el sistema Amos v. 24 (Arbuckle, 2016) y también con la macro de SPSS PROCESS (v. 3) desarrollada por (Hayes, 2017). Ambos sistemas analizan distintas configuraciones y la significación con el uso del simulador de muestras (*bootstrap*) para la estimación de errores e intervalos de confianza. De acuerdo con la recomendación de Hayes (2017) el *bootstrap* se configurará con 5000 iteraciones e intervalos de confianza del 95% con corrección por sesgo.

Las variables del presente estudio provienen de auto reportes, de modo que la varianza de método común debe ser tratada. Para el manejo de este tema se aplicó la metodología del “factor común latente” (FCL) que se puede hacer con un complemento específico del sistema Amos v. 24, desarrollada por Gaskin (2018). El procedimiento consiste en agregar un factor común latente al modelo –denominado FCL, para capturar la varianza común de todas las variables observadas. Creada la variable latente el sistema la conecta mediante rutas de regresión con cada una de las variables observadas. Luego efectúa un test de sesgo específico que incluye una prueba de restricción cero con un modelo libre y otro restringido. Luego un test de restricción de igualdad con un modelo libre y otro restringido. Se lleva a cabo una prueba de diferencias de Chi cuadrado para determinar su significación en cada uno de los tests. En el caso de que los tests resulten significativos se concluye que existe sesgo de medición distribuido desigualmente. En esta situación se retiene el FCL como una variable más del modelo y se imputan los valores de las variables latentes. Esto hace que las variables latentes expliquen la varianza compartida por el FCL de modo que las medidas quedan corregidas por sesgo de varianza de método común (Gaskin, 2018).

Como es claro este procedimiento debe correrse antes de la ejecución del SEM para que este utilice medidas corregidas por sesgo de varianza de método común.

RESULTADOS

Descriptivos y correlaciones

La tabla 6 presenta los estadísticos descriptivos, las correlaciones y los índices alfa de cada una de las variables del estudio. Se aprecia que las correlaciones de la SA y el AA muestran en general, el patrón de correlaciones esperadas con las variables mediadoras y las variables criterio.

La SA es, en cierta manera, lo contrario del apoyo a la autonomía, como lo sugiere la elevada correlación negativa entre ambas variables ($r = -.75, p < .001$) que es superior a la asociación mostrada entre la SA y el liderazgo competente ($r = -.53, p < .001$). La SA muestra correlaciones significativas con todas variables del conjunto de mediadores 1 (satisfacción / frustración de necesidades), destacando la mayor correlación con la frustración de las necesidades ($.43, p < .001$). En el segundo grupo de mediadores (tipos de motivación y regulación) destaca la ausencia de relación con la motivación autónoma (resultado esperado) y la controlada (resultado no esperado). En los tipos de regulación se observa correlación significativa con los dos extremos de la autodeterminación: la desmotivación ($r = .15, p < .001$) y la motivación intrínseca ($r = -.10, p < .001$). Con las variables criterio tiene asociación positiva y significativa con el quemado laboral y la intención de rotación ($r = .31$ para ambas variables) y relación negativa con el compromiso laboral ($r = -.19, p < .001$). La magnitud de las correlaciones con las variables criterio es similar a lo reportado por Scheuer, et al., (2016): $r = .28$ para quemado laboral y $r = -.18$ para compromiso en el trabajo.

Es interesante notar que el patrón de asociaciones de la SA con la motivación es similar al AA, pero en sentido inverso (una evidencia que puede aportar con la idea de que la SA es lo contrario del AA).

Tabla 6
Estadísticos descriptivos, correlaciones y niveles alfa

Variables	M	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Predictores																								
1. Supervisión abusiva	1.26	0.55	0.94																					
2. Apoyo autonomía	5.30	1.07	-0.747**	0.93																				
3. Liderazgo competente	4.28	0.83	-0.634**	0.92	0.92																			
Mediadores 1																								
4. Satisfacción necesidades	3.58	0.40	-0.210**	0.458**	0.371**	0.86																		
5. Frustración necesidades	0.77	0.49	0.432**	-0.470**	-0.416**	-0.740**	0.85																	
6. Satisfacción autonomía	4.22	0.64	-0.313**	0.510**	0.366**	0.831**	-0.670**	0.77																
7. Satisfacción competencia	4.66	0.44	-0.105*	0.278**	0.238**	0.783**	-0.557**	0.568**	0.78															
8. Satisfacción relación	4.25	0.61	-0.162**	0.359**	0.319**	0.798**	-0.533**	0.532**	0.493**	0.77														
9. Frustración autonomía	1.94	0.80	0.323**	-0.855**	-0.329**	-0.539**	0.826**	-0.546**	-0.324**	0.73														
10. Frustración competencia	1.39	0.58	0.283**	-0.262**	-0.195**	-0.478**	0.761**	-0.370**	-0.432**	-0.249**	0.78													
11. Frustración relación	1.66	0.68	0.324**	-0.371**	-0.362**	-0.593**	0.793**	-0.497**	-0.397**	-0.593**	0.510**	0.77												
Mediadores 2																								
12. Motivación autonomía	6.37	0.75	-0.062	0.242**	0.204**	0.505**	-0.493**	0.516**	0.379**	0.260**	-0.393**	-0.333**	-0.298**	0.86										
13. Motivación controlada	5.37	0.89	0.073	-0.010	0.042	0.047	0.064	-0.033	0.088*	0.001	0.111*	-0.055	0.029	0.305**	0.79									
14. Desmotivación	1.20	0.52	0.154**	-0.255**	-0.250**	-0.360**	0.344**	-0.314**	-0.261**	-0.176**	0.255**	0.330**	0.207**	-0.267**	0.65	0.76								
15. Regulación externa social	1.96	1.33	0.064	-0.097*	-0.070	-0.130**	0.203**	-0.115**	-0.066	-0.126**	0.197**	0.084*	0.129**	-0.019	0.588**	0.251**	0.79							
16. Regulación externa material	5.30	1.45	0.056	0.10	0.061	-0.006	0.048	-0.091*	0.055	-0.038	0.077	-0.054	0.028	0.170**	0.774**	0.18	0.291**	0.68						
17. Regulación introyectada	6.01	1.22	0.018	0.073	0.101*	0.156**	-0.068	0.066	0.134**	0.105*	-0.005	-0.119**	-0.076	0.363**	0.767**	-0.076	0.153**	0.491**	0.81					
18. Regulación identificada	6.65	0.70	0.011	0.069	0.111**	0.191**	-0.207**	0.123**	0.189**	0.084*	-0.111*	-0.259**	-0.130**	0.719**	0.475**	-0.131**	0.052	0.320**	0.506**	0.95				
19. Motivación intínseca	6.23	1.05	-0.100*	0.281**	0.207**	0.551**	-0.522**	0.612**	0.378**	0.284**	-0.463**	-0.289**	-0.317**	0.906**	0.106*	-0.289**	-0.077	0.27	0.162**	0.371**	0.94			
Criterios																								
20. Queamado laboral	1.53	0.90	0.310**	-0.386**	-0.320**	-0.545**	0.684**	-0.561**	-0.366**	-0.347**	0.611**	0.438**	0.449**	-0.501**	0.184**	0.327**	0.263**	0.130**	0.008	-0.170**	-0.574**	0.89		
21. Intención rotación	1.50	0.90	0.314**	-0.424**	-0.408**	-0.472**	0.542**	-0.537**	-0.278**	-0.308**	0.512**	0.270**	0.389**	-0.451**	0.102*	0.310**	0.132**	0.076	-0.005	-0.103*	-0.546**	0.765**	0.92	
22. Compromiso laboral	6.18	0.91	-0.187**	0.389**	0.335**	0.630**	-0.562**	0.634**	0.441**	0.380**	-0.481**	-0.300**	-0.347**	0.710**	0.042	-0.307**	-0.135**	0.006	0.137**	0.311**	0.751**	-0.675**	-0.636**	0.94

Notas: N = 438. ** La correlación es significativa en el nivel 0.01. * La correlación es significativa en el nivel 0.05. Coeficientes Alfa de Cronbach en la diagonal.

Slemp, et al., (2018) presentan los resultados de un meta análisis en el que reportan las correlaciones del AA (conceptuado como conducta de liderazgo) con distintas variables entre las que se encuentran las variables criterio de la presente investigación. Se presentan a continuación las correlaciones reportadas por Slemp, et al., (2018) comparándolas con las del actual estudio. Correlaciones del apoyo a la autonomía con quemado laboral, $r = -.27$ (-.39, actual); intención de rotación, $r = -.40$ (-.42, actual); compromiso laboral, $r = .33$ (.39, actual). Los mencionados autores también muestran las correlaciones del AA con las necesidades psicológicas y los tipos de regulación. Siendo el AA una de las variables independientes de la actual investigación, se detallan enseguida los resultados comparando con los obtenidos en la muestra de estudio. Correlaciones del AA con las necesidades psicológicas básicas: autonomía, $r = .57$ (.51, actual); competencia, $r = .42$ (.28, actual); relación, $r = .46$ (.36, actual). Correlaciones del AA con los tipos de motivación: motivación autónoma, $r = .38$ (.24, actual); motivación controlada, $r = .00$ (.01, actual). Correlaciones del AA con los tipos de regulación: desmotivación, $r = -.31$ (-.26, actual); regulación externa, $r = .00$ (-.04, actual); regulación introyectada, $r = -.04$ (.07, actual); regulación identificada, $r = .31$ (.06, actual); motivación intrínseca, $r = .38$ (.28, actual). Se observa que la mayor diferencia se da con la regulación identificada no solo por la diferencia de magnitudes, sino también porque en la presente investigación dicha correlación resultó no significativa.

Otro estudio que tiene interés para comparar las correlaciones obtenidas es el de Nie et al. (2014), quienes efectuaron su trabajo en organizaciones laborales chinas, una cultura colectivista y en general con rasgos culturales en teoría similares a los de la actual muestra (Ecuador, otro país colectivista con alta distancia al poder). En su estudio reportaron las correlaciones del apoyo a la autonomía con los distintos tipos de regulación. Un resultado interesante que obtuvieron es que los valores de la correlación decrecen progresivamente desde un valor alto negativo con la desmotivación hasta llegar a una correlación alta y positiva con la motivación intrínseca. Sin embargo, a diferencia de lo reportado por estos autores, las correlaciones obtenidas en este estudio no reflejan ese patrón. A continuación los resultados comparativos de las correlaciones entre el AA y los tipos de regulación: desmotivación, $r = -.49$ (-.26, actual); regulación externa, $r = -.38$ (-.04); regulación introyectada, $r = .42$ (.07, actual); regulación identificada, $r = .48$ (.06); motivación intrínseca, $r = .56$ (.28 actual). En la muestra local la regulación externa material, la introyectada y la identificada no muestran relaciones significativas con el AA. Parece que la supuesta similitud cultural de ambas muestras no jugó ningún papel relevante.

Al considerar las comparaciones de las correlaciones del actual estudio con las reportadas por Slemp et al., (2018) y Nie et al., (2014), se encuentran que los coeficientes de la presente investigación son más similares a los de Slemp et al., (2018), posiblemente porque dicho estudio es, en realidad, un meta análisis de modo que los valores son más representativos de los verdaderos valores poblacionales.

Van den Broeck et al., (2016) presentan una revisión de la TAD enfocada en la satisfacción de las necesidades y reportan las correlaciones encontradas en numerosos estudios de las tres necesidades con diferentes tipos de variables. En una de las tablas presentan las correlaciones de cada tipo de satisfacción con variables criterio como las de la presente investigación. Las correlaciones reportadas por Van den Broeck et al., (2016) son notablemente similares, por ejemplo: satisfacción de autonomía con compromiso laboral, $r = .65$ (.63, actual); quemado laboral, $r = -.60$ (-.56, actual), etc. La principal diferencia se dio entre la necesidad de competencia con intención de rotación, $r = -.07$ (-.28, actual). Van den Broeck et al., (2016) reporta además las correlaciones entre las necesidades y los tipos de regulación que también se calcularon en el presente estudio. En general las correlaciones fueron similares y con los mismos signos. Por ejemplo, las correlaciones de la necesidad de competencia con los tipos de regulación fueron: desmotivación, $r = -.24$ (-.26, actual); regulación externa, $r = -.06$ (.05, actual); regulación introyectada, $r = .07$ (.13, actual); regulación identificada, $r = .31$ (.19, actual); motivación intrínseca, $r = .32$ (.39, actual). No obstante, se detecta que la correlación de la regulación identificada con cada una de las necesidades presenta las mayores diferencias entre lo reportado en el estudio de Van den Broeck, et al., (2016) y el actual. Así, la regulación identificada muestra las siguientes correlaciones con cada tipo de necesidades: autonomía, $r = .40$ (.12, actual); competencia, $r = .31$ (.19, actual); relación, $r = .30$ (.08, actual). Estos resultados junto con los reportados por Slemp et al., (2018) identifican a la regulación identificada como la variable de la actual investigación que presenta las mayores diferencias con lo reportado en la literatura. De hecho, estas diferencias tendrán consecuencias en la prueba de hipótesis evidenciándose el escaso papel de la regulación identificada en los modelos a evaluar.

La matriz de correlaciones permite la comparación de múltiples variables adicionales, entre ellas las correlaciones de la satisfacción de las necesidades con los tipos de motivación. Si bien el propósito de este estudio no es validar la estructura empírica de la TAD, conviene mencionar que las inter-correlaciones de las variables de la TAD son similares a las reportadas en el estudio de Van den Broeck, et al., (2016).

La tabla también presenta los coeficientes alfa de todas las medidas. En general van desde satisfactorias hasta excelentes. La única medida que mostró un nivel bajo fue la regulación externa material ($\alpha = .68$). Como se describió en la sección de medidas, esta variable debe ser revisada pues sus propiedades psicométricas pueden mejorar.

Prueba de sesgo por varianza de método común

Para el manejo de la varianza por método común se aplicó uno de los enfoques más contemporáneos que consiste en crear e introducir en el modelo una variable latente denominada “FCL” (factor común latente) (Gaskin & Lim, 2016). Este procedimiento se realiza con el uso de un complemento específico del sistema Amos v. 24 desarrollado por Gaskin & Lim (2016). En una primera etapa el sistema establece rutas de regresión entre la variable creada y los ítems o las parcelas que conforman las diversas variables del modelo (ver figura).

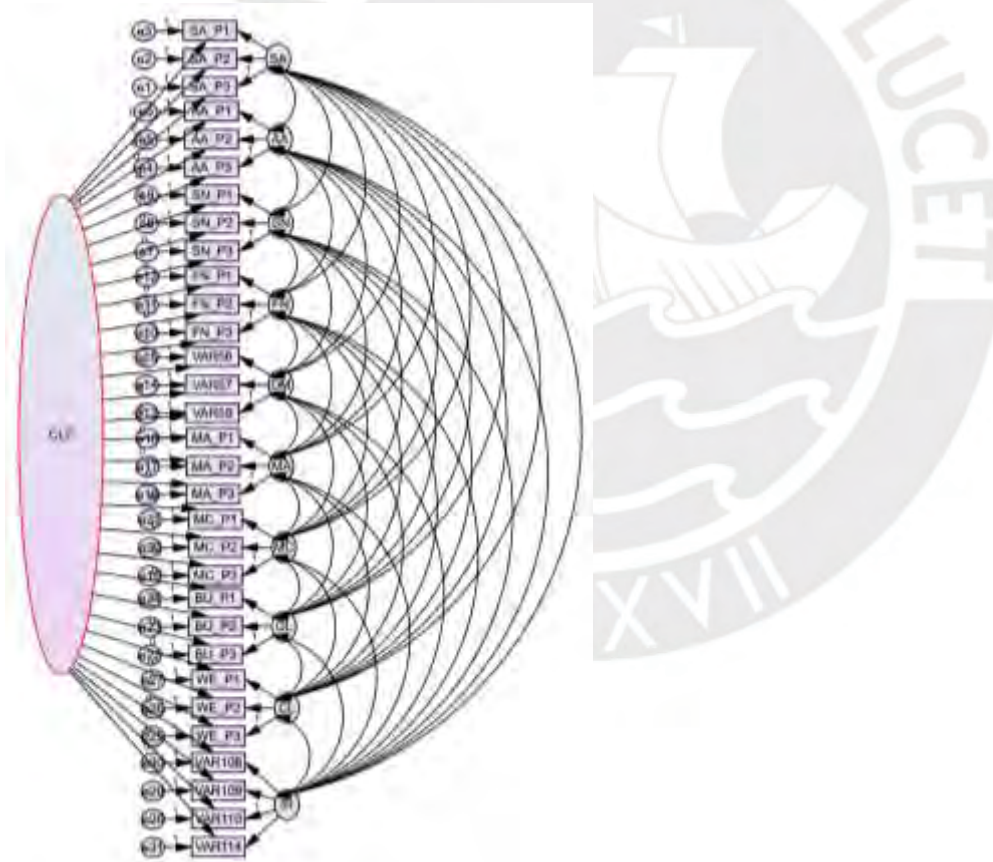


Figura 2. Factor común latente

Introducida la variable FCL el sistema corre la denominada prueba de sesgo que está compuesta por dos pruebas específicas de diferencias de Chi cuadrado. La primera prueba, denominada de restricción cero, analiza si existe varianza común en el modelo.

En caso afirmativo (varianza común de método), se aplica una prueba de restricción de igualdad para determinar si el sesgo está distribuido de forma igual en los datos. Las siguientes tablas presentan los resultados de las pruebas de sesgo para los datos recolectados:

Tabla 7

Prueba de restricción cero

	X^2	DF	Delta	Valor p
Modelo libre	627.733	358	$X^2 = 152.116$.000
Modelo restringido a cero	779.849	389	DF = 31	

Tabla 8

Prueba de restricción de igualdad

	X^2	DF	Delta	Valor p
Modelo libre	627.733	358	$X^2 = 152.116$.000
Modelo restringido a igualdad	779.849	388	DF = 30	

En ambas pruebas el valor p es significativo. El resultado de la primera tabla significa que, en efecto, hay sesgo por varianza de método común, lo que lleva a efectuar la prueba de restricción de igualdad que también resultó significativa evidenciando con esto que el sesgo se distribuye de manera desigual en los datos. Confirmada la presencia de sesgo por varianza común el siguiente paso consistió en imputar las variables latentes junto con la variable FCL que se suma como una variable más del modelo. Al realizar la imputación de esta manera, los puntajes de las variables latentes dan cuenta de la varianza compartida por el FCL convirtiéndose en medidas corregidas por sesgo de varianza de método común. Con estos valores corregidos se procedió a realizar la evaluación de los modelos y las pruebas de hipótesis.

Evaluación inicial de modelos

Corregidas las medidas por el sesgo de varianza común y previo a la prueba de hipótesis se verificó los supuestos multivariados mediante la revisión de valores fuera de lugar (*outliers*) y valores de influencia extrema al igual que la multicolinealidad. La distancia de Cook identificó algunos casos de influencia extrema sobre las variables criterio que superaban los umbrales recomendados de modo que se eliminaron cinco casos quedando la muestra final $N = 438$. Con relación a la multicolinealidad la

inspección de los criterios de diagnóstico (tolerancia y el factor de inflación de variables) no reveló problemas en este aspecto.

Para probar las hipótesis se verificó primero la adecuación global del modelo revisando los distintos índices de ajuste pues si el ajuste global es inadecuado, los resultados del contraste de hipótesis no serán conceptualmente significativos por más que exista significación estadística a nivel de cada hipótesis (Gaskin & Lim, 2016). La tabla 4 presenta los índices de ajuste del modelo originalmente propuesto y dos modelos adicionales alternativos.

Tabla 9

Índices de ajuste del modelo inicial y modelos alternativos

Índices	Modelo inicial	Alternativo 1	Alternativo 2
CMIN	222.428	44.318	23.573
DF	12	16.0	11
CMIN/DF	18.536	2.77	2.143
CFI	.918	.988	.995
SRMR	.087	.037	.025
RMSEA	.20	.064	.051
PClose	.000	.142	.431
AIC	308.428	122.318	91.573

El modelo inicial, que incluyó todas las hipótesis planteadas, no mostró un buen ajuste como se aprecia en la tabla 4. Se planteó entonces el modelo alternativo 1 que presentó mejores índices y un buen ajuste global. En este modelo se eliminaron los efectos directos de la SA con las variables de motivación y otras rutas no significativas. Gaskin & Lim (2016) han explicado que en un análisis SEM, antes de probar las hipótesis, es necesario lograr un buen ajuste del modelo ya que, si a nivel global no se da este ajuste, las pruebas de los efectos directos e indirectos serán poco confiables aun cuando se obtengan niveles de significación. Esta recomendación también es relevante porque a partir del contraste de estas hipótesis se derivarán otras más específicas (o locales como las llama Gaskin & Lim, 2016) cuyas significaciones tendrían un elevado margen de incertidumbre si no provinieran de un modelo que a nivel global se mostró como robusto. Así, el modelo alternativo 1, se convirtió en el punto de partida para el subsecuente contraste de hipótesis (ver figura 2).

El modelo alternativo 2 presenta el mejor ajuste comparativo. En este modelo se eliminó la variable desmotivación porque una de las rutas tenía un valor de significación límite. Sin embargo, pruebas posteriores demostraron que, si bien una de las rutas

estaba en el límite de la significación, esto no eliminaba la presencia de efectos indirectos significativos con la desmotivación y otras variables de modo que se tomó la decisión de no continuar con el análisis de este modelo.

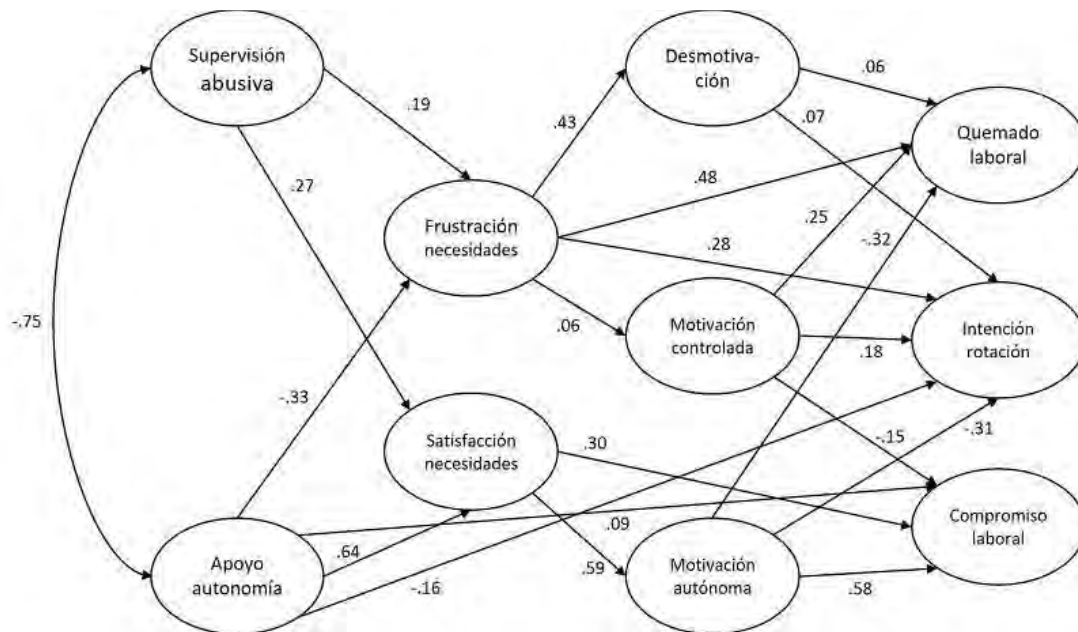


Figura 3. Modelo estructural (alternativo 1) de la SA y el AA con la satisfacción de las necesidades, tipos de motivación y variables criterio. Los valores son coeficientes estandarizados. Todas las rutas son significativas. Para facilitar la visualización se han eliminado las rutas no significativas, los términos de error y las covarianzas. Tampoco se presentan las variables observadas de cada variable latente para facilitar la comprensión.

Prueba de hipótesis globales

La evaluación del modelo inicial y la mejora de sus índices de ajuste llevó a descartar las hipótesis número 2, 4 y 5. La hipótesis 2 se descartó porque planteaba que la desmotivación mediaría la relación entre la SA y las variables criterio. Sin embargo, la evaluación del modelo inicial (tabla 4) demostró que la ruta entre la SA y la desmotivación no era significativa. La hipótesis 4 fue desechada porque la ruta entre el mediador (frustración de las necesidades) y la variable criterio (compromiso laboral) tampoco resultó significativa. Por su parte la hipótesis 5 se la desechó porque la ruta directa entre SA y motivación controlada resultó no significativa al igual que la ruta entre la desmotivación y el compromiso laboral. La eliminación de las hipótesis 2 y 5 sugiere que la SA no tiene efecto directo con los tipos de motivación, sino más bien con la frustración de las necesidades.

En las hipótesis sobre el apoyo a la autonomía también se desechó de manera inicial las hipótesis 7 al constatar que la ruta apoyo a la autonomía – motivación autónoma no era significativa. Se procedió entonces con la prueba de las demás hipótesis.

La mejora de los índices de ajuste del modelo se concretó en “modelo alternativo 1” (tabla 4). Las restantes hipótesis se evaluaron a partir de este modelo. Como han explicado Gaskin & Lim (2016) es precondition que el modelo general tenga un “ajuste decente” para proceder con la evaluación de las hipótesis. Además, según los mencionados autores, las correlaciones múltiples de las variables criterio también deben ser significativas y de magnitud moderada, cosa que se constató favorablemente con los siguientes resultados: quemado laboral ($R^2 = .56$, $p < .001$); intención de rotación ($R^2 = .40$, $p < .002$) y compromiso laboral ($R^2 = .63$, $p < .001$).

A continuación, se presentan los resultados de la prueba de hipótesis.

Supervisión abusiva

Tabla 10

Supervisión abusiva: hipótesis globales

Hipótesis	Efectos indirectos	Estimación ¹	Mínimo ²	Máximo ²	Valor <i>p</i>
<i>Efectos indirectos</i>					
1a	SA → FN → QL	.266	.193	.337	.000
1b	SA → FN → IR	.184	.127	.288	.000
<i>Efectos indirectos seriales</i>					
3a	SA → FN → DM → QL	.026	.007	.056	.033
3b	SA → FN → DM → IR	.032	.01	.065	.04
3c	SA → FN → MC → QL	.002	-.006	.012	.056
3d	SA → FN → MC → IR	.001	-.003	.007	.056
<i>Efectos indirectos, otras hipótesis</i>					
O1	SA → FN → CL	-.120	-.174	-.066	.033
O2	SA → MA → CL	.104	.033	.172	.002
O3	SA → FN → MA → CL	-.140	-.196	-.095	.001

Notas. SA = supervisión abusiva; FN = frustración de las necesidades; MC = motivación controlada; MA = motivación autónoma; DM = desmotivación; QL = quemado laboral; IR = intención de rotación; CL = compromiso laboral.

1 = estimaciones estandarizadas. 2 = límites de los intervalos de confianza del simulador de muestras (*bootstrap*) con 5000 iteraciones e intervalo de confianza del 95%. Si el rango no incluye al cero, el efecto es significativo como lo corrobora el valor *p*.

Los rangos del simulador de muestras y el valor p proporcionan evidencia favorable para las hipótesis. La SA tiene un efecto directo importante en la frustración de las necesidades ($\beta = .49, p < .001$), siendo el efecto indirecto $SA \rightarrow FN \rightarrow QL$ el de mayor peso, seguido por la cadena $SA \rightarrow FN \rightarrow IR$. Claramente la SA se asocia con el malestar psicológico a través de la frustración de las necesidades.

La hipótesis 3 recibió soporte parcial. La SA se relaciona positivamente con las variables de malestar a través de la mediación serial de la frustración de las necesidades y la desmotivación. Sin embargo, cuando los mediadores son la frustración de las necesidades y la motivación controlada, la relación deja de ser significativa (hipótesis 3c y 3d). Este resultado sugiere que el mecanismo que induce el síndrome de quemado laboral y la intención de rotación es principalmente la frustración de las necesidades y la desmotivación. Lo que procede averiguar ahora mediante las hipótesis específicas, es determinar cuál o cuáles de las necesidades son las que resultan más afectadas por la SA.

Las hipótesis "O" (otras) de la tabla 5 no estaban originalmente propuestas (por eso no aparecen en la figura 2), pero al examinar las rutas se decidió probar su significación ya que examinan los efectos de la SA con el compromiso laboral. O1 encuentra una relación negativa y significativa entre la SA y el compromiso laboral por medio de la frustración de las necesidades. O2, en cambio, muestra una relación positiva, entre la SA y el compromiso laboral teniendo como mediador a la motivación autónoma (algo inesperado). Finalmente, O3 muestra una relación negativa entre la SA y el compromiso laboral por la mediación serial de la frustración de las necesidades y la motivación autónoma. En el caso de estas hipótesis se indagará la O2 en las hipótesis específicas ya que su resultado es inicialmente inconsistente pues significa que la SA y el CL tienen relación positiva por mediación de la motivación autónoma.

Apoyo a la autonomía

La siguiente tabla presenta los efectos directos, indirectos y totales de las hipótesis globales del apoyo a la autonomía.

Tabla 11

Apoyo a la autonomía: hipótesis globales

Hipótesis	Efectos	Estimación ¹	Mín ²	Máx ²	Valor <i>p</i>
	<i>Efecto directo: AA → CL</i>	.113	.046	.157	.000
	<i>Efectos indirectos seriales</i>				
6	AA → SN → CL	.142	.096	.189	.000
8	AA → SN → MA → CL	.120	.082	.168	.000
	<i>Efecto total</i>	.233	.255	.401	.000
	<i>Efecto directo: AA → IR</i>	-.205	-.29	-.146	.000
	<i>Efectos indirectos seriales</i>				
9a	AA → SN → IR	-.096	-.155	-.036	.001
9b	AA → SN → MA → IR	-.064	-.115	-.029	.001
	<i>Efecto total</i>	-.269	-.427	-.284	.000
	<i>Efecto directo: AA → QL</i>	-.075	-.211	-.072	.000
	<i>Efectos indirectos seriales</i>				
9c	AA → SN → QL	-.144	-.208	-.079	.001
9d	AA → SN → MA → QL	-.069	-.12	-.03	.002
	<i>Efecto total</i>	-.144	-.396	-.251	.002

Notas. AA = apoyo a la autonomía; SN = satisfacción de las necesidades; MA = motivación autónoma; CL = compromiso laboral; IR = intención de rotación; QL = quemado laboral.

1 = estimaciones estandarizadas. 2 = límites de los intervalos de confianza del simulador de muestras (*bootstrap*) con 5000 iteraciones e intervalo de confianza del 95%. Si el rango no incluye al cero, el efecto es significativo como lo corrobora el valor *p*.

Los resultados de este conjunto de hipótesis son interesantes pues revelan la relevancia del apoyo a la autonomía en el bienestar psicológico en el trabajo. A diferencia de la SA, el AA tiene efectos directos significativos con las variables criterio. La hipótesis 6 y la 8 se contrastan favorablemente al verificar que la relación positiva entre el AA y el compromiso laboral está mediada por la satisfacción de las necesidades y también por la mediación serial de la motivación autónoma (hipótesis 8). Si bien este es un estudio correlacional que no ofrece evidencias para afirmar que esa es la secuencia temporal y serial de dichas variables, sí coincide con lo reportado por Olafsen, et al., (2017) quienes efectuaron un estudio de direccionalidad encontrando que el apoyo a la autonomía estaba relacionado positivamente con la satisfacción de las necesidades pero que no se relacionaba directamente con la motivación laboral; sin embargo, la satisfacción de las necesidades sí se relacionaba con la motivación a lo largo del tiempo y no en la dirección inversa. El resultado que se tiene aquí es similar (relación del apoyo a la autonomía con la satisfacción de las necesidades, sin relación directa con la motivación).

Los intervalos de confianza demuestran la significación de las mediaciones de la hipótesis 9 (a – d). Así, la relación negativa entre el AA y las variables de malestar se

explican por el papel de la satisfacción de las necesidades y la motivación autónoma. Este resultado se interpreta en el sentido de que el apoyo a la autonomía favorece la satisfacción de las necesidades, lo que induce motivación autónoma, la que, a su vez, disminuye los niveles de quemado laboral e intención de salida de la organización.

Liderazgo

Para probar los efectos del liderazgo se elaboró un modelo aparte que planteaba la relación del liderazgo con el compromiso laboral en el que las variables mediadoras se presentaban serialmente así: apoyo a la autonomía → satisfacción de las necesidades → motivación autónoma.

El modelo tuvo un ajuste excelente con los siguientes índices: CMIN = 5.167; DF = 4.0; CMIN/DF = 1.292; CFI = .999; SRMR = .031; RMSEA = .026; PClose = .701.

Tabla 12

Liderazgo competente: Hipótesis globales

Hipótesis	Efectos indirectos	Estimación ¹	Mínimo ²	Máximo ²	Valor <i>p</i>
10	LI → AA → CL	.084	.034	.159	.002
	LI → AA → SN → CL	.098	.074	.154	.000
	LI → AA → SN → MA → CL	.084	.062	.140	.000

Notas. LI = liderazgo competente; AA = apoyo a la autonomía; SN = satisfacción de las necesidades; MA = motivación autónoma; CL = compromiso laboral.

1 = estimaciones estandarizadas. 2 = límites de los intervalos de confianza del simulador de muestras (*bootstrap*) con 5000 iteraciones e intervalo de confianza del 95%. Si el rango no incluye al cero, el efecto es significativo como lo corrobora el valor *p*.

El primer hallazgo es que no hubo efecto directo significativo entre liderazgo competente (LI) y el compromiso laboral. El principal efecto indirecto está dado por el apoyo a la autonomía, lo que corresponde con varios estudios en donde se encuentra que el liderazgo es efectivo cuando apoya la autonomía de los colaboradores (Gillbert & Kelloway, 2014). La relación entre liderazgo competente y compromiso laboral también se da por mediación serial múltiple, primero entre apoyo a la autonomía → satisfacción de las necesidades y luego por una cadena serial de tres variables: apoyo a la autonomía → satisfacción de las necesidades → motivación autónoma. Claramente el liderazgo competente activa un proceso motivacional de alta calidad (Fowler, 2018). En las hipótesis específicas se indagará qué satisfacciones y qué tipo de regulaciones son las que se asocian con el liderazgo competente y el compromiso laboral.

Prueba de hipótesis específicas

Evaluadas las hipótesis globales procede la exploración de hipótesis específicas derivadas de las primeras. En este caso la “especificidad” se refiere al desglose de las variables latentes mediadoras en sus componentes (ej., satisfacción de las necesidades es reemplazada por las variables observadas que la integran, esto es: satisfacción de la autonomía, la competencia y la relación).

Esta exploración se hace acogiendo los llamados de Goodboy, Martin & Bolkan (2017) y Nie et al. (2014) de efectuar análisis diferenciales con los tipos de necesidades y de regulaciones para tener una mejor comprensión de los mecanismos diferenciales de mediación implicados con relación a las variables criterio de interés.

Otro argumento que sustenta el planteamiento de hipótesis específicas se basa en el estudio de Van de Broeck et al., (2016) quienes sostienen que no es buena práctica combinar las tres necesidades en un solo promedio:

Combinar las necesidades en una medida global de satisfacción es contrario a la conceptualización de la TAD de que las tres necesidades son entidades separadas, no compensatorias (p. 1222).

Si bien las hipótesis que se probarán en esta sección se derivan del modelo global no constituyen en sentido estricto modelos anidados, pues estos se hacen con variables latentes y parámetros del modelo principal, y con la finalidad de comparar y determinar el mejor modelo (Kenny, 2016), lo que no es el objetivo de esta sección. Aun cuando algunas de las hipótesis que se probarán ahora contienen variables latentes del modelo global, se incorporarán variables observadas que no estaban presentes en el modelo global (por ejemplo, los tipos de necesidades y de regulación motivacional). En este sentido se trata de modelos no anidados porque no se puede derivar el uno del otro por medio de restricciones paramétricas (Kenny, 2016).

Con el fin de no ampliar demasiado el número de hipótesis específicas que se pueden derivar, solo se probarán aquellas que se derivan de manera directa de las hipótesis globales.

Supervisión abusiva: efectos directos e indirectos específicos

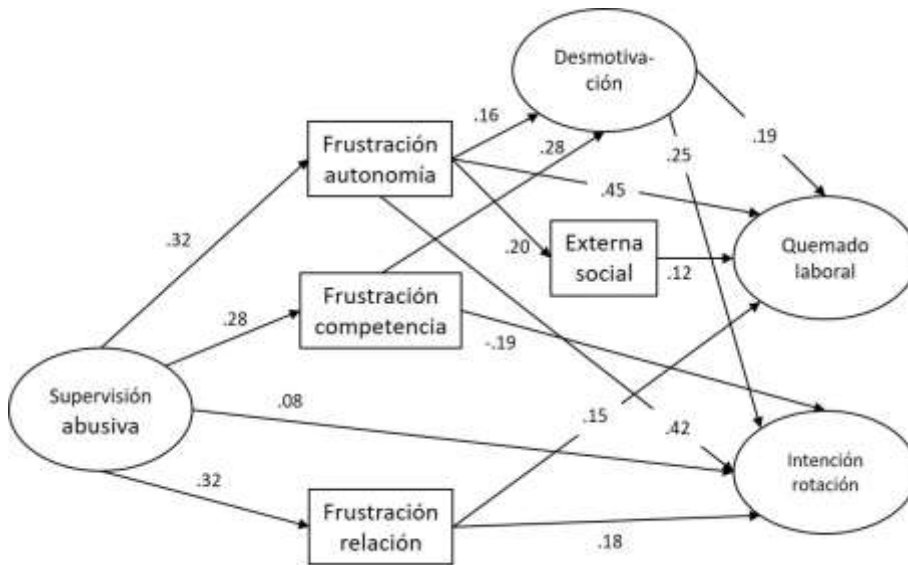


Figura 4. Modelo estructural para SA, tipos de frustración y motivación. Los valores son coeficientes estandarizados. Todas las rutas son significativas. Se han eliminado las rutas no significativas, los términos de error, las covarianzas y las variables observadas de las variables latentes para facilitar la visualización. Índices de ajuste del modelo: CMIN = 32.536; DF = 9.0; CMIN/DF = 3.615; CFI = .98; SRMR = .046; RMSEA = .077; PClose = .051 que evidencian un excelente ajuste.

Tabla 13

Supervisión abusiva: Efectos directos e indirectos, hipótesis 1 y 3

Hipótesis	Efectos	Estimación ¹	Mín ²	Máx ²	Valor <i>p</i>
<i>Efectos indirectos</i>					
1a	SA → FA → QL	.145	.155	.348	.000
1b	SA → FC → QL	.014	-.026	.09	.287 (ns)
1c	SA → FR → QL	.049	.029	.158	.001
1d	SA → FA → IR	.137	.143	.330	.001
1e	SA → FC → IR	-.054	-.158	-.02	.003
1f	SA → FR → IR	.057	.037	.173	.001
<i>Efecto directo</i>					
1g	SA → IR	.137	.143	.330	.001
<i>Efectos totales</i>					
1h	SA → FA → IR	.213	.207	.50	.001
1i	SA → FC → IR	.022	-.097	.182	.645 (ns)
1j	SA → FR → IR	.133	.102	.350	.001
<i>Efectos indirectos seriales</i>					
3a	SA → FA → DM → QL	.010	.004	.041	.002
3b	SA → FC → DM → QL	.016	.008	.061	.000
3c	SA → FA → DM → IR	.013	.005	.05	.003
3d	SA → FC → DM → IR	.020	.013	.073	.001
3e	SA → FA → Exs → QL	.008	.004	.03	.001
<i>Efectos indirectos otras hipótesis</i>					
O2a	SA → ID → CL	.000	-.005	.006	.507 (ns)
O2b	SA → IN → CL	-.073	-.145	-.004	.036
<i>Correlaciones múltiples</i>					
	R ² Quemado laboral	.45	.344	.523	.001
	R ² Intención de rotación	.35	.251	.427	.001

Notas. SA = supervisión abusiva; FA = frustración de la autonomía; FC = frustración de la competencia; FR = frustración de la relación; DM = desmotivación; Exs = regulación externa social; ID = regulación identificada; IN = motivación intrínseca; QL = quemado laboral; IR = intención de rotación.

1 = estimaciones estandarizadas. 2 = límites de los intervalos de confianza del simulador de muestras (*bootstrap*) con 5000 iteraciones e intervalo de confianza del 95%. Si el rango no incluye al cero, el efecto es significativo como lo corrobora el valor *p*.

El primer grupo de hipótesis (1a – 1f) examina qué necesidades psicológicas básicas muestran el mayor efecto indirecto sobre las variables criterio. Los principales resultados son: (a) todos los tipos de frustración tienen efectos significativos, (b) la frustración de la autonomía es la que presenta los mayores peso beta respecto a las variables criterio, (c) la frustración de la competencia tiene un efecto pequeño pero significativo con la intención de rotación solamente, (d) la SA tiene efecto directo con la intención de rotación y (e) en los efectos globales (1h – 1j), la frustración de las necesidades sigue siendo el mediador de mayor peso.

Los efectos indirectos seriales (3a – 3e) tienen un peso comparativo más bajo, aunque significativo. Destaca lo siguiente: (a) cuando se hizo el contraste de las variables se ingresaron todos los tipos de regulación y los únicos que resultaron

significativos fueron la desmotivación y la regulación externa social. Específicamente la regulación externa material, la regulación introyectada, la regulación identificada y la intrínseca fueron eliminadas del modelo por su falta de significación. (b) la desmotivación es el tipo de regulación que preponderantemente se asocia con los tipos de frustración. (c) Con un tamaño del efecto pequeño aparece la regulación externa social. Esto se interpreta en el sentido de que la SA frustra la necesidad de autonomía lo que se asocia a regulación externa social, es decir, a una actuación determinada por contingencias de aprobación y evitación de críticas de los demás lo que se relaciona con el quemado laboral.

Hacia el final de la tabla se presenta la variante específica de la hipótesis O2 de la tabla 5 que encontró un efecto indirecto positivo entre la SA y el compromiso laboral a través de la motivación autónoma (resultado que no se esperaba). La prueba con las variables específicas de la motivación autónoma (regulación identificada y motivación intrínseca) demostró que el único efecto indirecto significativo y de signo negativo es la cadena SA → IN → CL (hipótesis O2b). Este resultado, a nivel de las variables específicas de la motivación autónoma, despeja la duda que la hipótesis global generó. Así, la interpretación del resultado es que la relación SA – compromiso laboral es negativa porque la SA disminuye la motivación intrínseca.

En resumen, la SA frustra las tres necesidades, aunque de manera particular la autonomía lo que se relaciona con quemado laboral e intención de salida de la organización. Igualmente, se constata que la frustración de la autonomía y de la competencia inducen desmotivación que su vez se relaciona con las dos variables de malestar. Las correlaciones múltiples de las variables criterio son significativas e indican que la mayor varianza explicada se da con el quemado laboral ($R^2 = .45$, $p < .001$). También se encontró evidencia de que la SA tiene efecto indirecto negativo con el compromiso laboral a través de la asociación negativa que tiene con la motivación intrínseca, sugiriendo que los efectos de la SA en el bienestar psicológico son severos.

Apoyo a la autonomía: efectos directos e indirectos específicos

La siguiente figura presenta el modelo que se probó para analizar los efectos directos e indirectos específicos derivados de las hipótesis 6 y 8.

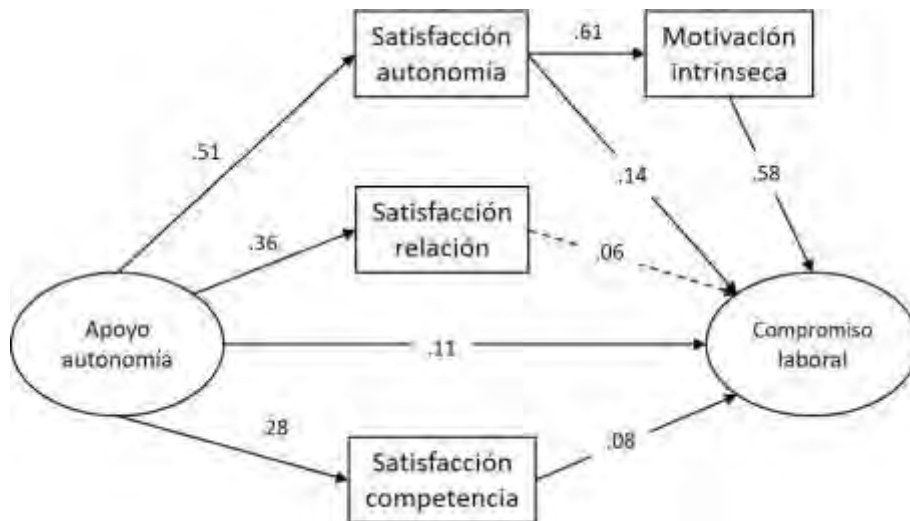


Figura 5. Modelo estructural para AA, tipos de satisfacción y motivación. Los valores son coeficientes estandarizados. La línea puntuada indica no significación. Se han eliminado las rutas no significativas, los términos de error, las covarianzas y las variables observadas de las variables latentes para facilitar la visualización. Índices de ajuste del modelo: CMIN = 4.182; DF = 3.0; CMIN/DF = 1.394; CFI = .999; SRMR = .018; RMSEA = .030; PClose = .622, ajuste excelente.

Tabla 14

Apoyo a la autonomía: efectos directos e indirectos específicos

Hipótesis	Efectos	Estimación ¹	Mín ²	Máx ²	Valor <i>p</i>
<i>Efectos indirectos</i>					
6a	AA → SAu → CL	.073	.027	.103	.004
6b	AA → SR → CL	.021	.003	.036	.046
6c	AA → SC → CL	.022	.004	.039	.038
8d	AA → SAu → IN → CL	.099	.028	.113	.003
<i>Efecto directo</i>					
6 y 8	AA → CL	.108	.031	.148	.006
<i>Efectos totales</i>					
6e	AA → SAu → CL	.181	.089	.216	.001
6f	AA → SR → CL	.129	.049	.166	.002
8g	AA → SC → CL	.130	.049	.167	.002
8h	AA → SAu → IN → CL	.207	.089	.221	.001
<i>Correlación múltiple</i>					
	R ² compromiso laboral	.63	.525	.696	.003

Notas. AA = apoyo a la autonomía; SAu = satisfacción de la autonomía; SC = satisfacción de la competencia; SR = satisfacción de la relación; IN = motivación intrínseca; CL = compromiso laboral.

1 = estimaciones estandarizadas. 2 = límites de los intervalos de confianza del simulador de muestras (*bootstrap*) con 5000 iteraciones e intervalo de confianza del 95%. Si el rango no incluye al cero, el efecto es significativo como lo corrobora el valor *p*.

Los principales resultados son: (a) el apoyo a la autonomía tiene efecto directo en el compromiso laboral. (b) El efecto indirecto y total de mayor peso está dado por la mediación serial de la satisfacción de la autonomía y la motivación intrínseca ($\beta = .10$, $p < .003$). El apoyo a la autonomía favorece la satisfacción de la autonomía, la

motivación intrínseca y el compromiso laboral. (c) Cuando se probó el modelo se incluyeron todas las regulaciones y solamente la motivación intrínseca resultó significativa con la satisfacción de la autonomía. Si bien la satisfacción de la relación y la competencia son mediadores entre el AA y el compromiso laboral, su contribución es menor cuando se compara con la satisfacción de la autonomía.

Liderazgo: efectos directos e indirectos específicos

La siguiente figura presenta el modelo de liderazgo que se planteó a partir de las hipótesis globales.

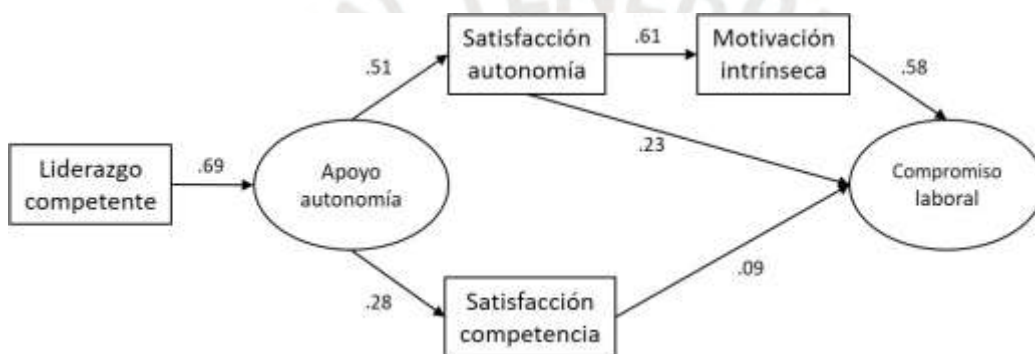


Figura 6. Modelo estructural para liderazgo, apoyo a la autonomía, tipos de satisfacción y motivación. Los valores son coeficientes estandarizados. Se han eliminado las rutas no significativas, los términos de error, las covarianzas y las variables observadas de las variables latentes para facilitar la visualización. Índices de ajuste del modelo: CMIN = 21.254; DF = 7.0; CMIN/DF = 3.036; CFI = .988; SRMR = .038; RMSEA = .068; PClose = .157.

Tabla 15

Liderazgo competente: efectos directos e indirectos específicos

Hipótesis	Efectos	Estimación ¹	Mín ²	Máx ²	Valor <i>p</i>
<i>Efectos indirectos</i>					
10	LI → AA → SA → CL	.081	.051	.136	.000
	LI → AA → SA → IN → CL	.124	.097	.186	.000
	LI → AA → SC → CL	.018	.004	.043	.012
<i>Correlación múltiple</i>					
	R ² compromiso laboral	.617	.503	.70	.001

Notas. LI = liderazgo competente; AA = apoyo a la autonomía; SA = satisfacción de la autonomía; SC = satisfacción de la competencia; IN = motivación intrínseca; CL = compromiso laboral
 1 = estimaciones estandarizadas. 2 = límites de los intervalos de confianza del simulador de muestras (*bootstrap*) con 5000 iteraciones e intervalo de confianza del 95%. Si el rango no incluye al cero, el efecto es significativo como lo corrobora el valor *p*.

El ajuste del modelo resultó excelente. Destaca la ausencia de efectos directos del liderazgo y del apoyo a la autonomía en la variable criterio. También la satisfacción de la relación resultó no significativa al igual que todos los tipos de regulación exceptuando la motivación intrínseca. La ausencia de la regulación identificada se convierte en motivo de interés para la investigación posterior pues el liderazgo y el apoyo a la autonomía han sido relacionados con la regulación identificada (Nie, et al., 2014).

El principal efecto indirecto se observa en: apoyo a la autonomía → satisfacción de la autonomía → motivación intrínseca. Este hallazgo sugiere claramente que un liderazgo efectivo desencadena un proceso motivacional de alta calidad que tiene efectos positivos en el bienestar psicológico en el trabajo. El liderazgo también se asocia con el compromiso a través del apoyo a la autonomía y la satisfacción de la competencia.

DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación fue indagar los mecanismos mediadores entre la SA y variables de bienestar y malestar psicológico en el trabajo. Por el lado del malestar psicológico se examinó el llamado síndrome de quemado laboral (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) y la intención de rotación. La variable de bienestar estuvo representada por el compromiso laboral.

Estudios previos han determinado que la SA está asociada a varias consecuencias negativas para el bienestar de los trabajadores y las organizaciones (Mackey, et al., 2015). Sin embargo, existen relativamente pocas investigaciones que han examinado los mediadores de dicha relación usando como marco de referencia la Teoría de la Autodeterminación (TAD) (Lian, et al., 2012). Además, entre los pocos estudios que han usado la TAD como marco de referencia, usualmente los mediadores analizados han sido la satisfacción de las necesidades y en menor medida los tipos de motivación (Scheuer, et al., 2016). En este estudio se analizan ambos grupos de mediadores para una mejor comprensión de la SA con las variables criterio.

Adicionalmente y como contraste a la SA también se empleó como variable predictora el apoyo a la autonomía. Abundante evidencia indica que el AA en el ámbito laboral, es fundamental para la satisfacción de las necesidades y la generación de formas autónomas de motivación (Slomp, et al., 2018). Además, en los contextos de

trabajo, la investigación ha determinado que el AA está relacionado con formas efectivas de liderazgo y de bienestar en el trabajo (Van den Broeck, et al., 2016).

A efectos de estudiar las relaciones entre los predictores y las variables criterio se definió un modelo conceptual basado en lo reportado en la literatura, en el que se planteaban varias hipótesis de mediación que involucraban no solamente a la SA, sino también al apoyo a la autonomía.

Se planteó un modelo inicial y dos modelos alternativos. La evaluación de estos permitió identificar al modelo alternativo 1 como el de mejor ajuste obteniendo índices satisfactorios. En términos generales se encontró que la SA no tiene efecto directo con las variables criterio. Se relaciona con las variables de malestar principalmente por la mediación de la frustración de las necesidades y también por mediación serial de la frustración de las necesidades más la desmotivación. La motivación controlada tuvo un papel marginal tanto por los bajos pesos beta que evidenció como por lo fronterizo de sus niveles de significación.

En el análisis de las hipótesis específicas derivadas de las generales, se encontró que de las tres frustraciones la que tenía el mayor peso y relación con las variables de malestar era la frustración de la autonomía. El análisis de las hipótesis específicas también reveló que los efectos indirectos seriales estaban dados por la cadena: frustración de la autonomía (también frustración de la competencia en menor medida) y la desmotivación. La motivación controlada simplemente no resultó significativa. Este hallazgo es interesante pues sugiere que los estilos que se han propuesto desde la TAD para clasificar al liderazgo no dan cabida a la supervisión abusiva. Fernet & Austin (2014) han mencionado que hay dos estilos de liderazgo: el que apoya la autonomía y el controlador (llamado así por generar motivación controlada). Sin embargo, el resultado de esta investigación evidencia que a nivel de regulaciones la SA desemboca en desmotivación y no en motivación controlada, de modo que no se la debería considerar un estilo controlador. A la luz de este hallazgo se propone un nuevo estilo de supervisión de personas que se lo puede denominar: "estilo desmotivador o abusivo" que se sumaría a los estilos ya comentados. El estilo abusivo se caracteriza por frustrar las tres necesidades, en especial la autonomía y por inducir una falta de intencionalidad en el comportamiento de quienes están sometidos a dicho estilo de supervisión. Como han mencionado Nie et al. (2016) la desmotivación es la forma más desadaptada de motivación porque se relaciona con el estrés laboral y más síntomas de malestar. Rigby & Ryan (2018) destacan que la desmotivación se asocia

con bajos niveles de bienestar y desempeño en diferentes variables criterio. Adicionalmente se encontró que la SA afecta el compromiso laboral a través de un efecto directo y negativo con la motivación intrínseca.

Respecto a las hipótesis globales sobre el apoyo a la autonomía (AA) se halló que tiene efectos directos no solo con la variable de bienestar, sino también con las variables de malestar. Esto sugiere que el mejor antídoto para un estilo abusivo de supervisión es, justamente, un líder que apoye la autonomía de la gente. Otro resultado interesante es que el AA no tiene efectos directos con la motivación, sino a través de la satisfacción de las necesidades lo que coincide con las conclusiones de un reciente estudio efectuado por Olafsen, et al., (2017). En los efectos indirectos destaca el papel mediador de la satisfacción de las necesidades respecto a variables criterio como el compromiso y el quemado laboral. Es decir, el AA fomenta el compromiso y reduce el quemado laboral. En los efectos indirectos seriales destacó la cadena: satisfacción de las necesidades – motivación autónoma, resultado que es consistente con lo reportado por Slemp, et al (2018).

Las hipótesis específicas derivadas del AA detectaron que la satisfacción de la autonomía era la mediadora principal mientras que la satisfacción de la relación no tenía efectos significativos. En los efectos indirectos seriales se encuentra que la relación positiva entre el AA y el compromiso laboral se explica por la cadena: satisfacción de la autonomía – motivación intrínseca.

La variable liderazgo y su relación con el compromiso laboral se incluyó en un modelo conceptual aparte. Para probar el modelo se desarrolló una medida *ad hoc* de liderazgo competente cuyas propiedades psicométricas se reportan en el anexo 2. El análisis SEM demostró que el modelo tenía un ajuste excelente. La evaluación de las hipótesis permite concluir que el liderazgo no tiene efecto directo con el compromiso laboral. El principal efecto indirecto se da por mediación del apoyo a la autonomía tal cual lo han sugerido estudios previos (Gilbert & Kelloway, 2014). En los efectos indirectos seriales se encuentran dos cadenas. La primera compuesta por el apoyo a la autonomía y la satisfacción de las necesidades, y la segunda integrada por una tripleta de variables: apoyo a la autonomía – satisfacción de las necesidades – motivación autónoma. Este resultado sugiere en su conjunto que un liderazgo competente es crucial para generar un proceso motivacional de alta calidad que se relaciona con el bienestar psicológico en el trabajo (Fowler, 2018). En la evaluación de las hipótesis específicas se encontró que los efectos indirectos seriales estaban integrados por el apoyo a la

autonomía, la satisfacción de la autonomía, la satisfacción de la competencia y la motivación intrínseca. Tanto la satisfacción de la necesidad de relación como la regulación identificada resultaron no significativas.

La SA y el AA son formas diametralmente opuestas de interactuar e influenciar a las personas en el contexto laboral lo que, a su vez, tiene consecuencias contrapuestas. La SA frustra las necesidades asociándose con desmotivación, quemado laboral e intención de rotación. El AA, por su parte, satisface las necesidades psicológicas básicas lo que induce motivación autónoma y compromiso laboral. Ambos estilos no tienen efecto directo con la motivación, sino que lo hacen a través de la frustración y la satisfacción de las necesidades respectivamente. Igualmente, en ambos casos, la necesidad que específicamente tuvo el mayor papel mediador fue la autonomía, coincidiendo con lo reportado en diversos estudios (Nie, et al., 2014; Slemp, et al., 2018; Van den Broeck, et al., 2016).

En este conjunto de resultados hay algunas variables que jugaron un papel secundario o que simplemente no aparecieron en escena. En el primer grupo la necesidad de relación tuvo efectos y significaciones mínimas al igual que la regulación externa social. En el segundo grupo, las variables ausentes, se menciona la regulación externa material, la regulación introyectada y la regulación identificada. Es decir, la motivación controlada no es parte de los mecanismos de mediación del estilo abusivo y la regulación identificada tampoco media entre el apoyo a la autonomía y las variables criterio. Además, la regulación identificada mostró las mayores diferencias con las correlaciones reportadas en la literatura. No obstante, en las correlaciones se detectó que la regulación introyectada y la identificada se relacionaban de manera significativa, aunque con una magnitud baja, con el liderazgo competente (uno de los predictores del estudio).

La presente investigación contribuye con la literatura de la TAD al examinar los mecanismos mediadores de un estilo negativo de liderazgo como es la supervisión abusiva. Los pocos estudios que se han efectuado han empleado principalmente la satisfacción de las necesidades como variable mediadora (Slemp, et al., 2018). Este trabajo amplió el rango de mediadores al incorporar los tipos de motivación. Las necesidades psicológicas básicas fueron medidas no solo desde la perspectiva de su satisfacción, sino también desde su frustración. Esta diferenciación era importante no solo porque la satisfacción – frustración son procesos psicológicos diferentes (Unanue, et al., 2017), sino porque dadas las características de las variables predictoras,

conceptualmente tenía sentido asociar la SA con la frustración de las necesidades y el apoyo a la autonomía con la satisfacción de las necesidades, sin que esto excluya un análisis cruzado de los efectos de dichos predictores en las necesidades psicológicas básicas. Además, la inclusión de dos conjuntos de mediadores (satisfacción de necesidades y tipos de motivación), requirió el establecimiento de una estrategia de análisis que pudiera analizar varias configuraciones en el análisis de los mediadores. Esto llevó, por ejemplo, a usar enfoques contemporáneos en el análisis de la mediación que descartan el enfoque clásico de Baron & Kenny (1986) y el test de Sobel. Hayes (2017) sostiene que la mediación se define principalmente por la presencia de un efecto indirecto significativo que no presupone un efecto directo significativo previo entre una variable independiente y otra dependiente. En esta perspectiva también se pueden analizar mediaciones paralelas y seriales cuya significación no está dada por una prueba que asume los supuestos de la distribución normal, sino que más bien deben ser evaluadas a partir de una prueba de significación robusta, libre de supuestos de normalidad y tamaños muestrales mínimos como es la técnica del simulador de muestras (*bootstrapping*) que proporciona intervalos de confianza y tamaños de efecto, y cuyo uso se ha difundido en los últimos años (Hayes, 2017).

Otra contribución de este estudio es que la inclusión de los dos conjuntos de variables mediadoras (satisfacción de las necesidades y tipos de motivación), no se limitó al análisis de las variables latentes medidas de manera global (ejemplo, satisfacción de las necesidades), sino también las variables observadas que las componen (cada tipo de necesidad). Esto se hizo acogiendo las recomendaciones de algunos investigadores de la TAD que han defendido la necesidad de hacer análisis diferenciales de los tipos de necesidades y de regulaciones respecto a las variables criterio de interés (Goodboy, et al., 2017; Nie, et al., 2014). Incluso Van den Broeck, et al. (2016) han sugerido que es un error promediar los tres tipos de necesidad para obtener una puntuación global denominada "satisfacción de las necesidades" y por extensión frustración de las necesidades, y que más bien se deberían emplear las medidas individuales de cada satisfacción en los análisis que se efectúen.

Cuando se decidió acoger la recomendación de Goodboy, et al. (2017) y de Nie, et al. (2014) de realizar el análisis diferencial de variables, un riesgo que se hizo evidente fue la posibilidad de probar un elevado número de hipótesis que surgirían de la simple combinación de todas las variables involucradas. Para evitar este modo de proceder a-teórico y para mantener un número razonable de hipótesis a probar se derivaron únicamente aquellas que estrictamente se derivaban de las hipótesis globales. Desde

luego, esto implicó dejar fuera algunas combinaciones de variables que hubiera sido interesante testar.

Un aspecto de este estudio y que contribuye con la literatura de la TAD tiene que ver con el país en donde se obtuvo la muestra: el Ecuador. Posiblemente la mayoría de los estudios basados en la TAD se han efectuado en países occidentales de cultura individualista, con baja distancia al poder y alto poder adquisitivo (Nie, et al., 2014; Slemp, et al., 2018). Ecuador, por el contrario, es considerado un país de cultura colectivista, con alta distancia al poder y bajo poder adquisitivo (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Realizar la investigación con una muestra de trabajadores ecuatorianos ofreció la posibilidad de someter a prueba los postulados de la TAD en una sociedad con un perfil cultural diferente al habitualmente reportado en las investigaciones de la TAD. Al final, los resultados sugieren que independientemente de la cultura, las necesidades psicológicas básicas y las regulaciones asociadas, son fenómenos psicológicos inherentes a la condición humana cuya dinámica se expresa en cualquier entorno sociocultural.

Un hallazgo interesante es que, al identificar los mecanismos mediadores de la SA en las variables criterio de bienestar y malestar psicológico, se detectó que la SA, como estilo de dirección de personas en las organizaciones, no encaja en la descripción de los tipos de liderazgo que se han hecho desde la TAD (Fernet & Austin, 2014). Particularmente la SA no parece un estilo controlador pues no involucra a la motivación controlada ni sus regulaciones en el proceso mediacional con las variables criterio. Sí involucra, en cambio y de manera prominente a la desmotivación, por lo que se ha propuesto un tercer estilo al que se puede denominar: “desmotivador o abusivo”. De esta manera este trabajo contribuye con la ampliación de los estilos de direccionamiento de personas en las organizaciones considerando no solamente sus efectos en el bienestar o malestar, sino también los procesos de mediación que subyacen a dichos efectos.

Limitaciones

Una de las limitaciones del presente estudio, se debe al diseño correlacional transeccional que impide determinar causas y efectos. Para prevenir atribuciones causales se ha usado una terminología que minimice la comprensión causal de los hallazgos, limitando las explicaciones a lo permitido por los datos y la teoría. Por otra parte, en la prueba de modelos se procuró tener modelos alternativos que pudieran ser

evaluados para ayudar en la identificación de un modelo con mejores probabilidades de validez.

Dado el gran número de variables que se midieron, existe la posibilidad de que algunas relaciones se deban al azar y no a la presencia de un factor significativo. De todas maneras, las correlaciones encontradas son conceptualmente coherentes y en los modelos de mediación se aplicó el simulador de muestras (*bootstrap*) para minimizar resultados aleatorios.

Las características de la muestra restringen la generalización de los resultados. En general los participantes eran personas jóvenes con buena formación académica trabajando la mayoría en organizaciones privadas. Esto no significa que estos hallazgos se mantengan para personas de mayor edad, con menor nivel educativo y trabajando en organizaciones con características estructurales diferentes. Por ejemplo, piénsese en un trabajador de la construcción que, por lo general tiene un nivel educativo bajo, desempeña un trabajo concreto que requiere capacidades físicas donde los riesgos laborales son elevados y con un supervisor que básicamente da órdenes y dice de manera asertiva lo que se debe hacer y no pregunta por pareceres sobre cómo hacer las cosas. ¿Cómo es la percepción de la SA en estos ambientes? ¿qué pasa con las necesidades psicológicas básicas y los tipos de regulación? Sería un error asumir *a priori* que los resultados de este análisis se generalizan en esas condiciones. Es recomendable entonces, ampliar el estudio de la SA en contextos laborales donde las características demográficas de los participantes y del lugar de trabajo sean diferentes a las del presente estudio.

Otra limitante del estudio se deriva de la metodología del auto-reporte que se usó para levantar la información. Como está bien documentado el auto-reporte genera la varianza de método común (Podsakoff, et al., 2003). Para lidiar con este problema se empleó el método del *factor común latente* FCL (Gaskin, 2018) que se aplicó con el sistema Amos v. 24 (Arbuckle, 2016). Si bien en la presente muestra ayudó a corregir las medidas por sesgo de varianza común, no significa que sea la solución en todos los casos pues como ha anotado Gaskin (2018) en algunas situaciones puede desestabilizar los modelos haciendo imposible su uso, de modo que en la medida de lo posible algunas variables deberían ser medidas con hetero reporte o utilizar medidas de deseabilidad social que ayuden a controlar el sesgo.

Temas para investigar

A partir de los hallazgos y las limitaciones comentadas se pueden plantear algunos temas que valdría la pena investigar a futuro.

En la evaluación de las hipótesis globales y específicas de la SA se encontró que la satisfacción / frustración de la relación tenía un papel marginal y ningún efecto en las hipótesis del AA. Esta baja influencia llama la atención pues razones teóricas hicieron pensar inicialmente que sí tendría alguna función mediadora. Una posibilidad sería analizar en un próximo estudio la red de apoyo social (Sarason, Levine, Basham, y Sarason, 1983) del individuo y la manera en cómo le permite afrontar situaciones complicadas como puede ser la presencia de un supervisor abusivo. La investigación ha determinado que el apoyo social puede ser emocional, instrumental e informacional (Sarason et al., 1983) y está relacionado con el bienestar psicológico de modo que los individuos que disponen de apoyo social están mejor preparados para afrontar las dificultades de su entorno (Taylor, 2011). Interesa determinar el papel del apoyo social con la satisfacción de las necesidades y los tipos de regulación al igual que su papel cuando se enfrentan situaciones particularmente estresantes como puede ser un supervisor abusivo. Otra posibilidad es que la necesidad de relación tenga una función moderadora entre las variables predictoras y las de criterio. Este resultado también puede reflejar lo que Deci & Ryan (2000) anotaron hace varios años: que la necesidad de relación, comparada con la autonomía y la competencia, tiene una influencia más distal.

Dado que la desmotivación fue el regulador conductual más frecuente de la SA en los diversos modelos probados, valdría la pena indagar qué forma específica de desmotivación es la que se relaciona con la SA. Como sostienen Ryan & Deci (2017) la desmotivación puede resultar de la no valoración de una actividad; de la falta de autoeficacia personal (creer que ningún esfuerzo permitirá lograr una meta por falta de control sobre las circunstancias) o por el principio de reactancia psicológica que ocurre cuando una persona percibe que contingencias de su entorno limitan su libertad de elección o actuación lo que le lleva a rebelarse o a elegir la “no acción” como forma de resistencia y defensa (Roedelein, 2006). Cabría indagar cuál de estos tipos de desmotivación se relaciona con la SA. De hecho, la desmotivación es un tema que ha recibido muy poco análisis en el contexto de la TAD y los estilos de liderazgo (Howard, et al., 2016). Es interesante notar que la desmotivación tiene algún traslape conceptual con el constructo de la “indefensión aprendida” de Seligman & Beagley (1975) que

ocurre cuando una persona o grupo se expone a una situación adversa difícil de superar que puede inducir la creencia de que no es posible cambiar la situación quedando como única opción la resignación (aun cuando sí puede haber acciones efectivas para superar la situación). Una posible hipótesis es que los colaboradores de un líder abusivo se convencen con el tiempo de que no se puede hacer nada al respecto lo que los lleva a un estado de resignación e indefensión (desmotivación) con relación a la situación (Martinko & Gardner, 1982). Se pueden avizorar dos posibles líneas de investigación: una cualitativa y otra cuantitativa. En la cualitativa se pueden hacer entrevistas y grupos de enfoque con personas que han experimentado desmotivación como efecto de un supervisor abusivo y con ello identificar cuál es la forma de desmotivación que experimentaron. En la cuantitativa el objetivo sería desarrollar una taxonomía de la desmotivación en el ámbito laboral y posteriormente relacionarla con diversos estilos de liderazgo, incluyendo la SA (Legault, Green-Demers & Pelletier, 2006).

Las regulaciones de la motivación controlada (externa material e introyectada) no resultaron significativas y la regulación externa social fue parte de un efecto indirecto serial con un peso beta mínimo. La conclusión evidente es que la motivación controlada no es parte de los mecanismos mediadores de la SA (al menos con las variables criterio analizadas). Este hallazgo no deja de sorprender pues algunos de los ítems de la escala de SA se relacionan con control psicológico (ej., me recuerda mis errores y fracasos pasados, me aplica la ley del hielo). Convendría repetir este estudio con otras muestras para analizar el papel de la motivación controlada y su eventual falta de significación.

Otra variable ausente es la regulación identificada (que integra la motivación autónoma). Algunos estudios han reportado que el AA la favorece a través de la satisfacción de las necesidades (Slomp, et al., 2018) pero en esta muestra no se encontró tal efecto. En principio este hallazgo sugiere que la regulación identificada se basa en valores personales que son relativamente inmunes a las prácticas de liderazgo que prevalecen en el lugar de trabajo o que las prácticas de liderazgo sin llegar a ser abusivas tienen un carácter transaccional de modo que su impacto es trivial en este tipo de regulación (Conchie, 2013).

Si bien el objetivo de este estudio no era efectuar un análisis de las propiedades psicométricas de las medidas empleadas y realizar las mejoras correspondientes, se detectaron algunas limitantes que justifican la realización de estudios adicionales en estos aspectos. Por ejemplo, en el análisis factorial exploratorio y confirmatorio se encontró que el UWES-17 (Schaufeli & Bakker, 2003) no evidenció la estructura factorial

de tres factores que se le atribuye: vigor, dedicación y absorción. Tanto en el primer estudio como en el segundo, los análisis factoriales demostraron que la mejor estructura factorial se consigue con un solo factor que reunió los mejores índices de ajuste. El análisis de contenido de los ítems que saturaban en dicho factor corresponde claramente a la dimensión del vigor que es, de hecho, el núcleo del compromiso laboral (Shirom, 2010). Debido a la claridad del resultado, el UWES-17 es la única medida de la presente investigación en el que se adoptó la solución psicométrica que mejor funcionó en la muestra. Con todo sería importante realizar un estudio específico de propiedades psicométricas para esclarecer este tema.

Otro instrumento que también mostró diferencias psicométricas con lo reportado en la literatura es la Escala Multidimensional de motivación en el trabajo (Gagné, et al., 2015), que fue adaptada al español en una muestra peruana. La principal brecha se da con los ítems de regulación externa material y regulación introyectada. Después de efectuar varios análisis exploratorios y confirmatorios se llegó a una solución de cinco factores con propiedades psicométricas robustas. Sin embargo, fue necesario eliminar por completo todos los ítems de regulación externa material y dos ítems de regulación introyectada (¿tiene esto que ver con la falta de significaciones de estos factores con el SEM que se hizo?). Es claro que un estudio específico de propiedades psicométricas quedaría justificado.

Conviene resaltar que las medidas del presente estudio provinieron de los ítems y las escalas que estaban definidas por sus autores originales, exceptuando el cuestionario UWES-17 que como ya se mencionó, fue modificado para asegurar una medida confiable y válida.

Una importante línea de investigación que se recomienda efectuar es el análisis de perfiles motivacionales (Howard, Gagné, Morin & Van den Broeck (2016). Este tipo de análisis se caracteriza por adoptar una perspectiva centrada en la persona, en lugar de una perspectiva centrada en las variables, que es el tipo de análisis que por omisión se hace en los estudios de la TAD (como la presente investigación). Howard, et al., (2016) aseveran:

Cuando se conceptualizan los tipos de motivación como variables, no estamos pensando en la persona de forma integral, sino en uno de los muchos componentes de su perfil motivacional. Las intervenciones resultantes están pensadas para incrementar un tipo específico de motivación (ej., la intrínseca) sin considerar cómo la intervención impactará a los demás tipos de motivación (ej., extrínseca). En contraste, un enfoque centrado en la persona toma en cuenta la dinámica de los motivos de la persona y consecuentemente

puede llevar a intervenciones orientadas a influir el perfil motivacional completo del individuo (p. 75).

Sería, por tanto, relevante efectuar análisis de perfiles motivacionales que aparte de complementar a los estudios tradicionales centrados en las variables, evidencien los distintos perfiles motivacionales que tienen los trabajadores de acuerdo con su grupo ocupacional (operativos, administrativos, etc.) u otras categorías. Esto implica una forma fundamentalmente diferente de pensar en la motivación y en las intervenciones resultantes (Van den Broeck, Lens, De Witte & Van Coillie, 2013).

Desde una perspectiva más general, se recomienda estudiar las variables de bienestar / malestar psicológico en el trabajo con muestras cuyo perfil demográfico sea diferente al del actual estudio y en diversos contextos laborales distintos a la empresa privada, para determinar y mejorar la validez externa de los resultados de la actual investigación.

También sería recomendable probar otras hipótesis que por motivos de espacio y de cumplimiento del objetivo de investigación no se efectuaron. Por ejemplo, las principales hipótesis de este estudio vincularon la SA con la frustración de las necesidades y el AA con la satisfacción de las necesidades. Sin embargo, se puede plantear una hipótesis que analice el efecto cruzado de los predictores. Es decir, ¿cuál es la relación de la SA en las variables criterio a través de la satisfacción de las necesidades? O indagar la relación del AA con las variables criterio por medio de la frustración de las necesidades. Incluso se puede probar para cada variable criterio cuál de las rutas -la satisfacción o la frustración- explican una mayor cantidad de varianza en las variables criterio e incluso se puede comparar los efectos totales de cada uno de estos modelos (SA – frustración necesidades, SA – satisfacción de necesidades, AA – frustración necesidades, AA – satisfacción de necesidades) para determinar cuáles de ellos presentan los mayores efectos indirectos y totales. Van den Broeck, et al., (2016) han de hecho recomendado que cuando se analicen criterios negativos (ej., quemado laboral), se lo haga no solo desde la frustración, sino desde la satisfacción de las necesidades para lograr una apreciación más amplia de los efectos de las necesidades.

Implicaciones

Los resultados del presente estudio tienen algunas implicaciones prácticas para la gestión de personas en las organizaciones. El foco central fue el análisis de los mecanismos mediadores de la SA y del AA respecto a diversos indicadores de bienestar

y malestar psicológico en el trabajo. Según los hallazgos reportados en la literatura se partió de la premisa de que la SA tiene efectos deletéreos en el bienestar de los trabajadores y eso fue corroborado una vez más en este estudio, al constatar que la SA se relaciona con el quemado laboral y la intención de rotación frustrando las necesidades lo que a su vez genera desmotivación. Es claro que a las organizaciones no les conviene tener trabajadores que psicológicamente carecen de la intencionalidad de actuar y que desempeñan tareas sobre las cuales no tienen ningún interés. Es decir, la SA es un serio factor de riesgo psicosocial que debería ser activamente manejado no solamente por el elevado costo psicológico y económico que conlleva (Tepper, 2007), sino también porque como afirman Baard, et al., (2004), el principal factor que moldea el clima de trabajo es el estilo dominante de liderazgo en la organización.

Si bien en la literatura ya se han planteado algunas intervenciones para reducir la frecuencia de este comportamiento disfuncional en las organizaciones (Gonzalez-Morales, Kernan, Becker & Eisenberger, 2016), las intervenciones que a continuación se describen se las ha agrupado de esta manera:

- A. Intervenciones correctivas
- B. Intervenciones preventivas

A. Intervenciones correctivas

Estas actividades son de naturaleza reactiva, pero pueden ser necesarias hasta que las intervenciones preventivas se implementen y establezcan.

La intervención se basaría en tres actividades:

- Formulación de una política de cero tolerancias con el abuso
- Escuchar la voz de los colaboradores
- Entrenamiento en habilidades de supervisión efectiva

Cualquier intervención orientada a erradicar las prácticas abusivas e inefectivas del liderazgo, deberían provenir de políticas de talento que reconozcan la importancia del bienestar de los colaboradores y el papel del liderazgo en la organización (Pendleton & Furnham, 2012). Les corresponde a las áreas de talento convencer a los directivos sobre la importancia estratégica que el liderazgo tiene para los propósitos organizacionales. Abundante literatura menciona que uno de los errores más frecuentes en la gestión del liderazgo en las organizaciones es la omisión de programas enfocados a su desarrollo (McCauley & McCall, 2014). Con demasiada frecuencia los individuos

que ocupan cargos que tienen la responsabilidad de supervisar personas son colocadas porque simplemente ya cumplieron un número de años de trabajo y es momento de “ser jefe”, o porque la persona promovida ha demostrado unas fuertes competencias técnicas o peor aún, por razones políticas. La habilidad de manejar personas requiere numerosas competencias sociales al igual que una serie de valores y principios morales (Pendleton & Furnham, 2012). En este sentido una política explícita de “cero tolerancia” hacia cualquier forma de abuso y acoso es fundamental ya que llegado el momento servirá como un estándar para identificar actuaciones que se desvíen de lo esperado.

Uno de los problemas que suele acompañar el problema del acoso en las organizaciones es la ausencia de políticas y procedimientos para que las personas afectadas puedan exponer de manera segura sus denuncias (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2010). En muchos casos prevalece en la organización una cultura de indiferencia e incluso de penalización hacia quienes denuncian este tipo de conductas (Pando, Aranda, Salazar & Torres, 2016). Lo recomendable sería que las áreas de personal o trabajo social propongan políticas claras al respecto que: (a) definan lo que es el acoso laboral y las prácticas que lo definen, (b) propongan el procedimiento para denunciarlo, (c) permitan clasificar las faltas, (d) identifiquen las sanciones disciplinarias y (e) describan los mecanismos de protección de las víctimas (Rubio, 2015). La política también debería animar a realizar las denuncias no solo cuando se es víctima de acoso, sino también cuando se observa que otras personas son vejadas y victimizadas.

La capacitación y el entrenamiento son medios que también se pueden considerar para reducir las prácticas abusivas. El estudio de González-Morales et al., (2016) es posiblemente el mejor ejemplo de cómo la capacitación, cuidadosamente planificada, es efectiva en la reducción de la SA en las organizaciones. Estos autores efectuaron un estudio quasi-experimental mediante el cual llevaron a cabo un programa de capacitación para un grupo de 23 supervisores de una cadena de restaurantes que en conjunto supervisaban alrededor de 208 empleados. Definieron un grupo de control integrado por un número comparable de supervisores y colaboradores que no recibieron entrenamiento. Los investigadores midieron la SA antes de la capacitación y nueve meses después de la misma. Los supervisores fueron capacitados en estrategias de apoyo y asistieron a cuatro sesiones de dos horas cada una, durante un lapso de dos meses. En los talleres les enseñaron cuatro estrategias de apoyo del supervisor: benevolencia (reconocer el esfuerzo, tolerar los errores del supervisado y entrenarles cuando sea necesario); sinceridad (cumplir con los ofrecimientos, tratar con respeto y ofrecer retroalimentación constructiva); equidad (aplicación uniforme de políticas, evitar

los sesgos, etc.) y atención plena al colaborador (practicar la escucha activa, recabar toda la información sobre el desempeño laboral, etc.). Para determinar el impacto del entrenamiento se midieron dos variables antes y después del entrenamiento (nueve meses después) tanto en el grupo experimental como en el de control: se aplicó una versión modificada de la escala de apoyo percibido del supervisor y una versión breve de seis ítems de la escala de supervisión abusiva del Cuestionario revisado de actos negativos (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009). Al final se efectuó un análisis multivariado de varianza (MANOVA) que reportó diferencias significativas en los resultados del pretest y el posttest tanto “dentro” del grupo experimental como “entre” los grupos, llegando a la conclusión que la capacitación ofrecida redujo las percepciones de SA aumentando las de apoyo del supervisor en el grupo experimental. Una advertencia relevante de González-Morales et al., (2016) es que los investigadores no esperaban una erradicación total de la SA ya que las percepciones desfavorables y negativas son más fuertes que las positivas. En definitiva, el estudio ofrece evidencias que sugieren que la capacitación puede ser una estrategia efectiva para reducir las prácticas de SA reemplazándolas con conductas más efectivas como el apoyo a la autonomía. En este sentido la capacitación puede ser una estrategia correctiva de aplicación inmediata. De todas formas, como se explicará más adelante, la capacitación debe ser parte de una estrategia más amplia y de largo plazo para el desarrollo de habilidades de liderazgo.

B. Intervenciones preventivas

McCauley & McCall (2014) sostienen que las intervenciones organizacionales son efectivas en la medida que se las plantea desde una perspectiva sistémica y holística. Así, Manganeli, Thibault-Landry, Forest & Carpentier (2018) analizan los factores organizacionales que se relacionan con el desempeño y el bienestar desde los postulados de la TAD, planteando que hay tres prácticas de gestión claves que se vinculan con la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y los tipos de motivación: (a) el diseño del trabajo, (b) el liderazgo y (c) los sistemas de compensación.

Con relación al diseño del trabajo existe toda una literatura que acaba de celebrar 100 años de producción (Parker, Morgeson & Johns, 2017) que destaca la importancia crítica que tienen las diversas dimensiones del trabajo (diseño, composición, contenido, estructura y ambiente) en la motivación y en todo un conjunto de variables psicológicas y conductuales (Parker, et al., 2017).

Varios estudios han mostrado que hay diferentes características del trabajo que promueven la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, la motivación

autónoma y otros resultados laborales positivos como la satisfacción laboral y el desempeño (Deci, et al., 2017, p. 31).

Adicionalmente Manganelli et al., (2018) sostienen que los sistemas de compensación también tienen un papel relevante en la motivación del personal. Deci, et al., (2017) resumen todas las controversias que los estudios de la TAD han provocado (para bien) en el campo de la compensación y los incentivos económicos en el pasado.

Sin embargo, por limitaciones de espacio, la discusión de las intervenciones preventivas se limitará al factor liderazgo no solo porque la SA se ubica en dicho nivel, sino también porque como anotan Ryan & Deci (2017), el liderazgo es posiblemente el elemento más significativo del ambiente de trabajo que tiene la influencia más próxima en la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y los tipos de motivación. “Tal vez el factor de mayor influencia en el compromiso y la motivación es el jefe directo” (Rigby & Ryan 2018, p. 140).

El liderazgo y su desarrollo han jugado generalmente un papel relevante en la gestión del talento en las organizaciones (McCauley & McCall, 2014). Pendleton & Furnham (2012) argumentan con solidez que una gestión de talento efectiva instaaura una serie de prácticas como la selección, la capacitación, la retroalimentación, los incentivos y la formulación de políticas explícitas amplias que aseguren, entre otras cosas, la disponibilidad de las competencias requeridas por parte de quienes tienen la responsabilidad de supervisar personas (Kouzes & Posner, 2006).

De acuerdo con la TAD el apoyo a la autonomía en el ámbito organizacional es justamente el comportamiento que practicado de manera efectiva, facilita la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y el desarrollo de formas autónomas de motivación (Deci, et al., 2017). Puesto que la SA afecta principalmente la satisfacción de la autonomía, es necesario enseñar a los líderes la manera de apoyar a sus colaboradores. Baard (2002), por ejemplo, ha puntualizado los comportamientos que concretan el apoyo a la autonomía en el ámbito organizacional resumiéndolos en nueve prácticas efectivas que pueden ser enseñadas en programas de capacitación. Fowler (2018), por su parte, ha cuestionado las competencias de liderazgo que muchas organizaciones utilizan para la formación de sus líderes por basarse en teorías obsoletas sobre la motivación en el trabajo que se centran en el líder en lugar de las necesidades del colaborador. Así, propone un nuevo currículo para el desarrollo del liderazgo desde la perspectiva de la TAD en el que plantea tres nuevas competencias de liderazgo: (a) Promover la autonomía, (b) profundizar las relaciones y (c) fortalecer la competencia.

Finalmente, Solansky (2015) resalta la importancia de involucrar a los líderes en el desarrollo de programas de liderazgo de modo que tengan voz en el proceso e incluso puedan escoger los módulos de formación que les interese desarrollar. La premisa del trabajo de Solanski (2015) es fundamental pues si se trata de que los líderes tengan la capacidad de promover la autonomía de sus colaboradores, ellos también la deberían experimentar en carne propia dándoles la posibilidad de escoger los componentes del programa que se les ofrece para desarrollar sus habilidades de liderazgo. De esta manera, el desarrollo de un programa de liderazgo donde sus destinatarios tienen la opción de escoger los elementos que les interesen más la retroalimentación periódica de su desempeño como líderes por parte de sus colaboradores en lo que se conoce como una retroalimentación de 180° grados (Watkins & Leigh, 2009), son acciones claves para erradicar la supervisión abusiva y reemplazarla con el apoyo a la autonomía.

Aparte de las nuevas competencias de liderazgo propuestas por Fowler (2018) hay otra habilidad particularmente importante que se recomienda considerar en el desarrollo de líderes efectivos que apoyen la autonomía de sus equipos y que proviene originalmente del campo deportivo. La aplicación de la TAD en ese ámbito ha probado ser un campo muy fértil de investigación y de definición de prácticas para mejorar el desempeño no solo de atletas sino también de la población general (Adie, Duda & Ntoumanis, 2008). Un hallazgo consistente tiene que ver con el papel de los entrenadores deportivos, en especial si su estilo apoya o no a la autonomía de los deportistas. Al igual que en el trabajo, los entrenadores que apoyan la autonomía promueven la motivación intrínseca y un mejor desempeño deportivo (Adie, et al., 2008). En el ámbito laboral, la figura del coach deportivo fue asimilada hace algún tiempo como un modelo de liderazgo efectivo en el denominado "coaching del desempeño o modelo líder-coach" (Mura, 2003). Específicamente el líder-coach es una persona cuya misión es lograr que su equipo tenga éxito (Wilson, 2007). Para lograr dicho cometido se enfoca en descubrir las necesidades individuales y grupales, y en ofrecer el apoyo y el acompañamiento necesario para desencadenar el potencial de cada miembro del equipo a través de técnicas que promueven la autonomía. Un aspecto interesante del coach y que se relaciona con los postulados de la TAD, es la función de apoyo del coach; una función que puede adoptar diversas formas dependiendo de las características del colaborador y del contexto (Wilson, 2007). La técnica del coaching también se basa en el establecimiento de una relación no directiva (no controladora) donde el rol del coach es hacer preguntas que provoquen en el colaborador la introspección suficiente para visualizar acciones de mejora que él o ella define en ejercicio pleno de su autonomía (Herd & Russell, 2011). La figura del líder-coach también es atractiva para las

organizaciones porque se enfoca en la mejora del desempeño lo que en un contexto laboral es fundamental. Todos estos elementos llevaron a Spence & Oades (2011) a argumentar que la TAD es la teoría óptima para proveer de sustento conceptual al coaching como actividad relevante para el desarrollo del liderazgo y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en las organizaciones. Spence & Oades (2011) delimitan claramente su propuesta afirmando que el coaching no puede ofrecer una satisfacción completa de todas las necesidades psicológicas básicas de una persona y que un líder-coach tampoco es responsable de satisfacer dichas necesidades. Más bien lo que defienden es que los líderes tienen la oportunidad de crear junto con sus colaboradores, una atmósfera conducente a la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y el desarrollo de formas autónomas de motivación. Spence & Oades (2011) afirman:

El coaching se ocupa fundamentalmente de la mejora del funcionamiento humano a través del desarrollo de la auto-regulación cognitiva, emocional y conductual (p. 37). (...) Desde la perspectiva de la TAD el uso de habilidades específicas como la escucha activa, la expresión de simpatía, la exploración de los éxitos, la identificación de las fortalezas personales, la animación de la conducta volitiva y otros gestos de apoyo interpersonal son importantes por su capacidad de estimular el desarrollo humano (p. 41).

Por su parte Spence & Deci (2016) sostienen:

El coaching es una actividad inherentemente motivacional pues trata de los procesos que facilitan el establecimiento de metas y el desarrollo de los motivos que están vinculados a un funcionamiento efectivo y al bienestar (p. 85).

En definitiva, lo que se plantea es que los líderes de una organización practiquen lo que posiblemente es una de las formas más avanzadas de apoyo a la autonomía en las organizaciones: el coaching del desempeño. Para lograr este cometido es necesario que la organización: (a) destaque la importancia que tiene el liderazgo no solo para la productividad, sino también para el bienestar psicológico de los trabajadores, definiendo un conjunto de políticas y prácticas para asegurar que quienes asumen la delicada responsabilidad de supervisar personas, tienen las competencias requeridas para hacerlo de la mejor manera. (b) Respecto al desarrollo de esta habilidad será necesario escoger un modelo de coaching del desempeño que sea sencillo y efectivo de enseñarlo a los líderes. Uno de esos es el modelo GROW (*G = goals; R = reality; O = options y W = way forward*) (Whitmore, 2017). Spence & Oades (2011) aseveran que el modelo GROW “apoya la autonomía en la medida en que el asesorado [coachee] tiene la libertad de escoger lo que desea hacer y sobre todo que *sus elecciones serán respetadas y valoradas*” (p. 44) [itálicas añadidas].

El modelo GROW (Whitmore, 2017) es, en esencia, un proceso relacional de cuatro pasos donde el líder-coach apoya al colaborador a formular una meta concisa (*goal*), a evaluar su realidad actual en términos de lo que lo impulsa u obstaculiza a lograr la meta (*reality*). Esto se acompaña de la exploración de diversas opciones (*options*) y en la elección de actividades que se integrarán en un plan de acción donde el compromiso y la voluntad de llevarla a cabo son fundamentales (*way forward*). Nguyen (2018) ha destacado que el modelo GROW tiene tres características que lo distinguen y lo hacen particularmente efectivo en el ámbito organizacional. El primero es la sencillez del modelo. Nguyen (2018) argumenta que muchos modelos de coaching son complejos y su aprendizaje demanda mucho tiempo y esfuerzo. El segundo criterio es si realísticamente se lo puede enseñar a la diversidad de líderes que integran la organización lo que supone una combinación de sencillez y disponibilidad de tiempo para aprenderlo. Nguyen (2018) argumenta favorablemente al respecto y el tercer y último criterio tiene que ver con el número de sesiones requeridas para un proceso de coaching. Nguyen (2018) dice que los modelos tradicionales de coaching requieren de 6 a 12 sesiones para ser completados. Sin embargo, en el contexto de la relación jefe – colaborador y en un ámbito organizacional con plazos y requerimientos dinámicos y cambiantes, esto es una debilidad. El modelo GROW, por su concreción, requiere de dos a tres sesiones máximo para completar un tema puntual de coaching (por ejemplo, estrategias para mejorar el desempeño laboral), de modo que, si una organización quiere potenciar la efectividad de sus líderes, el modelo GROW es posiblemente la mejor elección. En este sentido Nguyen (2018) ejemplifica el caso de Google que tiene un modelo de competencias de liderazgo para sus gerentes (que en Google se denominan líderes de equipo). El modelo de competencias resultó de un estudio amplio que efectuaron, llamado proyecto oxígeno (Harrell & Barbatto, 2018). El modelo consta de 10 comportamientos claves organizados jerárquicamente por su importancia. La primera competencia, la más importante, es “ser un buen coach” y la segunda “empoderar al equipo, evitando la microgestión” (Harrell & Barbatto, 2018). Es fácil observar con los lentes de la TAD que estas dos competencias se refieren esencialmente al apoyo a la autonomía y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas.

A continuación, se resumen las actividades que se pueden implementar en la intervención preventiva.

Es recomendable que el área de talento argumente y convenza a las autoridades de la organización sobre los múltiples beneficios de tener un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo, destacando también los efectos negativos a los que se expondría si careciera de este programa (ej., supervisión abusiva).

Estudios han determinado que el desarrollo del liderazgo sucede cuando se basa en un conjunto amplio de políticas y prácticas interrelacionadas que incluyen mecanismos de sostenibilidad y evaluación (McCauley & McCall, 2014). En este sentido, la gestión y evaluación de programas de talento se erige como la metodología adecuada para llevar a cabo un programa amplio de desarrollo de liderazgo (Nygern & Erker, 2014).

Dentro de las diversas actividades que pueden integrar el programa se destacan las siguientes:

Formulación de un modelo de competencias de liderazgo que incluya competencias tales como promover la autonomía, profundizar las relaciones, fortalecer la competencia y el coaching del desempeño (Fowler, 2018; Spence & Deci, 2016).

Entrenamiento a los líderes en las competencias identificadas enfatizando el uso de métodos instruccionales que modelen el desarrollo de las habilidades evitando el aprendizaje de contenidos exclusivamente cognoscitivos.

Actualizar a los líderes de la organización en la TAD. Como acota Fowler (2018) hay demasiadas organizaciones que se quedaron con teorías motivacionales obsoletas del siglo pasado que aparte de carecer de la suficiente evidencia empírica que las sustente, inducen prácticas inefectivas que resultan en frustración de las necesidades y motivación de baja calidad que lastima la productividad y el bienestar de corto y largo plazo.

Posibilidad de que los participantes escojan los módulos del programa de formación o que tengan la opción de adaptarlo a sus necesidades de aprendizaje (Solanski, 2015).

Evaluación y retroalimentación periódica de los líderes en sus habilidades de liderazgo con el establecimiento de planes de mejora individual (Solanski, 2015).

Formulación de políticas de “cero tolerancia” respecto a conductas disfuncionales y moralmente inaceptables como la supervisión abusiva, el acoso laboral,

etc. En este sentido, la formulación de un “protocolo de actuación ante el acoso laboral” puede ser buena idea (Rubio, 2015).

Políticas de promoción de líderes que se basen principalmente en la competencia demostrada para dirigir personas y otras competencias relevantes.

Planteamiento de valores culturales de la organización que resalten la equidad, el trato justo, el respeto a la diversidad, la valoración de los aportes de los colaboradores y la reciprocidad en las interacciones con el personal (Rigby & Ryan, 2018).

Medición y evaluación anual de variables de bienestar / malestar psicológico en el trabajo para monitorear el impacto del programa.

Scheuer, et al., (2016) definieron a la SA como un “estresor laboral tóxico único” (p. 145) no solo por su fuerza desmotivadora sino por las nefastas consecuencias que tiene en el compromiso, la productividad y el bienestar de los trabajadores, sus familias y las organizaciones. Los resultados de este estudio ratifican cada una las palabras de Scheuer, et al., (2016) evidenciando que la SA no es otra cosa que violencia en el ámbito laboral (Pilch & Turska, 2015). Afortunadamente, este estudio también ha permitido comprobar que la TAD ofrece las claves no solamente para entender esta forma de violencia, sino también para instaurar prácticas efectivas que promuevan la productividad, la motivación, el desarrollo y el bienestar en el trabajo. En otras palabras, la TAD proporciona un mapa con rutas claras para humanizar al trabajo y a las organizaciones (Arnaud, 2011).

DISCUSIÓN GENERAL

En la introducción general de este trabajo se afirmó que uno de los temas más estudiados en el campo de las ciencias sociales es el liderazgo. Las teorías que se han propuesto para estudiarlo son numerosas y las publicaciones, académicas y no académicas sobre la temática son incontables y con seguridad no se detendrán en los años venideros.

El estudio de los “malos líderes” es un tema que comparado con el estudio del liderazgo es novísimo, no más de 30 años de historia. Posiblemente unas de las razones por las que el estudio de los “malos líderes” no concitó interés durante tanto tiempo tiene que ver precisamente con ese halo de “malo” o “negativo” que se asocia a ese tipo de liderazgo (si es que se lo puede llamar así); presumiblemente es más interesante conocer las características de un líder que las de un “no líder”, pues después de todo, ¿qué se puede aprender de alguien que carece de la que posiblemente es la cualidad más buscada y demandada de una persona en el mundo actual de las organizaciones de trabajo? (McCauley & McCall, 2014).

El foco de este estudio ha sido la SA, sus consecuencias y los mecanismos mediadores que la acompañan. Aunque parezca inverosímil el análisis de los “malos líderes” permite aprender tanto o más sobre el liderazgo que estudiando a los “buenos líderes”.

Lo primero que se constató es que la herramienta la medición del constructo, la escala de Tepper (2000) no ha habido sido formalmente traducida y adaptada al español. Aún cuando la escala fue propuesta hace ya varios años, la revisión de literatura permitió comprobar que este paso no había sido efectuado previamente. Esto se constituyó en el primer estudio del presente trabajo.

La traducción, adaptación y determinación de propiedades psicométricas resultó en la retención de los 15 ítems originales para la medición del constructo. El análisis factorial exploratorio y confirmatorio corroboró la presencia de un solo factor que daba cuenta de valores apropiados de varianza explicada y confiabilidad, al igual que un conjunto de índices de ajuste que demostraban una estructura factorial compuesta por una variable latente. El análisis de las evidencias de validez reveló que la escala mostraba relaciones de convergencia y discriminancia en la dirección esperada. Así, las evidencias de validez convergente demostraron que la escala se relacionaba positivamente con el quemado laboral, la intención de rotación y otros estilos de

liderazgo negativo. La escala demostró discriminancia con la satisfacción laboral, la calidad de la relación jefe – colaborador de acuerdo con la Teoría del intercambio líder – miembro (LMX), la eficacia profesional (componente del quemado laboral) y el compromiso laboral. El análisis de contenido de los tres ítems con las cargas factoriales más altas reveló que en la muestra de estudio la SA se define principalmente por conductas hostiles que el jefe abusivo la hace al colaborador especialmente delante de otras personas, por ejemplo, el ser criticado en público. En suma, la escala demostró buenas propiedades psicométricas que viabilizan su uso en la investigación aplicada.

La revisión de la literatura sobre la SA permitió concluir que las consecuencias que tiene están bastante investigadas. En general la SA tiene efectos negativos con el bienestar y la productividad tanto de personas como de organizaciones y suele inducir todo un conjunto de conductas contraproducentes como forma de retaliación por parte de sus víctimas. También se encontró que se ha investigado en menor proporción los antecedentes y mecanismos de mediación y moderación de la SA con relación a sus consecuencias. Si bien se han hecho estudios de la SA en países occidentales y orientales, se constata que prácticamente no hay estudios en países iberoamericanos. Así, la pregunta de investigación que se planteó para la realización del segundo estudio fue el análisis de los mecanismos mediadores de la SA con variables de bienestar y malestar psicológico en el trabajo. El análisis de la literatura llevó la elección de la Teoría de la auto-determinación (TAD) como el marco conceptual idóneo para este estudio. Varias razones indujeron a la elección de esta teoría, entre las que se menciona: es uno de los cuerpos conceptuales que más desarrollo ha tenido en los últimos años siendo considerada en la actualidad por algunos autores, como la teoría contemporánea dominante de la motivación en el ámbito laboral. La teoría, aparte de contar con numerosos estudios y hallazgos empíricos que la respaldan, ofrece un marco conceptual amplio que permite la comprensión a profundidad del fenómeno que se estudia. La teoría ofrece una variable, el apoyo a la autonomía, que se erige como la antípoda de la SA y que permite comparar y contrastar las relaciones y efectos de la SA con los mediadores y las variables criterio del estudio.

Para la realización del segundo estudio se determinó que el análisis de ecuaciones estructurales (SEM) era la metodología apropiada para analizar el modelo conceptual que se elaboró y las numerosas hipótesis de mediación que se derivaban. En el análisis estadístico se usaron nuevas perspectivas y métodos en el análisis de mediación que se basan en la técnica del simulador de muestras (*bootstrap*) para la determinación de intervalos de confianza y niveles de significación. También se usó la técnica del factor común latente para el manejo de la varianza del método común y

nuevo software que permite el análisis de mediación configurando mediaciones paralelas y seriales.

Algunos de los resultados más relevantes del segundo estudio son:

La SA no tiene efecto directo con las variables criterio, sino que se relaciona principalmente a través de la frustración de la autonomía. El efecto indirecto más fuerte se dio con el quemado laboral mediante la frustración de las necesidades. Claramente la SA afecta el bienestar psicológico de las personas.

La SA frustra de manera particular la necesidad de autonomía. Un colaborador bajo el mando de un jefe abusivo siente que pierde su sentido de voluntad y capacidad de elección, lo que se denomina control psicológico (Wu, 2008).

La SA no tiene relación con la motivación controlada, sino con la desmotivación a través de la frustración de la autonomía. Por tanto, la SA no puede considerarse como un estilo controlador de liderazgo (Fernet & Austin, 2014). Este hallazgo ha llevado a proponer un nuevo estilo de supervisión en las organizaciones que se lo puede denominar “estilo desmotivador o abusivo”.

Un hallazgo interesante es que la motivación controlada no es parte de los mecanismos de mediación de la SA (regulación externa material y regulación introyectada). La regulación identificada tampoco resultó significativa. Además, esta variable mostró correlaciones con magnitudes diferentes a lo que se reportado, proyectando con ello una sombra de duda sobre la validez de esta variable en la muestra de estudio.

Por el lado del apoyo a la autonomía (AA) se encontró que de alguna manera es lo contrario de la SA. Su patrón de correlaciones con las distintas variables del estudio es prácticamente el mismo, pero con los signos contrarios. A diferencia de la SA el AA tiene efecto directo con las variables criterio y efecto indirecto por medio de la satisfacción de las necesidades y la motivación autónoma. La satisfacción de la autonomía es la variable mediadora principal al igual que la motivación intrínseca. También se encontró evidencia de que el AA es la característica distintiva del liderazgo competente. En otras palabras, independiente de la teoría del liderazgo que se use, un líder es efectivo en la medida que apoya la autonomía de su gente. El estudio obtuvo evidencia de que el liderazgo se relaciona con el compromiso laboral a través de la siguiente cadena serial de variables: liderazgo – apoyo a la autonomía satisfacción de la autonomía – motivación intrínseca – compromiso laboral.

Si los efectos de la SA son tan aciagos para las personas y las organizaciones, una conclusión firme es que las organizaciones deben adoptar medidas activas para manejar este auténtico riesgo psicosocial. Una de las medidas de prevención claves tiene que ver con los procedimientos que usa la organización para asignar personas a roles de jefatura y liderazgo, lo que lleva al tema de la gestión del liderazgo en las organizaciones. Como afirman McCauley & McCall (2014) los programas de desarrollo de liderazgo no deben reducirse a iniciativas aisladas de carácter episódico, sin que deberían estar integrados por varios procesos de talento actuando de forma coordinada. Esto, junto con la formulación de políticas explícitas que destaquen la manera en cómo se gestionará el liderazgo en la organización, son de vital importancia. Rigby & Ryan (2018) afirman:

Los gerentes juegan un papel crucial en apoyar y facilitar la satisfacción de las necesidades básicas y en consecuencia favorecer una motivación de mejor calidad y un desempeño superior (p. 140).

Sin embargo, como destacan Manganeli, et al., (2018):

Los gerentes desconocen los resultados de la motivación en el trabajo y de las prácticas que pueden fomentar una regulación autónoma a través de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas (p. 227).

Las áreas de talento tienen el importante reto de promover programas que desarrollen el liderazgo desde los principios de la TAD, superando creencias arraigadas respecto a los líderes efectivos. En este aspecto Fowler (2018) ha argumentado que muchas organizaciones promueven competencias de liderazgo basadas en la Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (McClelland & Boyatzis, 1982) que resaltaban las necesidades de poder, logro y afiliación. Según Fowler (2018), las necesidades de logro y poder generan motivación de baja calidad no solo en los colaboradores sino también en los líderes “comprometiendo los resultados de corto plazo y sabotando los resultados de largo plazo” (p. 185).

Una de las prácticas de liderazgo que por sus principios y metodología se alinea con los conceptos de la TAD es el coaching del desempeño y de manera particular el modelo GROW (Wilson, 2007; Whitmore, 2017). Spence & Deci (2016) han argumentado que la práctica del coaching se enriquecería sustancialmente adoptando los principios de la TAD. En la práctica significa que a las organizaciones les favorece desarrollar en sus líderes la habilidad de ofrecer coaching a sus colaboradores y el Modelo GROW es posiblemente la mejor elección conforme a los criterios propuestos por Nguyen (2018). Es decir, la intervención propuesta no se limita únicamente en

hacerle saber a los jefes que se abstengan de maltratar a sus colaboradores, sino que propende al establecimiento de programas integrales de desarrollo de liderazgo que permita a los líderes mejorar el desempeño de sus equipos al igual que su desarrollo y bienestar psicológico, mediante el apoyo a la autonomía.

En suma, se concluye que el liderazgo es efectivo cuando se concreta en prácticas que apoyan la autonomía, lo que favorece la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, el desarrollo de formas autónomas de motivación que a su vez incrementan la probabilidad de consecuencias positivas como el bienestar psicológico y la productividad.

Si bien la investigación de la SA tiene algún camino recorrido (Zhang & Bednall, 2015) es claro que en Iberoamérica se trata de un campo prácticamente inexplorado. Se han realizado algunos estudios sobre el acoso laboral (Pando, et al., 2016), pero no se dispone de datos que den cuenta de la agresión iniciada por los jefes y de los altos costos sociales y materiales que conlleva.

Algo similar puede decirse de la TAD. Se trata de una teoría con un soporte conceptual y empírico considerable (Ryan & Deci, 2017), pero hay pocos estudios en Iberoamérica que la usen como marco de referencia.

Más allá del interés teórico que la SA y la TAD puedan concitar, es evidente que el primer constructo se refiere a una realidad lacerante que afecta la vida de miles de personas en el trabajo. La TAD, por su lado, también investiga el quehacer humano en toda su amplitud y ha aportado elementos que facilitan una comprensión cabal del desarrollo, la motivación y el bienestar psicológico en contextos concretos.

Tradicionalmente se ha sostenido que el investigador debe estar equipado con una buena teoría para comprender la realidad que estudia (Lens, 1987), pero los problemas concretos también son un buen punto de partida para la teorización. Como anotan Herrera & Matos (2009): *“no hay nada más teórico que un buen problema práctico”* [itálicas añadidas] (p. 31).

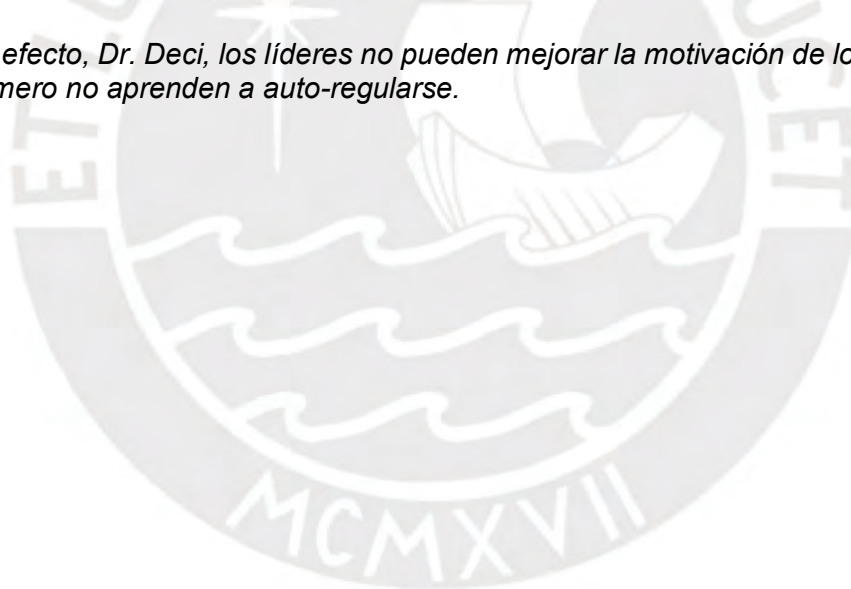
Para terminar, se describe a continuación una nota de carácter más informal.

Susan Fowler (2014), una consultora en temas de talento publicó en 2014 el libro: *“Why motivating people doesn't work and what does”*. El libro está basado enteramente en la TAD y describe acciones concretas para que las organizaciones y los líderes puedan crear ambientes favorables a la satisfacción de las necesidades

psicológicas básicas y la generación de formas autónomas de motivación. En el capítulo cuatro del libro -la motivación es una habilidad, Fowler (2014) narra un encuentro con el Dr. Edward Deci (quien, junto con Richard Ryan, son las figuras más prominentes de la TAD) en el que le expone sus ideas respecto a la aplicación de los principios de la TAD en las organizaciones. En resumen, ella le explica al Dr. Deci que la motivación es una habilidad y que las personas pueden aprender a reconocer sus estados motivacionales para suscitar un cambio positivo en sus vidas. Además, en las organizaciones los líderes pueden apoyar a sus colaboradores en este proceso a través de una metodología que denomina: “perspectiva motivacional positiva” que se basa en la realización de entrevistas motivacionales. Fowler (2014) cuenta que cuando le explicó el modelo al Dr. Deci su primera reacción fue de una larga pausa, casi interminable, posiblemente meditando sobre la coherencia conceptual de la propuesta al igual que sus implicaciones. Al final le dijo a Susan: “*de acuerdo, pero con una advertencia. Los líderes deben primero entender cómo auto-aplicarse esto antes que puedan hacerlo con sus colaboradores*” [itálicas añadidas] (p. 72). Este comentario del Dr. Deci resume admirablemente el núcleo de las intervenciones descritas en este trabajo.

En efecto, Dr. Deci, los líderes no pueden mejorar la motivación de los demás si primero no aprenden a auto-regularse.

FIN



REFERENCIAS

- Adie, J. W., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2008). Autonomy support, basic need satisfaction and the optimal functioning of adult male and female sport participants: A test of basic needs theory. *Motivation and Emotion, 32*(3), 189-199.
- Adorno, T. W.; Frenkel-Brunswik, Else; Levinson, Daniel J.; Sanford, R. Nevitt. (1950). *The authoritarian personality*. Oxford, England: Harpers.
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology, 60*, 717-741.
- Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 678.
- American Psychological Association. (2017, January 1). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. Retrieved May 10, 2018, from <http://www.apa.org/ethics/code/>
- Ansoleaga, E., Gómez-Rubio, C., & Mauro, A. (2015). Violencia laboral en América Latina: una revisión de la evidencia científica. *Vertex Revista Argentina de Psiquiatría, 26*, 444-52.
- Arbuckle, J. L. (2016). *Amos 24.0 User's Guide*. Chicago: SPSS.
- Arnaud, S. (2011). *Humanistic management and self-determination theory: the impact of the 'perception of work supervision on employees' 'self-regulated motivation': an empirical French study* (No. 1107). CEREFIGE (Centre Europeen de Recherche en Economie Financiere et Gestion des Entreprises), Universite de Lorraine.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 191.
- Aryee, S., Sun, L., Chen, Z., & Debrah, A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review, 4*, 393-411.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations, 47*, 755-778.
- Ashkanasy, N. M., Bennett, R. J., & Martinko, M. J. (Eds.). (2016). *Understanding the high-performance workplace: The line between motivation and abuse*. New York: Routledge.
- Baard, P.P. (2002). Intrinsic Need Satisfaction in Organizations: A Motivational Basis of Success in For-Profit and Not-for-Profit Settings. In Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.), *Handbook of Self-Determination Research* (pp. 255-275). University of Rochester Press.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and Well-being in two work settings. *Journal of applied social psychology, 34*(10), 2045-2068.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing, 1*-28.
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations, 59*(6), 723-752.
- Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-Transformational Leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics, 81*, 851-861.
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2011). Psychological need thwarting in the sport context: Assessing the darker side of athletic experience. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 33*(1), 75-102.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.
- Blase, Joseph & Blase, Jo. (2002). The dark side of leadership: Teacher perspectives of principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 671-727.
- Boddy, C. (2011). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 367-379.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Boon, S., Xiong, Z., & Aryee, S. (2012). Abusive supervision in Chinese work settings. In Huang, X., & Bond, M. H. (Eds.), *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice* (pp. 164-183). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12.
- Bowling, N., & Michel, J. (2011). Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work & Stress*, 25, 309-320.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Buja, A., & Eyuboglu, N. (1992). Remarks on parallel analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 27, 509-540.
- Burns, W. A. (2017). A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to improve these harmful leadership styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.
- Cantisano, G. T., Depolo, M., & Domínguez, J. F. M. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19(1), 88-94.
- Carey, B. (2004). Fear in the workplace: The bullying boss. *New York Times*, 22.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.
- Carmo, C., Brás, M., Batista, L., & Faísca, L. (2017). Confirmatory factor analysis of the Portuguese version of the Frost multidimensional perfectionism scale. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica-E Avaliação Psicológica*, 44(2), 28-43.
- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M.A., & Teodoro, M.L. (2010). Tradução e validação de conteúdo: Uma proposta para adaptação de instrumentos. Em Pasquali, Luiz. (Ed.), *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas* (pp. 506-520). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R., Sheldon, K., Soenens, B., Van Petegem,

- S., & Verstuyf, L. (2015). Basic psychological need satisfaction need frustration and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216-236.
- Chiang, M., Salazar, C.M., Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 84(1), 97.
- Clark, L.A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319.
- Colegio de Psicólogos del Perú. (2017, septiembre 27). *Código de Ética del Colegio de Psicólogos del Perú*. Recuperado mayo 10, 2018, de: http://www.cpsp.pe/admin/contenidos/marcolegal/codigo_de_etica_del_cpsp.pdf
- Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 198.
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Corbin, J. (2017, March 7). *The Gallup 2017 Employee Engagement Report is Out: And the Results ... Nothing has Changed*. Retrieved May 1, 2018, from <http://www.theemployeeapp.com/gallup-2017-employee-engagement-report-results-nothing-changed/>
- Dagenais-Desmarais, V., & Courcy, F. (2014). Understanding workplace violence: The contribution of Self-Determination Theory. In Gagné, M. (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 295-313). New York: Oxford University Press.
- Daniels, A., & Daniels, J. (2005). *Measure of a leader: An actionable formula for legendary leadership*. Atlanta, GA: Performance Management Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- DeWall, C. N., Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2011). The general aggression model: theoretical extensions to violence. *Psychology of Violence*, 1(3), 245.

- Diefendorff, J. M., Houliort, N., Vallerand, R. J., & Krantz, D. (2018). Emphasizing the self in organizational research on Self-determination Theory. In Ferris, D. L., Johnson, R. E., & Sedikides, C. (Eds.), *The Self at Work: Fundamental Theory and Research* (pp. 145 – 171). New York: Routledge.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351.
- Einarsen, S., Schanke, Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (Eds.). (2010). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. Crc Press.
- Enzmann, D. (1997). RanEigen: A program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21, 232.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160.
- Fernández-Arata, M., Juárez, A., & Merino, C. (2015). Análisis estructural e invarianza de medición del MBI-GS en trabajadores peruanos. *Liberabit Revista de Psicología*, 21(1), 9-20.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229.
- Fernet, C., & Austin, S. (2014). Self-Determination and Job Stress. In Gagné, M. (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 231-244). New York: Oxford University Press.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Fowler, S. (2014). *Why motivating people doesn't work and what does: The new science of leading, energizing and engaging*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Fowler, S. (2018). Toward a New Curriculum of Leadership Competencies: Advances in Motivation Science Call for Rethinking Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 182-196.
- Furnham, Adrian. (2005). *The incompetent manager: The causes, consequences and cures of management failure*. London: John Wiley & Sons.
- Furnham, A. (2010). *The elephant in the boardroom*. Palgrave: Macmillan.
- Gabler, C. B., & Hill, R. P. (2015). Abusive supervision, distributive justice, and work-life balance: perspectives from salespeople and managers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(3), 247-261.
- Gadermann, A. M., Guhn, M., & Zumbo, B. D. (2012). Estimating ordinal reliability for Likert-type and ordinal item response data: A conceptual, empirical, and practical guide. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 17(3).

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., & Bhave, D. (2011). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture. In *Human autonomy in cross-cultural context* (pp. 163-187). Springer, Dordrecht.
- Gagné, M. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Gaskin, J., & Lim, J. (2016). Model Fit Measures, AMOS Plugin. *Gaskination's StatWiki*.
- Gaskin, J. (2018, April 25). Confirmatory Factor Analysis: Common Method Bias. Retrieved May 1, 2018, from http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Confirmatory_Factor_Analysis
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 6(82), 827-844.
- Gibney, Alex. (director / producer). *Enron: The smartest guys in the room*. [Cinta cinematográfica]. Estados Unidos. Magnolia Pictures.
- Gilbert, S.L., & Kelloway, E.K. (2014). Leadership. In Gagné, M. (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 181-198). New York: Oxford University Press.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437-450.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A. M., & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, 69(11), 2560-2571.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Gonzalez-Morales, M. G., Kernan, M. C., Becker, T. E., & Eisenberger, R. (2018). Defeating abusive supervision: Training supervisors to support subordinates. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 151.
- Goodboy, A. K., Martin, M. M., & Bolkan, S. (2017). Workplace bullying and work engagement: a self-determination model. *Journal of interpersonal violence*, 0886260517717492.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member Exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Green, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.

- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of applied psychology, 94*(2), 465.
- Guillemin, F., Bombardier, C. & Beaton D. (1993) Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: Literature review and proposed guidelines. *Journal of Clinical Epidemiology, 46*,1417-1432.
- Guttman, L. (1954). Some necessary conditions for common factor analysis. *Psychometrika, 19*, 149-162.
- Halbesleden, J.R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). Psychology press.
- Hambleton, R. K. (2001). The next generation of the ITC test translation and adaptation guidelines. *European Journal of Psychological Assessment, 17*(3), 164-172.
- Hancock, G. R., & Mueller, R. O. (2001). Rethinking construct reliability within latent variable systems. *Structural equation modeling: Present and future, 195-216*.
- Harrell, M., & Barbato, L. (2018, February 27). Re:Work - Great managers still matter: The evolution of Google's Project Oxygen. Retrieved April 08, 2018, from <https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 1010-1023.
- 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*, 268–279.
- Harvey, P., Butler, F., & Brees, J. (2016). Propensity to perceive abusive supervision. In Ashkanasy, N. M., Bennett, R. J., & Martinko, M. J. (Eds.), *Understanding the high-performance workplace: The line between motivation and abuse* (pp. 191-204). New York: Routledge.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Herd, A. M., & Russell, J. E. (2011). *Tools and Techniques: What's in Your Toolbox? Advancing executive coaching: Setting the course for successful leadership coaching, 229-283*.
- Henle, C. A., & Gross, M. A. (2013). What have I done to deserve this? Effects of employee personality and emotion on abusive supervision. *Journal of Business Ethics, 122*(3), pp.461-474.
- Hernández Palomino, J., Espinoza, J. D. J., & Aguilar Arellano, M. (2013). Clima Laboral: La influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados. *Revista Internacional Administración & Finanzas, v. 6*(6) pp. 55-71.
- Hernández Vargas, C. I., Llorens Gumbau, S., Rodríguez Sánchez, A. M., & Dickinson Bannack, M. E. (2016). Validación de la escala UWES-9 en profesionales de la salud en México. *Pensamiento Psicológico, 14*(2), 89-100.
- Herrera, D., & Matos, L. (2009). Desarrollo del concepto de motivación y su representación en distintas aproximaciones teóricas. En Herrera, D. (Ed.), *Teorías contemporáneas de la*

motivación: Una perspectiva aplicada (pp. 17 – 36). Lima – Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523.
- Hocine, Z., & Zhang, J. (2014). Autonomy support: Explaining the path from leadership to employee creative performance. *Open Journal of Social Sciences*, 2(06), 417.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (third edition). New York: McGraw-Hill.
- Hogan, Robert. (2007). *Personality and the fate of organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hoobler, J., & Brass, D. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorman, P., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89.
- Hsu, T. S., & Wu, C. T. (2016). A Study on the relationship between abusive supervision and job satisfaction: The mediating and moderating effects of organizational politics and organizational justice. *Jiaoyu Yu Xinli Yanjiu*, 39(4), 1.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years: A review. *Purushartha: A Journal of Management Ethics and Spirituality*, 9(1).
- Jian, Z., Kwong, H., Qiu, Q., Qiang, Z., & Hong-kit, F. (2012). Abusive supervision and frontline employees' service performance. *The Service Industries Journal*, 32(5), pp. 683-698.
- Jensen, J.M., Van De Voorde, K. (2016). High performance at the expense of employee health? Reconciling the dark side of high performance work systems. In Ashkanasy, N. M., Bennett, R. J., & Martinko, M. J. (Eds.), *Understanding the high-performance workplace: The line between motivation and abuse* (pp. 63-84). New York: Routledge.
- Juárez, A., García, J., Camacho, A., Gómez, V., Vera, A., Fernández, M., & García, I. (2011). *Traducción y adaptación del MBI-GS en población latina*. Documento no publicado.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 141-151.
- Kaiser, R., LeBreton, J. M., & Hogan, J. (2012). The dark side of personality and ineffective leadership. *Applied Psychology: An International Review*.
- Kang, D. S., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Kangas, M., Feldt, T., Huhtala, M., & Rantanen, J. (2014). The corporate ethical virtues scale: Factorial invariance across organizational samples. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 161-171.

- Khattak, A. J., Ahmad, W., Ahmad, A., & Manzoor, H. (2015). The Role of supervisor perceived intent as a moderator in the impact of abusive supervision on emotional exhaustion and turnover intention. *Science International*, 27(4).
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.
- Kenny, D. A. (2016, April 6). SEM: Confirmatory Factor Analysis (David A. Kenny). Retrieved July 27, 2018, from <http://davidakenny.net/cm/mfactor.htm>
- Kins, E., Beyers, W., Soenens, B., & Vansteenkiste, M. (2009). Patterns of home leaving and subjective well-being in emerging adulthood: The role of motivational processes and parental autonomy support. *Developmental psychology*, 45(5), 1416.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (third edition). New York: The Guilford Press.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership a theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Krause, E. D., (2006). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15, 1, 79 – 102.
- Kotter, John, P. (1985). *Power and influence: Beyond formal authority*. New York: The Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Lee, S. M. (2016). Benefits of transformational behaviors for leaders: A daily investigation of leader behaviors and need fulfillment. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 237.
- Latham, P. Gary. (2009). *Becoming the evidence-based manager: Making the science of management work for you*. Boston: Davies-Black.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. *The handbook of behavioral medicine*, 282-325.
- Legault, L., Green-Demers, I., & Pelletier, L. (2006). Why do high school students lack motivation in the classroom? Toward an understanding of academic amotivation and the role of social support. *Journal of educational psychology*, 98(3), 567.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Lens, W. (1987). Theoretical research should be useful and used. *International Journal of Psychology*, 22(4), 453-461.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41-52.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012b). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107.
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. Oxford University Press, USA.

- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural equation modeling*, 9(2), 151-173.
- Little, R. J., & Rubin, D. B. (2014). *Statistical analysis with missing data*. John Wiley & Sons.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Liu, X. Y., & Wang, J. (2013). Abusive supervision and organizational citizenship behaviour: Is supervisor-subordinate guanxi a mediator? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1471-1489.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2015). Abusive Supervision A Meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management*.
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240.
- Maricuțoiu, L. P., Sulea, C., & Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout research*, 5, 35-43.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2), 224.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1982). Learned helplessness: An alternative explanation for performance deficits. *Academy of Management Review*, 7(2), 195-204.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.
- Mawritz, M. B., Folger, R., & Latham, G. P. (2014). Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 358-372.
- McCauley, C. D., & McCall Jr, M. W. (2014). *Using experience to develop leadership talent: How organizations leverage on-the-job development*. John Wiley & Sons.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied psychology*, 67(6), 737.
- Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Meyer, J. P., & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 60-62.

- Mitchell, M., & Ambrose, M. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159-1168.
- Moroni, L., & Dabos, G. E. (2014). Comportamientos abusivos de baja intensidad en las organizaciones. *Estudios Gerenciales, 30*, 384-396.
- Mura, A. (2003). Coaching for Performance: A Conversation with Sir John Whitmore Interview Conducted by Agnes Mura. *International Journal of Coaching in Organizations, 1*(4), 107-116.
- Neider, L. (2010). *The "dark" side of management*. Charlotte, NC: Information Age Pub.
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2014). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology, 50*(4), 245-255.
- Nguyen, S. (2018, April 9). Grow Coaching Model: The Fascinating Backstory. Retrieved May 1, 2018, from <https://workplacepsychology.net/>
- Nygren, R., & Erker, S. Preparing for an HR Project. *Advancing Human Resource Project Management, 133-151*.
- Northouse, Peter. (2012). *Leadership: Theory and practice (sixth edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2018). *Acabar con la violencia y el acoso contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo*. Quinto punto del orden del día. Conferencia Internacional del Trabajo, 107, reunión 2018. Ginebra: Suiza.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2017). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion, 1-12*.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 176-194.
- Pando, M., Aranda, C., Salazar, J., & Torres, T. (2016). Prevalencia de violencia psicológica y acoso laboral en trabajadores de Iberoamérica. *Enseñanza e Investigación en Psicología, 21*(1), 39-45.
- Park, H. S., Hoobler, J. M., Wu, J., & Wilson, M. (2015, January). Abusive Supervision, Justice, Power Distance, and Employee Deviance: A Meta-Analysis. In *Academy of Management Proceedings (No. 1, p. 12462)*. Academy of Management.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of applied psychology, 102*(3), 403.
- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: Manual práctico de elaboração*. (Vol. 1, pp. 306). Brasília: LabPAM/IBAPP.
- Pendleton, D., & Furnham, A. F. (2012). *Leadership: All You Need to Know*. London: Palgrave MacMillan.

- Pilch, I., & Turska, E. (2015). Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 83-93.
- Pedrosa, I., & García-Cueto, E. (2016). Síndrome de Burnout en árbitros de élite: La liga de fútbol profesional española (LFP) a estudio. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica-E Avaliação Psicológica*, 42(2), 59-68.
- Pelletier, K.L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric, *Leadership*, November, 6, 373-389.
- 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, 95-108.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Popa, M., Rotarescu, V. S., & Sulea, C. (2013, July). Toxic leadership scale: A Romanian adaptation and validation. *In Psychology & Health (Vol. 28, pp. 291-291)*.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2017). Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 825-838.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M., Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1513-1534.
- Pyc, L. S., Meltzer, D. P., & Liu, C. (2017). Ineffective leadership and employees' negative outcomes: The mediating effect of anxiety and depression. *International Journal of Stress Management*, 24(2), 196.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), 1.
- Rodríguez-Muñoz, A. (2011). Acoso psicológico en el trabajo: Revisión de la literatura y nuevas líneas de investigación. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57(1), 20-34.
- Roeckelein, J. E. (Ed.). (2006). *Elsevier's dictionary of psychological theories*. Elsevier.
- Rogelberg, S. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modeling and more. Version 0.5-12 (BETA). *Journal of statistical software*, 48(2), 1-36.

- Rubio, J. M. E. (2015). El acoso laboral. En *Tratado de responsabilidades penales en la administración local* (pp. 39-65).
- Rupp, D.E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1, 72-94.
- Ryan, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. *Research on motivation in education: The classroom milieu*, 2, 13-51.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior. *Handbook of personality: Theory and research*, 3, 654-678.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press.
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of personality and social psychology*, 44(1), 127.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*, 26.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES—Utrecht work engagement scale: Test manual. *Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University*, 8.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Scheuer, M. L., Burton, J. P., Barber, L. K., Finkelstein, L. M., & Parker, C. P. (2016). Linking abusive supervision to employee engagement and exhaustion. *Organization Management Journal*, 13(3), 138-147.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. ProQuest.
- Seligman, M. E., & Beagley, G. (1975). Learned helplessness in the rat. *Journal of comparative and physiological psychology*, 88(2), 534.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2001). *Experimental and quasiexperimental designs for generalized causal inference*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of personality and social psychology*, 80(2), 325.
- Scheuer, M. L., Burton, J. P., Barber, L. K., Finkelstein, L. M., & Parker, C. P. (2016). Linking Abusive Supervision to Employee Engagement and Exhaustion. *Organization Management Journal*, 13(3), 138-147.

- Shirom, A. (2010). Feeling energetic at work: On vigor's antecedents. In Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 69-84). Psychology press.
- Shuck, B., Zigarmi, D., & Owen, J. (2015). Psychological needs, engagement, and work intentions: A Bayesian multi-measurement mediation approach and implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 39(1), 2-21.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 1-19.
- Solansky, S. T. (2015). Self-determination and leader development. *Management Learning*, 46(5), 618-635.
- Spence, G. B., & Oades, L. G. (2011). Coaching with self-determination theory in mind: Using theory to advance evidence-based coaching practice. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(2), 37-50.
- Spence, G. B. & Deci, E. L. (2016). *Self-determination Theory Within Coaching Contexts: Supporting Motives and Goals that Promote Optimal Functioning and Well-being*. In David, S., Clutterbuck, D., & Megginson, D. (Eds.), *Beyond goals: Effective strategies for coaching and mentoring* (pp. 85 – 108). Routledge.
- Strauss, K., & Parker, S. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: A Self-Determination Theory Perspective. In Gagné, M. (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 50-71). New York: Oxford University Press.
- Taylor, S.E. (2011). Social support: A Review. In M.S. Friedman. *The Handbook of Health Psychology*. New York, NY: Oxford University Press. pp. 189–214.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.
- Tepper, B.J., & Almeda, M. (2012). Negative exchanges with supervisors. In de Tormes Eby, L., & Allen, T.D. (Eds.), *Personal relationships: The effect on employee attitudes, behavior, and well-being* (pp. 67-93). New York: Routledge.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Breaux-Soignet, D. M. (2012). Abusive supervision as political activity: *Distinguishing impulsive and strategic expressions of downward hostility*. In *Politics in organizations* (pp. 225-246). Routledge.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Thoroughgood, C., Tate, B., Sawyer, K., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 230-255.

- Topa, G., Depolo, M., & Morales, J.F. (2007). Acoso laboral: Meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19, 88-94.
- Toro, J. P., & Gómez-Rubio, C. (2016). Factores facilitadores de la violencia laboral: Una revisión de la evidencia científica en América Latina. *Ciencia & trabajo*, 18(56), 110-116.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 27(2), 123-140.
- Unanue, W., Rempel, K., Gómez, M. E., & Van den Broeck, A. (2017). When and why does materialism relate to employees' attitudes and well-being: the mediational role of need satisfaction and need frustration. *Frontiers in psychology*, 8, 1755.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Koestner, R. (2008). Reflections on self-determination theory. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 257.
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 69-78.
- Van den Broeck, A., Ferris, D., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational psychologist*, 41(1), 19-31.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H., & Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 251-277.
- Watkins, R., & Leigh, D. (Eds.). (2009). *Handbook of Improving Performance in the Workplace, The Handbook of Selecting and Implementing Performance Interventions* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Wei, F., & Si, S. (2013). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 281-296.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum Books.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., & Holmes IV, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wilson, C. (2007). *Best Practice in Performance Coaching: A Handbook for Leaders, Coaches, HR Professionals and Organizations*. London: Kogan Page.
- Wu, T. Y. (2008). Abusive supervision and emotional exhaustion: The mediating effects of subordinate justice perception and emotional labor. *Chinese Journal of Psychology*, 50(2), 201-221.

- Wu, S., & Cao, K. (2015). Abusive supervision and work-family conflict: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(04), 171.
- Xu, S., Martinez, L. R., Van Hoof, H., Tews, M., Torres, L., & Farfan, K. (2015). The impact of abusive supervision and co-worker support on hospitality and tourism student employees' turnover intentions in Ecuador. *Current Issues in Tourism*, 1-16.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2015). Antecedents of abusive supervision: a meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
- Zwick, W. R., & Velicer, W. F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological bulletin*, 99(3).



ANEXOS

1. Consentimiento Informado

Título de la investigación: Impacto de diversos estilos de supervisión en el bienestar psicológico de los colaboradores.

Responsable: Jaime Moreno Villegas, Profesor Principal, Facultad de Psicología – PUCE.

¿Por qué se lleva a cabo este estudio?

Se trata de investigar qué impacto tienen algunos estilos de supervisión en la motivación, el compromiso y el bienestar psicológico de las personas.

¿Por qué me piden a mí que colabore?

En esta fase se requiere de personas que cumplan dos requisitos: (a) tener al menos dos años de experiencia laboral general y (b) tener un jefe directo a quien se reporta. Si eventualmente no cumple con alguna de ellas, favor notifique al examinador.

¿Qué me solicitan hacer?

Completar una hoja de datos demográficos y un cuestionario de la manera más objetiva posible, siguiendo las instrucciones que reciba del examinador.

¿Es confidencial?

El investigador garantiza la total confidencialidad de la información que usted consigne en este consentimiento y anonimato en el cuestionario que completará. La confidencialidad abarca sus datos personales, los de su jefe directo y los de la organización donde usted labora. Solo se piden datos generales de carácter demográfico.

¿Existen riesgos o consecuencias para mí?

Dada la naturaleza de esta investigación, no existen riesgos ni consecuencias de ningún tipo para usted ni su jefe; tampoco para su organización. No se ofrecerán indicios que conduzcan a la identificación de personas o instituciones.

¿Cómo se usará la información?

Los datos serán agregados para buscar relaciones y tendencias en la muestra de estudio. En ningún momento se particularizarán los resultados. Los resultados se publicarán en una revista científica sin consignar nombres de personas o instituciones.

¿Qué beneficios tiene esto para mí?

Más que un beneficio, es una oportunidad que usted tiene para apoyar la investigación científica en nuestro país y en este caso, en un campo de alta relevancia social –como es el tema del liderazgo- del cual prácticamente no se conoce nada en nuestro medio. Además, la organización recibirá los resultados generales de este análisis -sin identificar personas-, para contar con un insumo en el análisis de los riesgos psicosociales de la institución. Si tiene interés en conocer los resultados, la persona encargada de aplicar los cuestionarios le informará de qué manera usted puede conocerlos.

¿Debo participar obligatoriamente en esta investigación?

No. Siguiendo las normas éticas de la investigación científica, usted tiene el derecho de ser informado sobre la naturaleza y los objetivos de la investigación y de decidir si desea participar o no en la investigación. Esto significa que su participación es enteramente voluntaria.

Ahora que usted ha sido informado de las características de esta investigación por favor llene los siguientes datos. Tenga en cuenta que en esta parte se requiere su nombre. SU NOMBRE ES SOLO PARA ESTE CONSENTIMIENTO, CONFORME A LAS NORMAS ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.

ESTA HOJA NO ESTÁ ADJUNTA (GRAPADA, PEGADA O UNIDA DE CUALQUIER OTRA FORMA) A LOS CUESTIONARIOS QUE LE ENTREGARÁN. POR TANTO, EL INVESTIGADOR NO IDENTIFICARÁ A LOS PARTICIPANTES EN NINGÚN CASO.

Por favor complete con total libertad:

Fecha (dd/mm/aaaa)

Yo (nombre y apellido)
.....

Declaro haber leído este consentimiento y tener una comprensión clara de su contenido.

En vista de esto:

- Sí deseo participar en esta investigación (favor firme la hoja).
- NO deseo participar de esta investigación (si marca esta opción, favor firme y notifique al examinador).

.....
Firma

2. Desarrollo de la escala de liderazgo competente

En el estudio 1 se utilizó la escala LMX-7 que mide la calidad de la relación líder – colaborador de acuerdo con la Teoría del Intercambio líder – miembro (Kang & Stewart, 2007). La escala mostró un excelente nivel de consistencia interna Alfa ($\alpha = .93$). Adicionalmente se aplicó una escala desarrollada por el autor para medir el constructo “confianza en el líder” (CL) compuesta por 10 ítems. Esta aplicación se hizo con la finalidad de establecer la validez convergente de CL con LMX-7 que resultó en una correlación de $.86$ ($p < .001$, $N = 308$). Se hizo un análisis factorial exploratorio con los ítems de ambas escalas encontrándose que la mayoría de los ítems de la escala CL saturaban en el mismo factor que los ítems de LMX-7, lo que evidencia que la confianza es el elemento clave que define la calidad de los intercambios interpersonales como postula la teoría LMX. Se escogieron los cuatro ítems de CL que mostraron las cargas factoriales más altas de modo que la escala de confianza en el líder quedó compuesta por cuatro ítems denominándose la CL-4 (confianza en el líder, versión de cuatro ítems). Para el segundo estudio de la tesis se aplicó la escala CL4 como parte de los cuestionarios que se distribuyeron a los participantes que, por lo explicado, es una medida sustituta del LMX-7. También se incluyeron seis ítems adicionales diseñados para medir el constructo: “liderazgo competente” que se define como la percepción que tienen los colaboradores respecto a la efectividad del supervisor en su papel de líder de modo que una calificación alta significa que, desde el punto de vista del colaborador, su jefatura muestra un alto desempeño en el rol de líder. Si bien hay escalas para medir el liderazgo desde las diversas teorías que lo han conceptualizado, en este estudio se buscaba una medida rápida y confiable del grado de competencia del líder que permitiera complementar los análisis con el Cuestionario de clima de trabajo, versión corta (Baard, Deci & Ryan, 2004) que se usó en el estudio dos de la tesis.

La escala estuvo compuesta inicialmente por seis ítems y después del análisis psicométrico quedó finalmente integrada por cuatro. Para la determinación de las propiedades psicométricas se hizo primero un análisis factorial exploratorio que resultó en la eliminación de un ítem de la escala. Luego se hizo un análisis factorial exploratorio de la escala con los ítems de las escalas de CL-4 y Apoyo a la autonomía (Baard, Deci & Ryan, 2004).

Tabla 1

*Análisis factorial exploratorio, Matriz de patrón - cargas factoriales
Confianza en el líder, competencia del líder y apoyo a la autonomía*

Ítems	Factor 1 (<i>confianza, apoyo</i>)	Factor 2 (<i>competencia</i>)
Confianza 1	.55	
Confianza 2	.73	
Confianza 3	.59	
Confianza 4	.76	
Competencia 1		.82
Competencia 2		.92
Competencia 3		.90
Competencia 4		.93
Competencia 5		.50
Apoyo autonomía 1	.67	
Apoyo autonomía 2	.88	
Apoyo autonomía 3	.77	
Apoyo autonomía 4	.91	
Apoyo autonomía 5	.87	

Nota. Método de extracción: factorización de eje principal. Rotación: Promax. Varianza explicada = 73%, N = 443

Como se aprecia los ítems de la escala CL-4 (proveniente del estudio 1) y el Cuestionario de clima de trabajo, versión corta (Baard, Deci & Ryan, 2004) saturan en un solo factor que se lo ha identificado como “confianza / apoyo” por ser el contenido común que tienen. Los ítems de la escala de competencia cargan en el segundo factor lo que constituye un primer indicio de su validez discriminante. Es interesante destacar a la luz de estos resultados, que el apoyo a la autonomía, desde el punto de vista de la Teoría del intercambio líder – miembro (LMX), resulta en una relación interpersonal de alta calidad entre el líder y el colaborador, que se fundamenta en la confianza mutua entre las partes.

También se verificaron las medidas de validez convergente y discriminante de estos dos factores (confianza y competencia) que se presentan enseguida:

Tabla 2

Medidas de validez: Confianza y competencia del líder

Factores	CR	AVE	MSV	MaxR(H) ^b	Confianza	Competencia
Confianza ^a	.94	.64	.63	.95	.80	
Competencia	.94	.76	.63	.96	.79***	.87

Notas. *** p < .001

a = integrada por los ítems de las escalas CL-4 y el Cuestionario de clima de trabajo.

b = confiabilidad máxima (o índice H), es una medida más robusta de confiabilidad y que es más apropiada con variables latentes en modelos estructurales. Su umbral mínimo es .80 (Hancock, G. R., & Mueller, 2001).

CR = confiabilidad compuesta; AVE = promedio de varianza extraída; MSV = varianza compartida promedio y máxima; MaxR(H) = confiabilidad máxima.

Las medidas de validez demuestran que ambos factores tienen excelentes niveles de confiabilidad ($CR > .70$; $MaxR > .80$); validez convergente ($AVE > .50$); y validez discriminante ya que las raíces cuadradas del AVE (que aparecen en la diagonal al final de la tabla en negritas) son mayores que la correlación entre factores ($r = .79$).

La siguiente tabla presenta los indicadores de confiabilidad interna de la escala.

Tabla 3

Indicadores de confiabilidad de la Escala competencia del líder

No de ítems	Alfa de Cronbach	Media correlaciones entre ítems	Correlaciones ítem total ¹
4	.94	.81	.74 - .87

Notas. El intervalo para la media de correlación entre ítems es .15 a .50. En la correlación ítem – total, valores superiores a .20 denotan poder discriminativo (Clark & Watson, 1995; Cortina, 1993).

Se efectuó un análisis factorial confirmatorio obteniéndose valores que demuestran un excelente ajuste de la escala.

Tabla 4

Análisis factorial confirmatorio: índices de ajuste de la escala

Índices	Valores
CMIN	4.604
DF	2.0
CMIN/DF	2.302
CFI	.998
SRMR	.008
RMSEA	.055
PClose	.355

También se calcularon las correlaciones de competencia del líder con la confianza, el apoyo a la autonomía y la supervisión abusiva para asistir en la interpretación del constructo.

Tabla 5

Correlaciones: Competencia del líder, confianza en el líder, apoyo a la autonomía y supervisión abusiva

Variabes	1	2	3	4
1. Competencia del líder	1			
2. Apoyo a la autonomía	.69	1		
3. Confianza en el líder	.69	.79	1	
4. Supervisión abusiva	-.53	-.75	-.62	1

Nota. todas las correlaciones son significativas al $p < .001$, $N = 438$

Las correlaciones de competencia del líder con confianza y apoyo a la autonomía son iguales ($r = .69$), debido a que ambas variables cargaron en el mismo factor latente como se mostró en la tabla 1. La correlación con supervisión abusiva resultó en la dirección prevista ($r = -.53$) sugiriendo que un estilo abusivo implica un desempeño incompetente del liderazgo.

También se comparó el patrón de correlaciones del apoyo a la autonomía y la competencia del líder con todas las medidas empleadas en el estudio 2 encontrándose que son muy similares, aunque la magnitud del apoyo a la autonomía tiende a ser mayor. Sin embargo, se detectaron diferencias en la correlación con los tipos de regulación como se muestra a continuación:

Tabla 6

Correlaciones del liderazgo competente y el apoyo a la autonomía con los tipos de regulación

Variables	Liderazgo competente	Apoyo a la autonomía
Liderazgo competente	1	
Apoyo a la autonomía	.69**	1
Desmotivación	-.25**	-.26**
Regulación externa social	-.07	-.10*
Regulación externa material	.06	.01
Regulación introyectada	.10*	.07
Regulación identificada	.11*	.07
Motivación intrínseca	.21*	.28*

Nota. ** = $p < .001$; * = $p < .05$; N = 438.

Como se observa ambas variables se correlacionan de manera similar con los extremos de la autodeterminación (desmotivación y motivación intrínseca). El apoyo a la autonomía muestra una relación negativa baja con la regulación externa social sugiriendo que cuando las personas experimentan apoyo a la autonomía, su conducta deja de ser regulada por contingencias externas relacionadas con la aprobación o el comentario de los demás.

Sin embargo, el liderazgo competente muestra relaciones significativas positivas con la regulación introyectada y la identificada, que el apoyo a la autonomía no evidencia. La regulación introyectada es una presión interna que siente el individuo y que lo impulsa a actuar para reducir o eliminar sentimientos de culpa o vergüenza, o también para incrementar sentimientos de orgullo o dignidad. Este resultado sugiere que cuando la gente trabaja con un líder competente, puede experimentar algo de estos sentimientos; cierta tensión por no cumplir con las expectativas del líder, o también el orgullo que sentiría por hacer algo bien. Sin embargo, su conducta también se moviliza

por razones que tienen que ver con la importancia que asignan los colaboradores a lo que hacen (regulación identificada). Estos dos reguladores parecen contradictorios, pero como han señalado Howard, et al., (2016), las personas no actúan bajo el influjo de una sola regulación, sino que su conducta responde a distintos motivos. Puesto que el liderazgo competente muestra una relación positiva y de nivel medio con el compromiso laboral $r = .34$ ($p < .001$), la explicación más probable de la relación entre liderazgo competente y la motivación es que las personas que trabajan con un líder competente no experimentan desmotivación ($r = -.25$), sino que más bien les gusta lo que hacen (intrínseca, $r = .21$) considerándolo importante ($r = .11$) y sin perder cierta tensión interna por cumplir adecuadamente con su trabajo (introyectada, $r = .10$).

Por tanto, la escala de competencia del líder ha exhibido propiedades psicométricas robustas y sus índices de convergencia y discriminancia señalan que se trata de un constructo relacionado pero diferente al de apoyo a la autonomía y confianza en el líder. Específicamente la escala mide el nivel de competencia y la efectividad en el desempeño del papel de líder desde la perspectiva del colaborador.

La escala de competencia del líder queda finalmente así:

Estimado participante,

Por favor conteste las siguientes preguntas respecto a su jefe directo con esta escala:

1	2	3	4	5
Total desacuerdo	En desacuerdo	Mediano acuerdo	De acuerdo	Total acuerdo

Mi jefe

1. Es una persona competente	1	2	3	4	5
2. La gestión que está llevando a cabo es efectiva	1	2	3	4	5
3. Se desempeña muy bien en su cargo o rol	1	2	3	4	5
4. Ha logrado resultados importantes	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración

Referencias

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and Well-being in two work settings. *Journal of applied social psychology, 34*(10), 2045-2068.
- Clark, L.A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment, 7*(3), 309-319.
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98-104.
- Hancock, G. R., & Mueller, R. O. (2001). Rethinking construct reliability within latent variable systems. *Structural equation modeling: Present and future, 195-216*.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior, 95*, 74-89.
- Kang, D. S., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal, 28*(6), 531-551.

