

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

Estilos de liderazgo, motivación, satisfacción laboral e intención de rotación en  
empleados de Lima Metropolitana

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO  
DE BACHILLERA EN PSICOLOGÍA**

**Presentado por**  
Alejandra Armensi Rojas Durand

**Asesora**  
Lennia Matos Fernández

Lima, Perú

2019

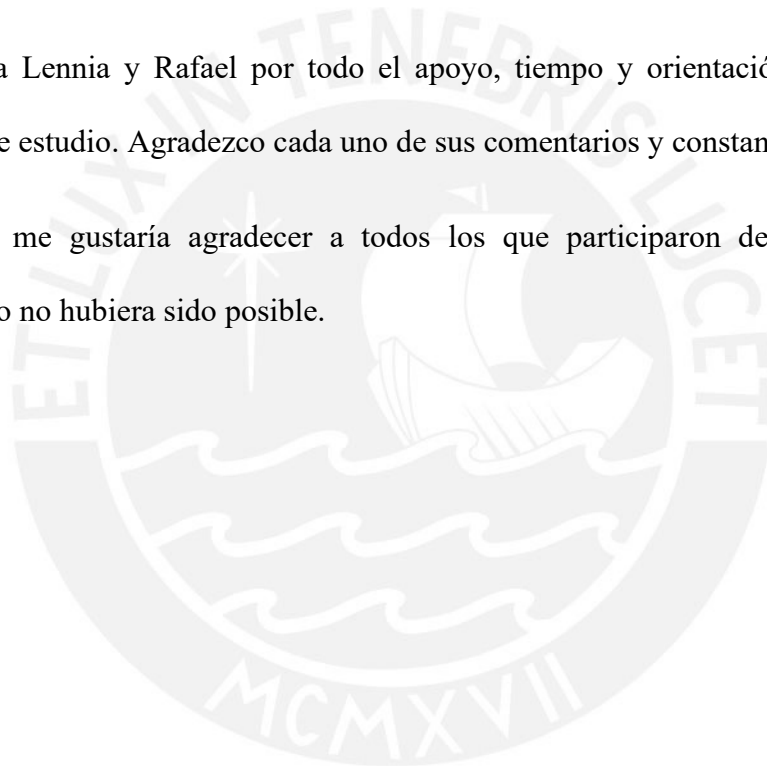
## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mis padres y a mi hermano por su apoyo constante durante toda mi etapa universitaria. Gracias por cada uno de sus consejos, su amor incondicional y por ser mi gran soporte para seguir avanzando a lo largo de mi carrera.

También agradezco a mis amigas Luciana, Betsy, Midori, Rubí y Camille, por formar parte de mi vida y acompañarme en este camino. Gracias por las risas, las amanecidas, el estrés compartido y las experiencias vividas con cada una. Ahora nos toca seguir por más.

Gracias a Lennia y Rafael por todo el apoyo, tiempo y orientación brindada en el desarrollo de este estudio. Agradezco cada uno de sus comentarios y constantes asesorías.

Además, me gustaría agradecer a todos los que participaron del estudio, sin su colaboración esto no hubiera sido posible.



## Resumen

La presente investigación estuvo enfocada en estudiar la relación entre los estilos de liderazgo (apoyo a la autonomía, control y supervisión abusiva) percibidos por diferentes empleados de Lima Metropolitana, su tipo de motivación (intrínseca, externa y desmotivación), su satisfacción laboral e intención de rotación. La muestra estuvo conformada por 208 empleados de empresas públicas y privadas. Por un lado, se encontró que el estilo de apoyo a la autonomía ( $r = .51, p < .001; \beta = .31, p < .001$ ) y la motivación intrínseca ( $r = .56, p < .001; \beta = .34, p < .001$ ) son predictores positivos de la satisfacción laboral; mientras que la desmotivación es predictor negativo de la satisfacción laboral ( $r = -.54, p < .001; \beta = -.19, p < .01$ ). Por otra parte, se observó que la supervisión abusiva ( $r = .47, p < .001; \beta = .17, p < .05$ ) y la desmotivación ( $r = .50, p < .001; \beta = .16, p < .05$ ) son predictores positivos de la intención de rotación. Además, el apoyo a la autonomía ( $r = -.44, p < .001; \beta = -.16, p < .05$ ) y la motivación intrínseca ( $r = -.45, p < .001; \beta = -.22, p < .01$ ) predijeron negativamente la intención de rotación. Todos los resultados hallados se discuten en torno a la teoría de autodeterminación y los estilos de liderazgo “destructivos”.

*Palabras clave:* estilos de liderazgo, motivación, satisfacción laboral, intención de rotación.

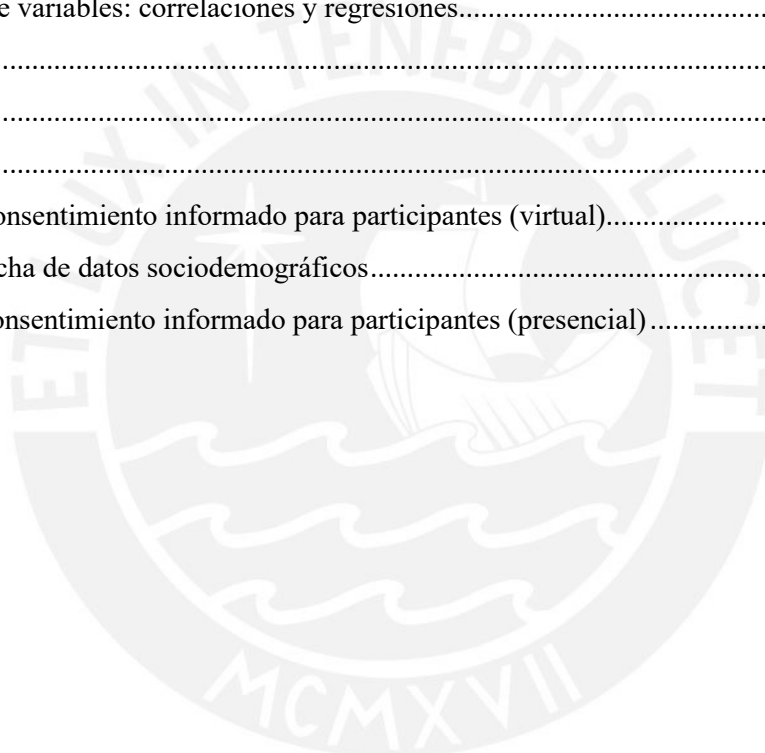
## Abstract

The aim of this study was to explore the relationships between leadership styles (autonomy support, controlling style, abusive supervision) perceived by different employees in Lima, types of motivation (intrinsic, external and amotivation), job satisfaction and turnover intention. The sample consisted of 208 employees from public and private organizations. The autonomy support style ( $r = .51, p < .001; \beta = .31, p < .001$ ) and intrinsic motivation ( $r = .56, p < .001; \beta = .34, p < .001$ ) positively predicted job satisfaction, meanwhile amotivation negatively predicted job satisfaction ( $r = -.54, p < .001; \beta = -.19, p < .01$ ). On the other hand, abusive supervision ( $r = .47, p < .001; \beta = .17, p < .05$ ) and amotivation ( $r = .50, p < .001; \beta = .16, p < .05$ ) positively predicted turnover intention. Moreover, autonomy support ( $r = -.44, p < .001; \beta = -.16, p < .05$ ) and intrinsic motivation ( $r = -.45, p < .001; \beta = -.22, p < .01$ ) negatively predicted turnover intention. All the results are discussed in the context of self-determination theory and destructive leadership styles.

*Keywords:* leadership styles, motivation, job satisfaction, turnover intention.

## Tabla de Contenidos

Introducción.....	1
Método .....	11
Participantes .....	11
Medición.....	11
Procedimiento.....	16
Análisis de datos.....	16
Resultados .....	18
Análisis preliminares: propiedades psicométricas de los instrumentos.....	18
Análisis descriptivos.....	20
Relaciones entre variables: correlaciones y regresiones.....	21
Discusión.....	26
Referencias .....	30
Apéndices .....	37
Apéndice A: Consentimiento informado para participantes (virtual).....	37
Apéndice B: Ficha de datos sociodemográficos.....	38
Apéndice C: Consentimiento informado para participantes (presencial).....	39



## Introducción

La rotación laboral se encuentra en un constante aumento en las diversas organizaciones, representando un problema central para las mismas, principalmente en relación a los sobrecostos que pueden generar (Kim, 2015; Narváez, 2014; Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002). Uno de los mayores costos que implica la rotación laboral es en relación a reclutamiento y selección, puesto que cuando un empleado se retira de la empresa, ésta debe invertir más tiempo y dinero en volver a realizar un proceso para añadir otro miembro a la organización (Prieto, 2013; Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom, 2017). Además, dado que se incorpora un nuevo empleado, también se debe invertir en capacitar a la persona para que pueda adecuarse a la organización, lo cual puede limitar su productividad al comenzar sus labores (González, Carrera, Ortiz, & González, 2018; Narváez, 2014). Esta situación puede tornarse aún más complicada y perjudicial si el trabajador que decide retirarse de la organización representaba una pieza esencial dentro de la misma o tenía un cargo de jerarquía organizacional en el área en la que se desempeñaba (Reina et al., 2017).

Asimismo, puede presentarse una desmoralización en los empleados que se mantienen dentro de la organización, puesto que el que se haya o hayan retirado empleados modifica el ambiente organizacional y el desempeño de los miembros que permanecen en la empresa (Hausknecht & Holwerda, 2013). Además, cuando se retira un trabajador, se puede generar dudas entre los empleados restantes; así, pueden empezar a cuestionarse acerca de su motivación para permanecer en la organización y si deberían retirarse de la misma (Abbasi & Hollman, 2000; Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017; Staw, 1980). Todo ello puede afectar las rutinas de trabajo, las relaciones entre los empleados, la productividad, la eficiencia y la eficacia de la organización (Belete, 2018).

Específicamente, el Perú presenta uno de índices más altos de rotación laboral alcanzando el 18%, en comparación con los demás países de América Latina que oscilan entre el 5% y 10% (Narváez, 2014), por lo cual representa un problema para analizar. Un indicador que dé cuenta de la posible rotación laboral dentro de la empresa es evaluar la intención de rotación que puedan tener los colaboradores. Esta intención de rotación hace referencia a la disposición de retirarse de la organización que puede presentar un empleado de la misma (Aydogdu & Asikgil, 2011; Belete, 2018). Además, esta intención de querer renunciar a la empresa puede predecir el comportamiento de renuncia (Fuchs & Torres, 2012).

Con respecto a lo que genera esta situación, se ha investigado que detrás de la alta rotación de una organización puede estar la desmotivación y el descontento por parte de los

empleados, así como la influencia de sus supervisores (González et al., 2018; Reina et al., 2017). En ese sentido, diversos estudios manifiestan que el comportamiento del líder o supervisor tienen un fuerte impacto en la decisión del empleado de irse o quedarse en la organización (Belete, 2018; Liu, Zhang, Wang, & Lee, 2011; Reina et al., 2017). Así, la percepción de apoyo por parte del supervisor puede propiciar que el empleado se mantenga en la organización, mientras que conductas de presión y coerción pueden generar que desee retirarse (Fuchs & Torres, 2012; Kim, 2015; Reina et al., 2017).

Diversas investigaciones sugieren que uno de los factores más influyentes en el trabajador es el contextual. Específicamente el contexto social en el cual se encuentra el empleado puede afectar su motivación y comportamiento en el trabajo (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Si las condiciones que el trabajo presenta son percibidas como favorables y convenientes por los empleados, puede generar consecuencias positivas como una mayor productividad y mayor satisfacción y compromiso con la empresa (Ryan & Deci, 2017). Mientras que, si estas condiciones son percibidas como desfavorables, incómodas o demasiado demandantes para los empleados, podrían generar consecuencias negativas como estrés, absentismo y renuncias, lo cual representa un problema para las organizaciones (Deci et al., 2017).

Esta situación puede ser entendida desde la Teoría de la Autodeterminación (TAD), la cual es una macro teoría en torno a la motivación y el bienestar humano que está conformada por seis mini teorías relacionadas entre sí (Ryan & Deci, 2019). Ha sido aplicada de manera exitosa a diversas áreas como los deportes, la educación, la crianza, los videojuegos y las organizaciones (Deci et al., 2017). De acuerdo con esta teoría, las personas tienen ciertas tendencias innatas al crecimiento, pero diversos factores, especialmente contextuales, pueden influenciar en este desarrollo (Slemp, Kern, Patrick, & Ryan, 2018). Así, el contexto social puede favorecer el desarrollo psicológico del individuo por medio de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación (Adams, Little, & Ryan, 2017; Matos, Herrera, Gargurevich, & Vansteenkiste, 2017; Reeve, 2009).

La necesidad de autonomía hace referencia a si la persona experimenta que su conducta se da por voluntad propia; es decir, no se siente obligada o coaccionada por diferentes fuentes externas (Ryan & Deci, 2017; Vansteenkiste & Ryan, 2013). Ello refleja la necesidad del individuo por sentir que su comportamiento está regulado por sí mismo (Gillet, Forest, Benabou, & Bentein, 2015). En cuanto a la necesidad de competencia, esta se centra en que la persona se sienta competente y eficaz en interacción con el entorno social, en el cual puede expresar sus capacidades y destrezas (Reeve, 2009; Vansteenkiste & Ryan, 2013). Ello implica

que la persona se sienta capaz frente a tareas desafiantes y logre los resultados esperados (Slemp et al., 2018). Por último, la necesidad de relación se enfoca en que el individuo se sienta conectado con los otros y desarrolle relaciones significativas (Adams et al., 2017; Matos et al., 2017; Rigby & Ryan, 2018; Vansteenkiste & Ryan, 2013). Además, percibe que es aceptado y que los demás se preocupan incondicionalmente por él (Reeve, 2009).

De acuerdo con la TAD, si el contexto social facilita la satisfacción de dichas necesidades, promoverá la motivación autónoma y las actitudes positivas en los empleados de la organización (Gillet et al., 2015; Howard, Gagné, Morin, & Van den Broeck, 2016). En ese sentido, el líder juega un papel esencial, puesto que establece y mantiene un contexto social en el que se permite que los empleados persigan las experiencias que satisfagan dichas necesidades (Slemp et al., 2018). Debido a ello, es importante resaltar la relevancia de los líderes o supervisores dentro del contexto laboral. De acuerdo con Robbins y Judge (2009), los líderes son aquellos que guían al grupo de trabajo a la visión de la organización; de esta manera, influyen a los empleados para el logro de las metas y obtención de resultados positivos dentro de la organización.

En ese sentido, los empleados siguen la dirección que establece el líder; esto también se debe al nivel de autoridad que representa para ellos (Chiavenato, 2017). Asimismo, existe una extensa literatura que respalda el hecho que los líderes pueden facilitar y promover el rendimiento óptimo de los empleados de una organización, así como su satisfacción laboral (Ryan & Deci, 2019; Slemp et al., 2018). Sin embargo, los líderes también pueden afectar al empleado de manera negativa obstaculizando el alcance de este rendimiento óptimo en el trabajo y promoviendo el retiro de la empresa (Ryan & Deci, 2017).

Así, el contexto laboral se puede ver asociado a diversos estilos interpersonales de liderazgo. Estos se refieren a los diferentes estilos que pueden adoptar los líderes o supervisores de una organización para relacionarse con los empleados de la misma, tomando en cuenta sus percepciones, afectos y satisfacciones (Deci, Conell, & Ryan, 1989; Gagné & Deci, 2005). Así, el líder puede favorecer determinados resultados, dependiendo del estilo que adopte. Dentro de estos estilos, de acuerdo a la Teoría de la Autodeterminación destacan el de apoyo a la autonomía y de control (Fernet & Austin, 2014; Shih, Chen, & Chao, 2019). Aunque, es pertinente resaltar que en los últimos años se han realizado mayores investigaciones respecto a otro estilo interpersonal hostil que también puede afectar notablemente al empleado, este se refiere a la supervisión abusiva (Krasikova, Green, & LeBreton, 2013; Tepper, Simon, & Park, 2017).



Así, cuando el contexto laboral está relacionado a un ambiente de soporte por parte del líder o supervisor, se habla del apoyo a la autonomía de sus subordinados o empleados que tiene a cargo (Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault, & Colombat, 2012). Es decir, que el apoyo a la autonomía implica un clima de soporte y comprensión en la relación entre el jefe y el empleado (Reeve, 2015). Esta relación se caracteriza porque el empleado percibe que su supervisor tiene un particular interés por sus opiniones y sentimientos; le demuestra empatía y le permite expresarse (Shih et al., 2019). Por ello, el supervisor escucha las perspectivas que tienen los empleados y toma en cuenta verdaderamente sus opiniones, no las deja de lado o impone las suyas (Ryan & Deci, 2017).

Además, cuando se presenta un diálogo entre el supervisor y el empleado, el primero busca establecer una comunicación más informacional; es decir, les explica y comenta acerca de su desempeño de manera constructiva y menos negativa (Ryan & Deci, 2017). Ello también implica una comunicación no impositiva (Reeve, 2009); por ejemplo, el líder no presiona a los empleados a realizar respectivas tareas para erradicar sus errores, sino que los invita a reflexionar sobre los mismos y ejercer un control propio sobre ellos.

Asimismo, un líder que apoya la autonomía les brinda a sus empleados la posibilidad de elección, de toma de decisiones y los impulsa a tomar iniciativa propia dentro de la organización (Shih et al., 2019). También implica que el supervisor invita a los trabajadores a retarse a sí mismos, de manera que les proporciona tareas específicas para que puedan seguir desarrollándose (Slemp et al., 2018). Además, evita el uso de determinadas estrategias controladoras como recompensas o castigos para motivarlo o dirigir su conducta; no lo fuerza a realizar lo que él o ella como líder decida (Reeve, 2009).

De esta manera, cuando el empleado percibe que está en un contexto en el cual se apoya su autonomía suele presentar mayores consecuencias positivas tanto personales como organizacionales (Gillet, Gagné, Sauvagère, & Fouquereau, 2013). Dentro de estas consecuencias se encuentran una mayor motivación en el trabajo por parte de los empleados, una mayor productividad de la empresa, sensación de bienestar y satisfacción en los empleados, mayor compromiso con la organización, entre otras (Slemp et al., 2018).

Por otra parte, cuando el contexto laboral se ve relacionado a un ambiente restrictivo por parte del líder se presenta un estilo interpersonal de control (Slemp et al., 2018). Este estilo se muestra como un opuesto al estilo asociado al apoyo a la autonomía (Chang, Leach, & Anderman, 2015). De esta manera, el líder o supervisor suele ser coercitivo y presionar a los empleados para realizar tareas específicas o para influenciarlos a actuar o comportarse de

determinada manera (Gillet et al., 2012; Shih et al., 2019). Un ejemplo de ello es cuando el líder ejerce presión para que el empleado sea más productivo en el trabajo.

Asimismo, siguiendo este estilo, el supervisor se presenta como una persona rígida e inflexible que no toma en cuenta las opiniones y perspectivas de sus empleados (Reeve, 2009). Además, este supervisor utiliza un lenguaje controlador para forzar a los trabajadores a pensar y sentir de cierta manera que es adecuada para este supervisor (Gillet et al., 2012; Reeve, 2015). Este tipo de lenguaje implica generalmente el uso de castigos o amenazas por parte del líder para alcanzar los objetivos que le plantee, así como el uso de recompensas extrínsecas (Chang et al., 2015; Gillet et al., 2012; Richer & Vallerand, 1995).

En consecuencia, cuando el empleado percibe que el supervisor sigue un estilo controlador en el trabajo puede conllevar a consecuencias negativas (Gillet et al., 2012). De acuerdo con Fernet y Austin (2014) el estilo interpersonal controlador promueve el desarrollo del estrés, la tensión y el burnout en el trabajador. Incluso diversos estudios resaltan que los empleados pueden presentar agotamiento emocional al percibir presiones o imposiciones por parte de sus supervisores (Fernet, Guay, Senécal, & Austin, 2012). Asimismo, la percepción de un estilo controlador puede llevar a los empleados a ausentarse de la organización (absentismo), a tener intenciones de renunciar a la misma o renunciar propiamente (Deci et al., 2017; Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci, & Williams, 2017).

En comparación a los dos estilos mencionados, se ha investigado otro tipo de estilo de líderes llamados “destructivos”, estos se ven reflejados en estilos interpersonales hostiles (Burns, 2017; Krasikova et al., 2013). Como se mencionó previamente, uno de los más estudiados en los últimos años es la supervisión abusiva (Moreno, Herrera, & Gargurevich, 2019; Tepper et al., 2017). Este estilo se caracteriza por la manifestación de conductas agresivas por parte del líder o supervisor hacia los empleados de la organización (Khattak, Ahmad, Ahmad, & Manzoor, 2015).

En ese sentido, el supervisor abusivo busca ridiculizar y humillar a sus subordinados en presencia de los demás miembros de la organización (Khattak et al., 2015; Lavoie-Tremblay, Fernet, Lavigne, & Austin, 2015). Además, como explica Tepper (2000), el líder se muestra como una persona con actitud desconsiderada y grosera, que no toma en cuenta lo que piensa y siente el empleado o cómo su conducta hostil verbal o no verbal lo puede afectar (Moreno et al., 2019). El supervisor abusivo puede utilizar un lenguaje hostil para el empleado con la finalidad de herirlo o de motivarlo a tener un mejor desempeño en el trabajo (Haryanto &

Cahyono, 2019; Khattak et al., 2015). Asimismo, recalca los errores de sus trabajadores o los responsabiliza por errores ajenos a ellos (Moreno et al., 2019).

De esta manera, cuando el empleado percibe que el líder utiliza un estilo de supervisión abusiva dentro de la organización también puede llevar a consecuencias negativas (Krasikova et al., 2013; Lavoie-Tremblay et al., 2015; Zhang & Bednall, 2015). Entre los principales efectos a los que conduce este estilo se encuentra el agotamiento emocional de los empleados, debido al estrés excesivo que podrían presentar por la hostilidad manifestada por su supervisor (Khattak et al., 2015). También se encuentra la intención de rotación, dado que, si el empleado ha tenido una experiencia negativa en la organización en la cual se siente hostigado por la conducta del líder y siente que es injusto, puede evaluar la posibilidad de retirarse de la organización y buscar otra en la que se sienta más cómodo (Khattak et al., 2015; Lavoie-Tremblay et al., 2015).

A partir de lo mencionado anteriormente, se puede entender que el contexto social en las organizaciones, específicamente el estilo de liderazgo, puede afectar de maneras distintas el comportamiento organizacional y las actitudes de los empleados, como la motivación (Gilbert & Kelloway, 2014). Sin embargo, la motivación, siendo entendida como aquello que energiza y moviliza el comportamiento del individuo dentro de la organización (Ryan & Deci, 2017), también puede representar por sí misma un factor relevante para el desarrollo de consecuencias positivas o negativas en los empleados, ya sea que los trabajadores tengan formas de motivación intrínseca o extrínseca de acuerdo con la TAD (Slemp et al., 2018).

Siguiendo la línea de esta teoría, la autodeterminación forma parte de un continuo en el cual el grado de autonomía que posee el individuo se ve relacionado al tipo de motivación que tiene (Gagné & Deci, 2005; Howard et al., 2016). De acuerdo con ello, se distinguen diferentes formas de motivación: la motivación autónoma, la motivación controlada y la desmotivación (Reeve, 2009). La motivación autónoma está relacionada a la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, y engloba aquellos comportamientos que son realizados porque la persona tiene un sentido completo de voluntad y elección (Deci et al., 2017). En cuanto a la controlada, esta involucra comportamientos que son producto de causas externas o presiones internas, en los que hay un sentido parcial o nulo de la voluntad de la persona (Reeve, 2009). Mientras que la desmotivación se refiere a la ausencia de motivación para realizar una actividad (Gagné et al., 2015). Además, tanto la motivación controlada como la desmotivación se ven relacionadas a la frustración de las necesidades psicológicas básicas.

La primera está conformada por la motivación intrínseca, la cual es el prototipo de la motivación autónoma, e implica que el individuo participe de actividades porque disfruta hacerlo, le entusiasma o le parece interesante (Deci et al., 2017). La motivación autónoma también incluye la regulación identificada e integrada. La identificada hace referencia a que la persona percibe el valor personal y la importancia que tiene determinada actividad, por lo cual decide ejecutarla (Howard et al., 2016; Olafsen, Deci, & Halvari, 2018). Mientras que la integrada involucra que la actividad o el comportamiento de la persona esté autorespaldado y tenga concordancia con los demás valores y creencias de la misma.

Con respecto a la motivación controlada, está constituida por la regulación externa y la regulación introyectada. En la regulación externa, la persona está motivada a realizar algo solo para evitar algún castigo o para obtener algún tipo de recompensa tangible (Gagné et al., 2015; Manganelli, Thibault-Landry, Forest, & Carpentier, 2018). En ese sentido, el individuo percibe que está siendo directamente controlado por factores externos (Deci et al., 2017). En la regulación introyectada, el control es un poco menor y el comportamiento de la persona es regulado por sus presiones o demandas internas, como la culpa, la autoestima o la vergüenza (Gagné et al., 2015; Manganelli et al., 2018). El querer evitar ello, sumado a la preocupación por cómo será percibida y reconocida por el otro también motivan la conducta en este caso (Reeve, 2009). En cuanto a la desmotivación, este tipo no abarca otras formas de motivación. Involucra el no tener deseo de actuar o desarrollar una actividad (Howard et al., 2016; Slemp et al., 2018).

Cada tipo de motivación se enfoca en un aspecto específico, lo cual conlleva a determinadas consecuencias (Deci et al., 2017; Manganelli et al., 2018). De acuerdo con la TAD, en el ámbito organizacional, si el líder promueve un contexto social que se enfoca en promover la participación autónoma de los empleados, y esto es percibido por los mismos, se guía a consecuencias favorables tanto personales como para la organización; así como cuando el empleado desarrolla una mayor motivación autónoma (Ryan & Deci, 2017). Una de estas consecuencias positivas es la satisfacción laboral del empleado, la cual tiene cierta influencia en diferentes aspectos de la organización y de la persona (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

De acuerdo con Locke (1976), la satisfacción laboral se entiende como un estado emocional positivo, que es el resultado de diferentes experiencias dentro de la organización y la percepción que tiene el empleado de las mismas (Chiang, Salazar, & Núñez, 2007). Entonces se refiere a un juicio evaluativo que el empleado se formula respecto a su trabajo en general (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017). En ese sentido, la satisfacción laboral

incorpora condiciones psicológicas, fisiológicas y contextuales que conllevan a que el empleado evalúe si se siente complacido y contento con su trabajo (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Además, si el empleado no se siente satisfecho con su trabajo, puede repercutir en su desempeño laboral, en el nivel de productividad de la organización y en costos para la misma.

Debido a esto, el empleado toma en cuenta diversos aspectos del trabajo como el salario, las tareas que ejerce, los compañeros de trabajo, el reconocimiento y el supervisor que tienen (Judge et al., 2017). Así, diversas investigaciones se han manifestado a lo largo de los años y se han enfocado principalmente en cómo influencia el estilo interpersonal del líder o supervisor en la satisfacción laboral del trabajador (Gillet et al., 2012). A partir de estas investigaciones, se ha podido encontrar que el estilo interpersonal del supervisor sí contribuye fuertemente a que el empleado tenga una mayor o menor satisfacción laboral o que pueda llevar a consecuencias negativas como la intención de rotación (Deci et al., 2017; Greguras, Diefendorff, Carpenter, & Tröster, 2014).

Evidencia de ello, es un estudio realizado por Gillet et al. (2013) en trabajadores de diversas compañías francesas, en el que se encontró que el estilo interpersonal en el cual el líder apoya la autonomía se asociaba positivamente con la satisfacción laboral. Consecuentemente, la motivación autónoma también se asoció de manera positiva con la satisfacción laboral del empleado y de manera negativa con la intención de rotación. En ese sentido, se espera que si el empleado percibe que su supervisor sigue un estilo que apoya la autonomía en la organización favorece que el empleado desarrolle una mayor satisfacción laboral; y si, además, el empleado tiene una mayor motivación autónoma también favorecerá que esté satisfecho con su trabajo (Deci et al., 2017). Asimismo, se encontró que la motivación autónoma tenía un mayor rol predictivo de la satisfacción laboral que la motivación controlada, lo cual da cuenta de la importancia de este tipo de motivación en la predicción de la satisfacción laboral.

Además, en un meta-análisis sobre el apoyo a la autonomía del líder en el trabajo realizado por Slemp et al. (2018) se halló que el apoyo a la autonomía de los líderes correlacionaba positivamente con la motivación autónoma. Se destacó que esta relación fue más fuerte con la motivación intrínseca. También se observó esta correlación positiva significativa respecto a la satisfacción laboral de los empleados. A su vez, estos estudios mostraron que estilo interpersonal de líder de apoyo a la autonomía se correlaciona de forma fuerte y negativa con las intenciones de rotación de los empleados.

Por otra parte, un estudio empírico hecho por Richer y Vallerand (1995) muestra que el percibir el estilo interpersonal del líder o supervisor como controlador se asocia a una menor

motivación intrínseca, lo cual se esperaría que conlleve a una menor satisfacción laboral en el empleado. Un estudio de Fernet et al. (2012) en profesores de Canadá muestra evidencias sobre ello, pues encontraron que cuando percibían conductas coercitivas provenientes de sus supervisores presentaban una baja motivación autónoma y una mayor presencia de burnout.

Así también, el estilo de supervisión abusiva que es percibido por el empleado también influye en la satisfacción laboral de manera negativa. Se observan evidencias de esto en un estudio hecho por Moreno et al. (2019), en el que se encontró que la supervisión abusiva tiene una relación negativa significativa con el sentido de autonomía en el trabajo. Asimismo, se halló que la supervisión abusiva se asocia al agotamiento del empleado y la intención de rotación, debido a la hostilidad que se refleja en este estilo. Asimismo, los resultados de otra investigación efectuada por Moreno (2018) revelan que el estilo de supervisión abusiva tiene una relación positiva significativa con la intención de rotación, evidenciando este estilo como predictor positivo de la intención de rotación de los empleados. Mientras que desmotivación también mostró una correlación positiva con esta intención de dejar la empresa.

En relación a todo lo mencionado anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo estudiar la relación entre los estilos interpersonales de liderazgo (apoyo a la autonomía, controlador y supervisión abusiva), los tipos de motivación (se decidió utilizar las motivaciones más representativas de cada tipo: intrínseca, externa, y desmotivación), la satisfacción laboral, y la intención de rotación en empleados de Lima Metropolitana. Se espera encontrar que los estilos de liderazgo percibidos por los empleados y los tipos de motivación que presentan puedan predecir la satisfacción laboral y la intención de rotación. En ese sentido, se espera que el estilo de apoyo a la autonomía y la motivación intrínseca sean predictores positivos de la satisfacción laboral y negativos de la intención de rotación. Mientras que el estilo controlador, el estilo de supervisión abusiva, la motivación externa y la desmotivación sean predictores negativos de la satisfacción laboral y positivos de la intención de rotación (ver Figura 1).

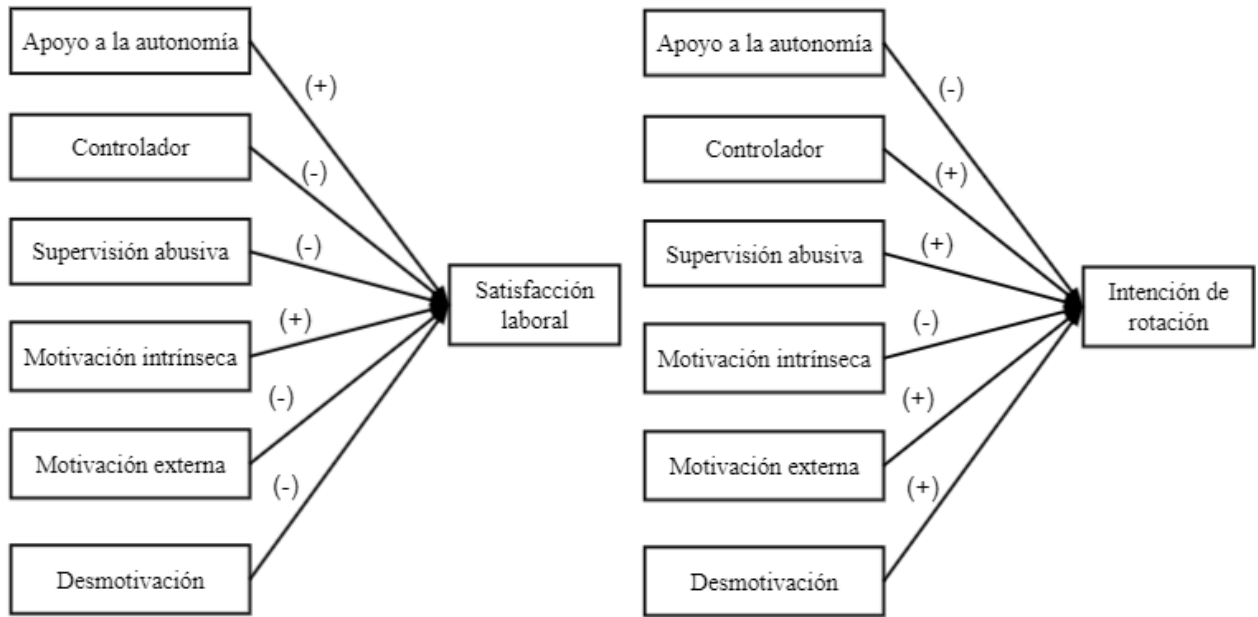


Figura 1. Modelos propuestos en torno a las relaciones esperadas entre las variables de estudio.

## Método

### Participantes

En la presente investigación se contó con una muestra conformada por 208 empleados (39.9 % hombres,  $N= 83$ ; 60.1% mujeres,  $N= 125$ ;  $M$  edad = 40,  $DE= 12.51$ ) de diversas empresas públicas y privadas de Lima Metropolitana. El 38.9% ( $N= 81$ ) se encontraba trabajando en empresas públicas, mientras que el 61.1% ( $N= 127$ ) en empresas privadas. Con respecto al rubro de la empresa, el 29.3% ( $N= 61$ ) trabaja en empresas del rubro salud, el 7.7% ( $N= 16$ ) en banca y finanzas, el 7.2% ( $N= 15$ ) en educación, el 6.7% ( $N= 14$ ) en metalúrgica y el 49.1% ( $N= 102$ ) se divide entre otros rubros como alimentario, transporte, energía, etc.

En relación a la modalidad de contrato, el 69.7% ( $N= 145$ ) de los empleados trabaja por planilla, el 22.1% ( $N= 46$ ) por recibo por honorarios, y el 8.2% ( $N= 17$ ) por una modalidad distinta a las mencionadas. Asimismo, el 23.6% ( $N= 49$ ) reportó encontrarse trabajando por 1 año en su empresa, el 18.3% ( $N= 38$ ) por 2 años, el 7.7% ( $N= 16$ ) por 3 años, y el 50.4% ( $N= 105$ ) de 4 años en adelante, con un máximo de 43 años. Respecto a su grado de instrucción, el 36.1% ( $N= 75$ ) tiene educación superior universitaria completa, el 22.6% ( $N= 47$ ) estudios de post-grado completos, el 14.9% ( $N= 31$ ) educación técnico superior completa, y el 26.4% ( $N= 55$ ) posee otros grados de instrucción.

Con respecto a las consideraciones éticas, se presentó un consentimiento informado a los empleados que participaron de la investigación, tanto en el formulario virtual como en los formularios físicos (ver Apéndice A). En este se explicitó los objetivos e implicancias del estudio; además, se destacó que la participación en el mismo era voluntaria. Así también, se resaltó el anonimato de las respuestas de los participantes. Por último, se hizo énfasis en el uso exclusivo de los datos recogidos para fines académicos.

### Medición

**Ficha de datos sociodemográficos.** Por medio de un cuestionario elaborado específicamente para la investigación se recogió información relevante de cada participante. De esta manera, se buscó conocer las características sociodemográficas de los empleados (sexo, edad y grado de instrucción) y sus características organizacionales (tipo de empresa en la que trabaja, rubro de la empresa, puesto que ocupa y tiempo de servicio en la empresa).

**Apoyo a la autonomía.** Para evaluar la percepción de los empleados en relación al grado de apoyo a la autonomía de sus supervisores se empleó el Cuestionario de Clima en el



trabajo en su versión reducida (*Work Climate Questionnaire*; Baard, Deci, & Ryan, 2004). Este instrumento de autoreporte está conformado por 6 ítems que muestran interacciones entre el empleado y el supervisor. Estos ítems se califican mediante una escala Likert con 7 valores del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 7 (Totalmente de acuerdo), y refieren a situaciones y estrategias de apoyo a la autonomía en el ambiente laboral (ej: “Siento que mi jefe me da la posibilidad de decidir y elegir diversas opciones de cómo hacer mi trabajo”). Se utilizó el cuestionario adaptado al español por David Fischman y la doctora Lennia Matos (reporte interno), el cual fue empleado exitosamente en una muestra de profesores de Lima (Koc, 2019).

Baard et al. (2004) aplicaron la escala original en una muestra de empleados de una empresa de banca de inversión, la cual fue adaptada de dos cuestionarios similares, utilizados para evaluar el grado de apoyo a la autonomía por parte de doctores e instructores, a supervisores (Williams & Deci, 1996). De acuerdo con estos cuestionarios, al realizar un análisis factorial exploratorio la escala presenta una estructura de un solo factor y tiene una confiabilidad alta al mostrar un alfa de Cronbach de .96. Adicionalmente, Baard et al. (2004) reportaron evidencias de validez convergente; en ese sentido, se correlacionó significativamente de manera positiva ( $r = .12$ ) con la orientación autónoma de la Escala General de Orientaciones Causales y con la escala de Satisfacción de Necesidades Intrínsecas ( $r = .58$ ).

**Control.** Se empleó una escala de control realizada en colaboración entre la investigadora Anja Van den Broeck (en comunicación personal vía la doctora Lennia Matos el 23 de junio de 2019). Dicha escala se encuentra en proceso de investigación. Se utilizó para evaluar la percepción de los empleados en torno al estilo de control de sus supervisores. Está conformada por 11 ítems que se califican mediante una escala Likert con 7 valores del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 7 (Totalmente de acuerdo). Un ejemplo de los ítems es “Mi jefe me presiona a hacer las cosas a su manera”.

**Supervisión abusiva.** Para evaluar la percepción de los empleados de supervisión abusiva por parte de sus líderes o supervisores se utilizó la Escala de Supervisión Abusiva (*Abusive Supervision Scale*; Tepper, 2000). Este instrumento de autoreporte está compuesto por 15 ítems y se califica por medio de opciones de respuesta tipo Likert del 1 (No recuerdo que me haya hecho esto) al 5 (Me hace esto todo el tiempo). Los ítems hacen alusión a conductas hostiles del supervisor en relación al empleado (ej: “Me culpa para quedar bien ante otros”, “Se

enfada conmigo por motivos que no tienen que ver conmigo”). Se utilizó la versión en español adaptada por Moreno y colegas (2019) en una muestra ecuatoriana.

Para evaluar la validez y confiabilidad de su escala, Tepper (2000) realizó análisis factoriales exploratorios y confirmatorios en una muestra de trabajadores de una mediana ciudad en el Medio Oeste de los Estados Unidos. Estos análisis revelaron un mejor ajuste con un solo factor de 15 ítems. Además, reportó evidencias de validez convergente y discriminante significativas 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 ( $r = .36$ ). Con respecto a la confiabilidad de la escala, se encontró una consistencia interna excelente al mostrar un alfa de Cronbach de .90.

Asimismo, este instrumento fue adaptado y validado por Moreno y colegas (2019) en una muestra laboral ecuatoriana. Luego de la adaptación lingüística, se realizó un proceso de validez de contenido mediante un grupo de 14 psicólogos. Posteriormente, se procedió a evaluar la validez del constructo a través de un análisis factorial exploratorio en el cual, a partir de la extracción por factorización de ejes principales, se encontró que un solo factor explicaba el 49% de la varianza. También se efectuó un análisis factorial confirmatorio que reveló un excelente ajuste del modelo en base a los índices de ajuste ( $\chi^2(90) = 312.88, p < .001$ ; CFI = .97; RMSEA = .06; SRMR = .05). En relación a la confiabilidad de la escala, se encontró una consistencia interna excelente, según Kline (2016) al tener un valor mayor a .90, con un alfa de Cronbach de .92.

**Motivación en el trabajo.** La Escala Multidimensional de Motivación en el Trabajo (*Multidimensional Work Motivation Scale MWMS*; Gagné et al., 2015) fue utilizada con la finalidad de evaluar el tipo de motivación que poseen los empleados de la organización. Este instrumento se encuentra constituido por 19 ítems que se califican a través de una escala Likert del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 7 (Totalmente de acuerdo).

Asimismo, esta escala está compuesta por cinco subescalas: desmotivación (ej: “En mi trabajo no me esfuerzo pues pienso que es una pérdida de tiempo”); regulación externa, tanto social como material (ej: “Trabajo porque me permite recibir una recompensa económica que necesito”); regulación introyectada (ej: “Porque me hace sentir orgulloso de mi mismo”); regulación identificada (ej: “Esforzarse es algo que se alinea con mis valores personales”); y

motivación intrínseca (ej: “Porque lo que hago me resulta muy interesante”). Esta no incorpora una subescala de regulación integrada, puesto que, de acuerdo con estudios previos, se presenta mucha dificultad para separarla de las subescalas de regulación identificada y de motivación intrínseca a nivel estadístico (Gagné et al., 2015).

Gagné et al. (2015) desarrollaron y analizaron la escala en una muestra de trabajadores en siete idiomas y nueve países (Canadá, Francia, Senegal, Reino Unido, Bélgica, Noruega, Suiza, China e Indonesia). Se realizaron análisis exploratorios y se obtuvo una estructura factorial de cinco factores con 19 ítems en total y de tres a seis ítems por factor. Asimismo, se reportaron evidencias significativas de validez convergente y discriminante.

Desmotivación correlacionó significativa y negativamente con la necesidad de autonomía ( $r = -.29$ ), de competencia ( $r = -.31$ ), y de relación ( $r = -.12$ ); pero, positivamente con desgaste emocional ( $r = .32$ ) e intención de rotación ( $r = .37$ ). De la misma manera, la regulación externa correlacionó negativa y positivamente con dichas variables. La regulación introyectada correlacionó de manera negativa con la necesidad de autonomía ( $r = -.08$ ) y positiva con vitalidad ( $r = .23$ ). En cuanto a la regulación identificada, esta correlacionó positivamente con la necesidad de autonomía ( $r = .07$ ), de competencia ( $r = .13$ ), de relación ( $r = .05$ ), y proactividad ( $r = .27$ ), y negativamente con desgaste emocional ( $r = -.16$ ) e intención de rotación ( $r = -.38$ ). Por último, la motivación intrínseca correlacionó positivamente con las necesidades psicológicas básicas, el apoyo a la autonomía ( $r = .36$ ), y la vitalidad ( $r = .65$ ); pero, negativamente con desgaste emocional ( $r = -.30$ ) e intención de rotación ( $r = -.47$ ).

En cuanto a la confiabilidad, se reportó una consistencia interna adecuada por cada factor en los nueve países: desmotivación con coeficientes de alfa de Cronbach de .78 hasta .95, regulación externa con .74 hasta .88, regulación introyectada con .70 hasta .88 a excepción de un país que obtuvo .55, regulación identificada con .65 hasta .94 y motivación intrínseca con valores de .88 hasta .94.

Se utilizó la escala adaptada al español por Moreno (2018) en una muestra laboral ecuatoriana. Moreno (2018) realizó análisis factoriales exploratorios en los que se obtuvo una estructura de cinco factores con adecuadas propiedades psicométricas. Asimismo, en relación a la confiabilidad, cada subescala mostró una adecuada consistencia interna: desmotivación con un alfa de Cronbach de .76, regulación externa social con .79, regulación externa material con .68, regulación introyectada con .81, regulación identificada con .95, y motivación intrínseca con .94. De acuerdo con Kline (2016), estos valores demuestran un adecuado nivel de confiabilidad al ser mayores o cercanos a .70.

**Satisfacción laboral.** Para evaluar la satisfacción de los empleados de la organización con respecto al trabajo se utilizó una adaptación de la Escala de Satisfacción con la vida (*Satisfaction Life Scale*; Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985) como se ha realizado en investigaciones previas, reemplazando las palabras que hacen referencia a “satisfacción con la vida” por “satisfacción laboral” (Gillet, Fouquereau, Lafrenière, & Huyghebaert, 2016). Este instrumento está constituido por 5 ítems calificados a través de una escala Likert del 1 (Completamente en desacuerdo) al 7 (Completamente de acuerdo). Estos ítems aluden a un juicio general del empleado con respecto a su trabajo (ej: “Las condiciones de mi trabajo son excelentes”).

Diener et al. (1985) aplicaron la escala en una muestra de estudiantes universitarios estadounidenses con la finalidad de evaluar la validez y confiabilidad de la misma. Para ello, realizaron un análisis factorial exploratorio a través de una extracción de ejes principales, el cual manifestó que un solo factor explicaba el 66% de la varianza. Asimismo, se reportaron evidencias de validez convergente, puesto que correlacionó significativa y positivamente con afecto positivo ( $r = .50$ ) y el índice de satisfacción con la vida ( $r = .46$ ). En relación a la confiabilidad, se evidenció una adecuada consistencia interna con un alfa de Cronbach de .87.

Asimismo, en estudios realizados en Perú se ven reflejadas las buenas propiedades psicométricas de la escala. Por ejemplo, el estudio de Martínez (2004) en el cual se utilizó esta escala con una muestra de adolescentes desde 16 años hasta adultos de 65 años. Así, realizó un análisis factorial exploratorio y encontró que un solo factor explicaba el 57.63% de la varianza. Además, en cuanto a la confiabilidad, se reportó una consistencia interna adecuada (Kline, 2016) obteniendo un alfa de Cronbach de .81.

**Intención de rotación.** La Escala de intención de rotación TIS-6 en su versión reducida (*Turnover intention scale TIS-6*; Bothma & Roodt, 2013) se empleó para evaluar la intención de los empleados de retirarse de la organización. Este instrumento originalmente estaba conformado por 6 ítems (ej: “¿Con qué frecuencia ha considerado la opción de conseguir otro trabajo que se ajuste más a sus necesidades e intereses?”), pero se utilizó la escala adaptada por Moreno et al. (2019) que contiene 2 ítems adicionales de apoyo. Estos son calificados con una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos con opciones específicas para cada pregunta.

Bothma y Roodt (2013) validaron la escala en una muestra de empleados del sector de Tecnologías de la Información y la Comunicación de una empresa sudafricana. Realizaron un

análisis factorial exploratorio, solicitando una extracción por ejes principales con rotación Varimax, en el que se halló una estructura factorial de un solo factor. Además, se reportó evidencias de validez del constructo al mostrar correlaciones positivas significativas con alienación ( $r = .73$ ), agotamiento emocional ( $r = .56$ ), y despersonalización ( $r = .37$ ). En cuanto a la confiabilidad de la escala, se presentó una consistencia interna adecuada al mostrar un alfa de Cronbach de .80.

Con respecto a la escala adaptada y validada por Moreno et al. (2019) en una muestra de empleados ecuatorianos, se realizaron análisis factoriales exploratorios que mostraron que un solo factor explica el 76% de la varianza, con una consistencia interna de .92 al quedarse con una versión mejorada de 5 ítems. Además, se efectuaron análisis factoriales confirmatorios y se reportó que los índices de ajuste evidenciaban un ajuste excelente del modelo final ( $\chi^2(4) = 2.3$ ,  $p > .05$ ; RMSEA = .00; SRMR = .008; CFI = 1 y TLI = 1).

Cabe mencionar que en el presente estudio las evidencias de validez y confiabilidad de las escalas utilizadas se presentarán en la sección de resultados.

## **Procedimiento**

Inicialmente, se creó un formulario virtual, el cual incluía el consentimiento informado, la ficha sociodemográfica (ver Apéndice B) y los cuestionarios, a través de la aplicación *Google Forms*. Se procedió a difundir este formulario por medio de redes sociales referentes al aspecto laboral como LinkedIn y a trabajadores cercanos a los que se tuviera acceso, solicitando que también compartan el cuestionario con otros colegas. Adicionalmente, se realizaron aplicaciones presenciales del cuestionario para tener un mayor número de participaciones. Para ello, se hizo entrega del formulario en físico, con el consentimiento informado adaptado para esta entrega (ver Apéndice C), a diferentes empleados de organizaciones para compartir el mismo con otros compañeros de trabajo, teniendo en cuenta los mismos aspectos éticos que en el formulario virtual. La duración aproximada para completar el cuestionario fue de 15 a 20 minutos aproximadamente.

## **Análisis de datos**

En relación al análisis de la información recabada, se utilizó el *Statistical Package for the Social Sciences [SPSS]* en su versión 24.0 para examinar las propiedades psicométricas de los instrumentos. En relación a la validez del constructo, esta se analizó por medio de análisis factoriales exploratorios, mientras que la confiabilidad se examinó a través del método de

consistencia interna (alfa de Cronbach). Asimismo, se hizo uso del SPSS para comprobar que no se presenten casos extremos de anormalidad de las variables a partir de los coeficientes de asimetría ( $<|3|$ ) y curtosis ( $<|10|$ ) (Kline, 2016). Además, se efectuaron análisis descriptivos, para evaluar las medias y desviaciones estándar; y análisis de correlaciones bivariadas y regresiones correspondientes.



## Resultados

A continuación, se presentan las propiedades psicométricas de los instrumentos utilizados para la medición de los estilos interpersonales de liderazgo percibidos por los empleados, su tipo de motivación, su satisfacción laboral e intención de rotación. Posteriormente, se exponen los resultados de los análisis descriptivos y las comparaciones de medias. Finalmente, se muestran los resultados de los análisis realizados para evaluar las relaciones entre las variables de estudio.

### Análisis preliminares: propiedades psicométricas de los instrumentos

Con relación a las propiedades psicométricas, se obtuvo evidencias de validez y confiabilidad de los instrumentos en la muestra descrita anteriormente. Respecto a las evidencias de validez de las escalas utilizadas, se efectuaron análisis factoriales exploratorios (análisis de factorización de ejes principales). En relación a las escalas de apoyo a la autonomía y control se encontró una buena adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO = .90$ ), puesto que es mayor a  $.80$  (Hutcheson & Sofroniou, 1999). Asimismo, dado que la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ( $\chi^2(136) = 1783.50, p < .001$ ) se demostró que era posible continuar la interpretación de resultados (Field, 2013). Se solicitó la extracción de dos factores por medio del método de factorización de ejes principales con rotación Varimax. El gráfico de sedimentación de Catell evidenció la presencia de estos dos factores, ambos con autovalores mayores a 1, que explican el 24.83% y el 24.48% de la varianza. De acuerdo a lo observado, el primer factor consta de once ítems que aluden al estilo de liderazgo de control percibido por los empleados, mostrando adecuadas cargas factoriales entre  $.48$  y  $.69$  (Field, 2013). El segundo factor consta de seis ítems que refieren al estilo de apoyo a la autonomía con cargas factoriales entre  $.50$  y  $.79$ .

Respecto a la escala de supervisión abusiva, se obtuvo una excelente KMO de  $.91$  (Hutcheson & Sofroniou, 1999) y la prueba de esfericidad fue significativa ( $\chi^2(105) = 1969.44, p < .001$ ) (Field, 2013). Posteriormente, se realizó una extracción a través del método de factorización de ejes principales con una rotación Varimax, y se encontró la presencia de un solo factor con autovalor mayor a 1. El gráfico de sedimentación de Catell evidenció la presencia de este único factor que explica el 49.14% de la varianza. El único factor está conformado por quince ítems que hacen referencia al estilo de liderazgo de supervisión abusiva,

percibido por los empleados. Estos ítems muestran cargas factoriales adecuadas entre .60 y .77 (Field, 2013).

Para la escala de motivación en el trabajo se encontró una buena adecuación muestral con un KMO de .79 y la prueba de esfericidad de Barlett fue significativa ( $\chi^2(66) = 726.257, p < .001$ ) (Field, 2013). Al continuar con los análisis, se solicitó la extracción de tres factores por el método de factorización de ejes principales con rotación Varimax. A partir de ello, se encontró que estos tres factores, con autovalores mayores a 1, explican el 45.44% de la varianza; 16.53%, 15.35%, y 13.56% respectivamente. La agrupación de ítems sugiere que el primer factor consta de seis ítems y hace referencia a la motivación externa, con cargas factoriales adecuadas entre .43 y .61 (Field, 2013). El segundo factor está conformado por tres ítems que refieren a la motivación intrínseca; mostrando cargas factoriales óptimas entre .61 y .82 (Field, 2013). El último factor consta de tres ítems que aluden a la desmotivación. Estos últimos exhiben cargas factoriales entre .57 y .72.

Al continuar con la escala de satisfacción laboral, se halló un gran KMO de .88 y una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ( $\chi^2(10) = 536.53, p < .001$ ) (Field, 2013; Hutcheson & Sofroniou, 1999). Se prosiguió con la extracción de un factor a través del método de factorización de ejes principales y rotación Varimax. El gráfico de sedimentación de Cattell evidenció este único factor. Los resultados mostraron la evidencia de un factor con un autovalor mayor a 1 y explica el 61.48% de la varianza. Los cinco ítems que componen la escala de satisfacción laboral alcanzan cargas factoriales óptimas entre .72 y .85 (Field, 2013). Finalmente, se prosiguió con los análisis para la escala de intención de rotación en los que también se obtuvo un gran KMO (KMO = .84) y una esfericidad de Bartlett significativa ( $\chi^2(28) = 731.35, p < .001$ ) (Field, 2013; Hutcheson & Sofroniou, 1999). Se solicitó la extracción de un solo factor por el método de factorización de ejes principales con rotación Varimax. Los análisis mostraron un factor, con un autovalor mayor a 1 y que explica el 45.16% de la varianza. El único factor consta de ocho ítems que hacen referencia a la intención de rotación con cargas factoriales entre .41 y .81.

Para analizar la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el método de consistencia interna, en el cual el coeficiente alfa de Cronbach necesita ser mayor o igual a .70 para ser considerado como aceptable (Kline, 2016), o preferible en caso de ser mayor a .80. Las escalas empleadas demuestran una adecuada consistencia interna, ya que presentan coeficientes alfa de Cronbach entre .74 y .93 (ver Tabla 1). Con respecto a las correlaciones elemento-total



corregidas de las escalas, estas evidencian ser ideales, puesto que son mayores a .30 (Field, 2013).

Tabla 1

*Coeficientes de confiabilidad alfa de Cronbach y correlaciones elemento-total corregidas de las variables de estudio*

Variables	Alfa de Cronbach	Correlación elemento-total corregida
1 Percepción del Apoyo a la Autonomía	.87	entre .52 - .76
2 Percepción de Control	.89	entre .41 - .70
3 Percepción de Supervisión abusiva	.93	entre .58 - .74
4 Desmotivación	.74	entre .55 - .59
5 Motivación externa	.74	entre .34 - .53
6 Motivación intrínseca	.79	entre .60 - .67
7 Satisfacción laboral	.89	entre .67 - .78
8 Intención de rotación	.86	entre .38 - .73

A continuación, se presentan los análisis descriptivos realizados de las variables estudiadas y las comparaciones de medias.

### **Análisis descriptivos**

En primera instancia, como se puede observar en la Tabla 2, se realizaron los análisis descriptivos pertinentes para hallar las medias y desviaciones estándar de las variables de estudio. También, se evaluó los coeficientes de asimetría ( $<|3|$ ) y curtosis ( $<|10|$ ) con la finalidad de comprobar que no se presentaran casos de anormalidad extrema (Kline, 2016). Como se muestra en la Tabla 2, dado que no se observó ningún caso de anormalidad extrema se procedió a realizar comparaciones por medias.

En ese sentido, se encontraron diferencias significativas según el tipo de empresa en la que trabajan los empleados, pública ( $M = 1.35$ ;  $DE = .47$ ) y privada ( $M = 1.58$ ;  $DE = .65$ ), que perciben un estilo de supervisión abusiva ( $t(203) = -2.96$ ,  $p < .01$ ). La percepción de este estilo de liderazgo es mayor en los empleados de empresas privadas. También se hallaron diferencias significativas en relación a la desmotivación en estos empleados ( $t(206) = -2.14$ ,  $p < .01$ ); se observó que era mayor en los empleados privados ( $M = 1.75$ ;  $DE = .75$ ) que en los públicos ( $M = 1.53$ ;  $DE = .69$ ). Asimismo, de acuerdo a la motivación externa se encontraron diferencias

significativas ( $t(206) = -2.82, p < .01$ ), la cual también era mayor en empleados privados ( $M = 3.24; DE = .72$ ) que en públicos ( $M = 2.95; DE = .75$ ).

Tabla 2

*Medias (M), desviaciones estándar (DE), asimetrías y curtosis de las variables de estudio*

	VARIABLES	M	DE	Asimetría	Curtosis
1	Percepción del Apoyo a la Autonomía	3.63	.83	-.35	-.38
2	Percepción de Control	2.24	.71	.37	.01
3	Percepción de Supervisión abusiva	1.49	.60	1.70	3.60
4	Desmotivación	1.66	.73	1.20	1.08
5	Motivación externa	3.13	.75	-.31	-.61
6	Motivación intrínseca	3.98	.85	-1.06	1.31
7	Satisfacción laboral	3.42	.84	-.19	-.38
8	Intención de rotación	2.48	.79	.72	.59

A continuación, se exponen los análisis de correlaciones realizados entre las variables de estudio y las relaciones encontradas.

### **Relaciones entre variables: correlaciones y regresiones**

Con la finalidad de analizar las relaciones entre las variables de estudio se efectuaron análisis de correlaciones bivariadas (ver Tabla 3). Se observaron los coeficientes de correlación de Pearson para evaluar la magnitud de las correlaciones. Para ello, se utilizaron los criterios presentados por Field (2013) y Cohen (1992) en los que una correlación de .10 se considera pequeña, una de .30 mediana y una de .50 fuerte.

En relación a las correlaciones intra escalas, se encontró una asociación negativa fuerte y significativa entre las escalas de apoyo a la autonomía y control; de la misma manera, se halló una relación negativa fuerte entre las escalas de apoyo a la autonomía y supervisión abusiva. Sin embargo, entre la escala de control y supervisión abusiva se mostró una fuerte correlación positiva. Asimismo, se observó una relación positiva pequeña y significativa entre motivación externa y desmotivación; y, por el contrario, se identificó una relación negativa fuerte entre la motivación intrínseca y la desmotivación.

Respecto a las correlaciones entre las variables de estudio, se encontraron relaciones significativas con la variable sociodemográfica edad. Se obtuvo una correlación significativa, negativa y pequeña entre la edad de los empleados y la percepción del apoyo a la autonomía,

así como entre la motivación externa y la edad. En ese sentido, a mayor edad de los empleados, se presenta una menor percepción de apoyo a la autonomía, y a menor edad mayor percepción de apoyo a la autonomía. Asimismo, la intención de rotación mostró una correlación negativa mediana con la edad de los empleados. Por otro lado, la edad tenía una asociación pequeña con la motivación intrínseca y la satisfacción laboral de forma positiva y significativa.

También se encontró que la percepción de apoyo a la autonomía tiene una correlación negativa mediana con la desmotivación y la intención de rotación. Mientras tanto, la percepción de apoyo a la autonomía se asocia positivamente con la motivación intrínseca y la satisfacción laboral con una magnitud mediana y fuerte, respectivamente. Ello implica que a mayor percepción de apoyo a la autonomía mayor motivación intrínseca y viceversa, esto de la misma manera en relación a la satisfacción laboral.

Se evidencia una relación significativa y positiva entre la percepción de control y la percepción de supervisión abusiva con una magnitud fuerte. Mientras tanto la percepción de control también muestra una correlación positiva con la desmotivación, la intención de rotación y la motivación externa en los empleados, pero con una magnitud mediana en relación a las dos primeras y pequeña con la motivación externa. A la vez, la percepción de control correlaciona negativamente con la motivación intrínseca y la satisfacción laboral con una magnitud pequeña y mediana, respectivamente. Por otra parte, la percepción de supervisión abusiva exhibe una asociación significativa positiva y fuerte con la desmotivación de los empleados, mediana con intención de rotación, y pequeña con motivación externa. Además, la percepción de supervisión abusiva se ve relacionada negativamente con la motivación intrínseca y la satisfacción laboral, con una magnitud pequeña y mediana, respectivamente.

Asimismo, se observó una correlación positiva significativa y fuerte entre la desmotivación y la intención de rotación; mientras que, una correlación negativa entre la desmotivación y la satisfacción laboral. La motivación externa también se asocia positivamente con la intención de rotación, aunque su magnitud es pequeña. Así también, la motivación intrínseca muestra una correlación fuerte con la satisfacción laboral de forma significativa y positiva, mientras que una correlación negativa mediana con la intención de rotación. Además, la satisfacción laboral se asocia negativamente con la intención de rotación con una magnitud fuerte. Esto señala que a mayor satisfacción laboral menor intención de rotación y viceversa.

Tabla 3

*Correlaciones entre las variables de estudio (N = 208)*

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Edad	—							
2 Percepción del Apoyo a la Autonomía	.02	—						
3 Percepción de Control	-.14*	-.52*	—					
4 Percepción de Supervisión abusiva	-.03	-.53***	.61***	—				
5 Desmotivación	-.08	-.41***	.40***	.55***	—			
6 Motivación externa	-.17*	-.01	.19**	.15*	.23**	—		
7 Motivación intrínseca	.15*	.31***	-.19**	-.27***	-.53***	.04	—	
8 Satisfacción laboral	.23**	.51***	-.33***	-.42***	-.54***	-.12	.56***	—
9 Intención de rotación	-.30***	-.44***	.43***	.47***	.50***	.18*	-.45***	-.69***

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  (bilateral).

Para evaluar las relaciones predictivas entre las variables de estudios, se llevaron a cabo dos análisis de regresión múltiple. Inicialmente se efectuó un análisis en cual la satisfacción laboral era la variable de salida. Primero se incluyeron la variable sociodemográfica edad y las variables contextuales (apoyo a la autonomía, control y supervisión abusiva). Luego, se procedió a añadir las variables motivacionales (intrínseca, externa y desmotivación). Todas las variables mencionadas explican el 51% de la varianza de satisfacción laboral. Los resultados se pueden observar en la Tabla 4, en los que se encontró que la edad, el apoyo a la autonomía y la motivación intrínseca predicen de manera significativa y positivamente la satisfacción laboral. Mientras que la desmotivación predice negativamente la satisfacción laboral. También se puede observar los estadísticos de colinealidad, los cuales cumplen con lo mencionado por Field (2013) acerca de la tolerancia mayor a .20 y el VIF menor a 10.

Tabla 4

*Análisis de regresión de las variables de estudio como predictoras de la satisfacción laboral*

	Variabes	$\beta$	$t$	Tolerancia	VIF
1	Edad	.15**	2.93	.92	1.09
2	Apoyo a la Autonomía	.31***	4.88	.61	1.63
3	Control	.06	.84	.55	1.83
4	Supervisión abusiva	-.09	-1.19	.48	2.07
5	Desmotivación	-.19**	-2.73	.50	1.99
6	Motivación externa	-.06	-1.14	.87	1.16
7	Motivación intrínseca	.34***	5.52	.66	1.51

*Nota.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

Por otra parte, se efectuó otro análisis en el que la intención de rotación era la variable de salida (ver Tabla 5). De la misma forma, primero se colocaron la variable sociodemográfica edad, y las variables contextuales. Posteriormente, se adicionaron las variables motivacionales. Todas las variables explicaron el 44% de la varianza. La edad, el apoyo a la autonomía y la motivación intrínseca predicen negativamente la variable intención de rotación, de manera significativa. Asimismo, la supervisión abusiva y la desmotivación predicen positivamente la intención de rotación. De la misma manera, los estadísticos de colinealidad cumplen con lo esperado (Field, 2013).

Tabla 5

*Análisis de regresión de las variables de estudio como predictoras de la intención de rotación*

	Variabes	$\beta$	$t$	Tolerancia	VIF
1	Edad	-.22***	-3.98	.92	1.09
2	Apoyo a la Autonomía	-.16*	-2.38	.61	1.63
3	Control	.09	1.29	.55	1.83
4	Supervisión abusiva	.17*	2.26	.48	2.07
5	Desmotivación	.16*	2.08	.50	1.99
6	Motivación externa	.07	1.18	.87	1.16
7	Motivación intrínseca	-.22**	-3.41	.66	1.51

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .



## Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo estudiar la relación entre los estilos de liderazgo percibidos con respecto a los líderes o supervisores, los tipos de motivación siguiendo la TAD, la satisfacción laboral y la intención de rotación en empleados de empresas privadas y públicas de Lima Metropolitana. Los resultados obtenidos son consistentes con lo propuesto por la evidencia teórica y empírica. Sin embargo, en relación a las hipótesis, estas se cumplieron parcialmente, puesto que en el modelo de regresiones solo algunas fueron significativas y mostraron tener un efecto directo en la satisfacción laboral y la intención de rotación.

Así, se encontró que la percepción de apoyo a la autonomía predice de manera positiva y significativa la satisfacción laboral, mientras que predice negativamente la intención de rotación en los empleados. Por otra parte, la percepción de supervisión abusiva predice positivamente la intención de rotación. En ese sentido, se muestra una relación directa y significativa entre algunos tipos de motivación con la satisfacción laboral y la intención de rotación. En relación a ello, la motivación intrínseca predice positivamente la satisfacción laboral y negativamente la intención de rotación. Mientras que la desmotivación predice de manera positiva la intención de rotación, y de manera negativa la intención de rotación.

En cuanto a la variable sociodemográfica de edad, predice de manera positiva la satisfacción laboral y de manera negativa la intención de rotación. A partir de ello, se puede considerar que aquellos empleados que tienen una mayor edad, pueden tomar en cuenta otros aspectos en relación a la satisfacción laboral y la intención de rotación. Pueden haber tenido mayores experiencias o familiarización con la organización a la que pertenecen, se pueden enfocar más en la lealtad a la empresa, el tiempo de servicio y en continuar su estabilidad (Lu & Gursoy, 2013). Mientras que los colaboradores más jóvenes pueden tener una perspectiva distinta y estar más centrados en tener distintas experiencias laborales o ser más exigentes con el contexto laboral en el que se desarrollan.

Tal como se puede observar en los resultados, cuando los empleados de las organizaciones perciben que sus líderes adoptan el estilo de apoyo a la autonomía conlleva a que puedan desarrollar una mayor satisfacción laboral. Esto concuerda con lo revisado en investigaciones, pues en diversas ocasiones detallan la fuerte correlación positiva entre las mismas (Slemp et al., 2018). Como se ha podido constatar, los empleados, que consideran que sus líderes siguen este estilo, pueden sentirse en un contexto laboral de soporte que les permite expresarse con mayor libertad con sus supervisores y que los impulsa a elegir y tomar

decisiones dentro de la organización (Deci et al., 2017). Asimismo, las organizaciones al encontrarse en un constante cambio necesitan que los líderes también modifiquen sus actitudes para reflejar un papel más incentivador que facilite el desarrollo y rendimiento óptimo y la satisfacción laboral de sus trabajadores, para lograr el cumplimiento de los objetivos y el éxito en las empresas (Chiavenato, 2017; Ryan & Deci, 2019).

En relación al estilo de supervisión abusiva, se evidenció que tiene un efecto directo positivo en la intención de rotación que pueden desarrollar los empleados, así como fue encontrado por Moreno (2018) en su reciente investigación. Mientras que en el caso del estilo controlador no se halló un efecto directo significativo con respecto a la intención de rotación. Ello puede estar relacionado a lo mencionado previamente en torno a las características de estos estilos; es decir, los supervisores abusivos reflejan conductas más “destructivas” y desmoralizantes para los trabajadores que puede llevarlos a considerar movilizarse a un diferente empleo en el cual se sientan más cómodos y sin hostilidad (Burns, 2017; Khattak et al., 2015). Mientras que los líderes controladores se caracterizan más por ser rígidos, restrictivos y ejercer presión en los trabajadores (Chang et al., 2015), pero no los desmoraliza a un nivel similar al de los supervisores abusivos.

Asimismo, respecto a los tipos de motivación, se encontró que la motivación intrínseca tuvo un mayor valor predictivo que la motivación externa en relación a la satisfacción laboral. Esto también fue observado en la investigación realizada por Gillet et al. (2013), dado que la motivación autónoma se asoció de manera fuerte y positiva con la satisfacción laboral, siendo más fuerte que la asociación negativa de la motivación controlada con la satisfacción laboral. Tal como mencionan Ryan y Deci (2017), si el empleado actúa con sentido pleno de voluntad y elección (motivación autónoma) podrá experimentar mayores estados positivos, como lo es la satisfacción laboral, que un empleado con diversas presiones externas o internas (motivación controlada) (Deci et al., 2017).

En relación a la desmotivación, se demuestra que predice la intención de rotación positivamente en los empleados evaluados y negativamente la satisfacción laboral. Ello puede estar conectado a lo comentado anteriormente respecto a la supervisión abusiva, pues es un extremo en relación a la motivación y puede tener un mayor efecto en los trabajadores al momento de considerar si deberían dejar la organización en la que laboran actualmente. Esto también se relaciona a que la desmotivación es la forma más desadaptada de la motivación al verse asociado con mayores síntomas de malestar psicológico (Nie, Chua, Yeung, Ryan, & Chan, 2014). Asimismo, lo encontrado concuerda con las investigaciones teóricas que



manifiestan que una de las principales razones por las cuales se presenta una alta rotación en las organizaciones es la desmotivación de los empleados, la cual puede tener un alto impacto en ellos para decidir si se mantienen en la empresa o se retiran (González et al., 2018; Reina et al., 2017).

Con respecto a las limitaciones de la investigación, los resultados presentados no son generalizables, dado el tamaño de la muestra. Asimismo, no hay diversos estudios que tomen en cuenta los tres estilos interpersonales de liderazgo mencionados, por lo cual sería conveniente continuar investigando en torno a cómo se presentan las relaciones entre estos estilos y las variables de salida en muestras aún mayores. En ese sentido, se podría analizar si surgen los mismos resultados o si varían y si el modelo planteado se cumple.

También se recomienda que se realicen más estudios con respecto a la supervisión abusiva en diferentes muestras y también con los otros estilos de liderazgo, puesto que no existen suficientes estudios en países iberoamericanos para poder comparar a mayor profundidad los resultados encontrados (Moreno et al., 2019). El presente estudio contribuye a la escasa literatura en relación al uso de los tres estilos de liderazgo juntos.

Así también, si bien hay diversas investigaciones que mencionan el estilo controlador, hay muy limitados estudios que empleen escalas para medir este estilo percibido por los empleados, ya que la mayoría está enfocada en el apoyo a la autonomía. Aunque sería de utilidad comprobar si hay alguna relación entre ello y los resultados obtenidos en torno al estilo controlador y las variables de satisfacción laboral e intención de rotación.

Al observar los hallazgos obtenidos, se puede concluir que dado lo que implica para los empleados que los líderes o supervisores sigan determinado estilo interpersonal de liderazgo, tanto consecuencias positivas como negativas, se esperaría que las organizaciones puedan tomar medidas en relación a la problemática. En ese sentido, las organizaciones deben actuar con aquellos aspectos que se encuentran relacionados a la intención de rotación, para que esta no siga en aumento, especialmente en el Perú donde el índice de rotación es más alto de lo esperado (Narváez, 2014). Debido a ello, necesitan promover que sus líderes o supervisores adopten el estilo de apoyo a la autonomía brindando un ambiente laboral apto para que los empleados puedan desarrollarse con independencia y voluntad, sin temor a opinar y brindando sus ideas (Deci et al., 2017; Reeve, 2009).

La presente investigación puede ser de utilidad como una base de evidencia empírica para una formación o capacitación enfocada en los líderes de las organizaciones que busquen mejorar y ser líderes más efectivos, que promuevan el bienestar de los empleados y la

productividad de la empresa (Chiavenato, 2017; Moreno, 2018). Asimismo, se podría hacer un seguimiento dentro de las mismas empresas a aquellos supervisores que siguen un estilo más controlador o de supervisión abusiva (Hom et al., 2017) para formarlos en un enfoque más relacionado al apoyo a la autonomía. Además, se podrían seguir acciones concretas para aumentar o mantener la motivación intrínseca en los empleados y crear ambientes que favorezcan la satisfacción laboral, y dar a entender por qué es importante este enfoque y las consecuencias que trae consigo el ponerlo en práctica o no (Prieto, 2013).

De esta manera, se busca contrarrestar la intención de rotación y la rotación laboral precisamente, ayudando a retener a los empleados que son valiosos para la empresa (Armstrong & Taylor, 2014; Prieto, 2013). Se puede aplicar alguna medida desde pequeños reconocimientos verbales por parte de los supervisores a los empleados, permitir que den sus opiniones e ideas (Chiavenato, 2017), proponerles planes de mejora o desarrollo en alguna habilidad que los empleados identifiquen que necesiten (Armstrong & Taylor, 2014), hasta un programa diseñado para los líderes y sus equipos de trabajo a través del apoyo del área de Gestión Humana en la organización (Prieto, 2013).



## Referencias

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management, 29*(3), 333–342.
- Adams N., Little T.D., Ryan R.M. (2017) Self-Determination Theory. In: Wehmeyer M., Shogren K., Little T., Lopez S. (eds) *Development of Self-Determination Through the Life-Course*. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6_4)
- Armstrong, M., & Taylor S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.)*. London: Kogan Page.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing, 1*(3), 43-53.
- 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*, 2045–2068.
- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: an empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management, 5*(7), 23-31.
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management, 11*(1), 1-12.
- 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.
- Chang, Y., Leach, N., & Anderman, E. M. (2015). The role of perceived autonomy support in principals' affective organizational commitment and job satisfaction. *Social Psychology of Education, 18*(2), 315-336.
- 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.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (3ª ed.)*. México: Thomson.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin, 112*(1), 155-159.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology, 74*(4), 580-590.

- 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.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Fernet, C. & Austin, S. (2014). Self Determination and Job Stress. En M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 231-244). Oxford University Press.
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., & Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and teacher education*, 28(4), 514-525.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n ' roll)*(4th ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Fischman, D. & Matos, L. (2010). *Clima en el trabajo*. (Reporte interno)
- Fuchs, R. M. & Torres, C. (2012). Los Tipos de Cultura y su Relación con la Rotación Organizacional. *Journal of Business*, 4(1), 41-60.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- 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.
- Gilbert, S. & Kelloway, E. (2014). Leadership. En M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 181-198). Oxford University Press.
- Gillet, N., Forest, J., Benabou, C., & Bentein, K. (2015). The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers' well-being and turnover intentions. *Le travail humain*, 78(2), 119-140.
- 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., Fouquereau, E., Lafrenière, M. A. K., & Huyghebaert, T. (2016). Examining the roles of work autonomous and controlled motivations on satisfaction and anxiety as a function of role ambiguity. *The Journal of psychology, 150*(5), 644-665.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 450-460.
- González, M., Carrera, O., Ortiz, A., & González, G. (2018). Los efectos de la rotación de personal en la gestión del conocimiento de las empresas en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings, 13*(2), 260-267.
- Greguras, G., Diefendorff, J., Carpenter, J., & Tröster, C. (2014). Person-Environment Fit and Self-Determination Theory. En M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 143-161). Oxford University Press.
- Haryanto, B., & Cahyono, E. (2019). Relationship Between Abusive Supervision and Performance: The Role of Gender. *European Research Studies Journal, 22*(3), 305-311.
- Hausknecht, J. P., & Holwerda, J. A. (2013). When Does Employee Turnover Matter? Dynamic Member Configurations, Productive Capacity, and Collective Performance. *Organization Science, 24*(1), 210–225. doi:10.1287/orsc.1110.0720
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545. doi:10.1037/apl0000103
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>.
- Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*. London: SAGE Publications.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 356–374.

- 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), 3553-3359.
- Kim, J. (2015). What increases public employees' turnover intention? *Public Personnel Management*, 44(4), 496-519.
- Kline, R. B. (2016). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.)*. Guilford Press.
- Koc, A. (2019). *El apoyo a la autonomía, las presiones de las autoridades, las necesidades psicológicas básicas, el engagement y burnout en profesores* (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15002>
- 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.
- Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2015). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 582–592. doi:10.1111/jan.12860
- Liu, D., Zhang, S., Wang, L., & Lee, T. W. (2011). The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: Test of a multilevel model in teams. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1305–1316. doi:10.1037/a0024518
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2013). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235. doi:10.1177/1096348013495696
- 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. doi:10.1177/1523422318757210
- Martínez, P. (2004). Perspectiva temporal futura y satisfacción con la vida a lo largo del ciclo vital. *Revista de Psicología PUCP*, 12(2), 215-252. <https://doi.org/10.18800/psico.200402.003>
- Matos, L., Herrera, D., Gargurevich, R., & Vansteenkiste, M. (2017). Teaching motivation and emotion. In G. J. Rich, U. P. Gielen, & H. Takooshian (Eds.), *Internationalizing the teaching of psychology* (pp. 265–280). IAP Information Age Publishing.

- Moreno, J. (2018). *Consecuencias de la supervisión abusiva en las organizaciones* (Tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12632>
- Moreno, J., Herrera, D. & Gargurevich, R. (2019). Propiedades Psicométricas de la Versión en Español de la Escala de Supervisión Abusiva en Población Laboral Ecuatoriana. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 2(51), 117-133. <https://doi.org/10.21865/RIDEP51.2.09>
- Narváez, L. (2014). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-colaboradores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>
- 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.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178-189. <https://doi.org/10.1007/S11031-017-9646-2>
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1257611>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Tesis de especialización). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.
- Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Reeve, J (2015), Giving and Summoning Autonomy Support in Hierarchical Relationships. *Social and Personality Psychology Compass*, 9, 406– 418. doi: 10.1111/spc3.12189.
- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2017). Quitting the Boss? The Role of Manager Influence Tactics and Employee Emotional Engagement

- in Voluntary Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 5–18.  
<https://doi.org/10.1177/1548051817709007>
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113.  
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Richer, S. F., & Vallerand, R. J. (1995). Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation. *The Journal of Social Psychology*, 135(6), 707-722.  
<https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713974>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional, Decimotercera Edición*. México: Pearson Educación.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. *Advances in Motivation Science*, 6, 111-156. doi:10.1016/bs.adms.2019.01.001
- Shih, C.-T., Chen, S.-L., & Chao, M. (2019). How autonomy-supportive leaders influence employee service performance: a multilevel study. *The Service Industries Journal*, 1–22. doi:10.1080/02642069.2019.1691168
- 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*, 42(5), 706-724.  
<https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of occupational Behaviour*, 4(1), 253-273.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190. doi:10.2307/1556375
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 123–152.  
doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539



- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of psychotherapy integration, 23*(3), 263. doi:10.1037/a0032359
- Williams, G. C., & Deci, E. L. (1996). Internalization of biopsychosocial values by medical students: A test of self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 767-779.
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2015). Antecedents of Abusive Supervision: a Meta-analytic Review. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 455–471. doi:10.1007/s10551-015-2657-6



## Apéndices

### Apéndice A

#### Consentimiento informado para participantes (virtual)

La presente investigación está a cargo de Alejandra Rojas, estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) de la Facultad de Psicología. Esta investigación se encuentra bajo la supervisión de la Dra. Lennia Matos. El objetivo de la misma es conocer la percepción que tienen los trabajadores respecto a su entorno laboral. Para tal fin, le pedimos su colaboración a través del llenado de un cuestionario. Este tomará entre 15 a 20 minutos para ser completado.

Su participación es voluntaria y anónima, y la información recolectada solo será utilizada para fines académicos. Igualmente, puede decidir ponerle fin a su participación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Si usted quiere conocer los resultados grupales de la investigación puede enviar un correo a rojas.alejandra@pucp.pe para enviarle el informe al término de la investigación. Si tuviera alguna consulta, puede usted dirigirse al mismo correo.

Si usted acepta participar, seleccione la opción “Sí, deseo participar” y continúe con el llenado del cuestionario. De lo contrario, seleccione la opción “No” y cierre el cuestionario.

¡Muchas gracias por su participación!

## Apéndice B

### Ficha de datos sociodemográficos

1. Edad: \_\_\_\_\_ años
2. Sexo: Mujer \_\_\_\_\_ Hombre \_\_\_\_\_
3. Tipo de empresa en la que trabaja: Pública \_\_\_\_\_ Privada \_\_\_\_\_
4. Rubro de la empresa en la que trabaja actualmente: \_\_\_\_\_
5. Puesto que ocupa actualmente en la empresa: \_\_\_\_\_
6. Modalidad de contrato o vínculo laboral:  
\_\_\_\_ Planilla  
\_\_\_\_ Recibo por Honorarios  
\_\_\_\_ Otro (especificar): \_\_\_\_\_
7. Tiempo de servicio en la empresa: \_\_\_\_\_ años
8. Grado de instrucción:  
\_\_\_\_ Educación primaria  
\_\_\_\_ Educación secundaria  
\_\_\_\_ Educación Superior Universitaria en curso o incompleta  
\_\_\_\_ Educación Superior Universitaria completa  
\_\_\_\_ Educación Técnico Superior en curso o incompleta  
\_\_\_\_ Educación Técnico Superior completa  
\_\_\_\_ Estudios de Post-grado en curso o incompletos  
\_\_\_\_ Estudios de Post-grado completos

## Apéndice C

### Consentimiento informado para participantes (presencial)

La presente investigación está a cargo de Alejandra Rojas, estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) de la Facultad de Psicología, bajo la supervisión de la Dra. Lennia Matos. El objetivo es conocer la percepción que tienen los trabajadores respecto a su entorno laboral. Para tal fin, le pedimos su colaboración a través del llenado de un cuestionario que le tomará entre 15 a 20 minutos para ser completado.

Su participación es voluntaria y anónima, y la información recolectada solo será utilizada para fines académicos. Igualmente, puede decidir ponerle fin a su participación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Si usted quiere conocer los resultados grupales de la investigación puede enviar un correo a [rojas.alejandra@pucp.pe](mailto:rojas.alejandra@pucp.pe) para enviarle el informe al término de la investigación. Si tuviera alguna consulta, puede usted dirigirse al mismo correo.

¡Muchas gracias por su participación!

