



Universidad de Concepción
Dirección de Postgrado
Facultad de Ciencias Sociales - Programa de Magíster en
Psicología

Liderazgo auténtico y su relación con satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional: el papel de la deshumanización organizacional

Tesis para optar al grado de Magíster en Psicología mención
Psicología del Trabajo y las Organizaciones

MATÍAS SEBASTIÁN ARRIAGADA VENEGAS

CONCEPCIÓN-CHILE

2018

Profesor Guía: Raúl Gonzalo Ramírez Vielma
Profesor Co-Guía: Eva Ariño Mateo
Dpto. de Psicología, Facultad de Ciencias
Sociales
Universidad de Concepción

Resumen

La deshumanización organizacional es entendida como la experiencia de un empleado que se siente cosificado por su organización, haciéndose sentir como una herramienta o instrumento para fines de la organización, ésta teoría parte desde el prisma de la psicología social, y en los últimos años se ha introducido levemente en la Psicología Organizacional. El presente estudio tiene como objetivo analizar el papel que juega la deshumanización organizacional con respecto a otras variables como el liderazgo auténtico (estudia las conductas de líderes orientados a la ética), comportamientos ciudadanos organizacionales (comportamientos de los trabajadores que otorgan beneficios hacia la organización y sus pares sin estar en su diseño de puesto) y la satisfacción laboral en trabajadores chilenos. El diseño tuvo un enfoque cuantitativo no experimental de corte transversal correlacional-causal, participaron 422 trabajadores quienes respondieron instrumentos orientados a conocer aspectos sociodemográficos del trabajador, una la escala de deshumanización organizacional y liderazgo auténtico. Los resultados obtenidos indicaron que la deshumanización organizacional tiene un rol moderador entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral y un rol mediador entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral. Se incluyen las conclusiones, lineamientos futuros de investigación y las limitaciones prácticas que presenta el estudio.

Palabras clave: liderazgo auténtico, deshumanización organizacional, comportamientos ciudadanos organizacionales, satisfacción laboral.

Tabla de Contenido

Resumen	ii
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas.....	vii
Introducción.....	1
Primera Parte: Antecedente teórico - empíricos	5
1. Deshumanización.....	5
1.1 Teorías de la deshumanización	5
1.2 Deshumanización en las organizaciones.....	8
2. Liderazgo auténtico	12
2.1 Liderazgo auténtico y sus dimensiones.....	13
3. Comportamientos Ciudadanos organizacionales.....	17
4. Satisfacción laboral.....	18
5. Relación empírica entre las variables liderazgo auténtico, deshumanización organizacional, satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales ...	20
5.1 Liderazgo auténtico y satisfacción laboral	20
5.2 Liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales	21
5.3 Deshumanización y satisfacción laboral	23
5.4. Deshumanización y comportamientos ciudadanos organizacional	24
5.5. Liderazgo auténtico y deshumanización organizacional.....	25

5.6 Deshumanización organizacional como variable moderadora entre liderazgo auténtico y satisfacción laboral	27
5.7 Deshumanización Organizacional como variable moderadora entre liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales.....	28
Segunda parte: Marco empírico.....	29
6. Pregunta de Investigación	29
7. Objetivos.....	29
7.1 Objetivo general	29
7.2 Objetivos específicos.....	29
8. Hipótesis	29
9. Método	30
9.1 Diseño de Investigación	30
9.2 Participantes	31
9.3 Variables.....	33
9.4 Instrumentos	34
9.5 Procedimiento.....	49
9.6 Estrategia de análisis de datos.....	50
9.7 Resguardos éticos de la investigación.....	50
Tercera parte: Resultados, discusión y conclusiones	51
10. Estadísticos descriptivos	51
11. Análisis de correlaciones bivariadas	52



12. Análisis del modelo teórico propuesto y análisis de moderación	53
13. Discusión y conclusiones	61
13.1 Limitaciones y lineamientos futuros	66
13.2 Implicancias practicas	67
13.3 Conclusiones	69
Referencias	70
Anexos	87
Anexo 1: Cuestionario Sociodemográfico	87
Anexo 2: Cuestionario de liderazgo auténtico	88
Anexo 3: Cuestionario de satisfacción laboral	89
Anexo 4: Cuestionario de comportamientos ciudadanos organizacionales	91
Anexo 5: Escala de deshumanización organizacional (inglés)	93
Anexo 6: Escala de deshumanización organizacional (español).....	95
Anexo 7: Consentimiento informado	97

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Hipótesis del estudio	30
<i>Figura 2.</i> Modelo factorial del cuestionario Liderazgo Auténtico	38
<i>Figura 3.</i> Modelo del cuestionario Deshumanización Organizacional	41
<i>Figura 4.</i> Modelo del cuestionario Satisfacción Laboral.	45
<i>Figura 5.</i> Modelo del cuestionario comportamientos ciudadanos organizacionales.....	48
<i>Figura 6.</i> Efecto condicional del liderazgo auténtico en los comportamientos ciudadanos organizacionales.....	56
<i>Figura 7.</i> Relación del liderazgo auténtico en los comportamientos ciudadanos organizacionales dado tres casos de deshumanización organizacional.	57
<i>Figura 8.</i> Modelo de moderación probado.....	59



Índice de Tablas

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de la muestra de estudio según actividad económica.....	32
Tabla 2. Resultados del AFC de la escala de Liderazgo Auténtico.....	37
Tabla 3. Cargas factorial del AFE para 11 y 10 reactivos	40
Tabla 4. Resultados del AFC de la escala de Deshumanización Organizacional.....	41
Tabla 5. Resultados del AFC de la escala de Satisfacción Laboral.....	44
Tabla 6. Resultados del AFC de la escala de Comportamientos Ciudadanos organizacionales	47
Tabla 7. Estadísticos descriptivos de las variables liderazgo auténtico, deshumanización organizacional, satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales de la muestra total	51
Tabla 8. Matriz de correlaciones entre las variables del estudio	53
Tabla 9. Modelo de moderación usando deshumanización organizacional entre liderazgo auténtico y satisfacción laboral.....	54
Tabla 10. Modelo de moderación usando deshumanización organizacional entre liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales	55
Tabla 11. Resultados de la deshumanización organización como variable mediadora entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral.....	58

Introducción

En la película protagonizada por Charles Chaplin en 1936 "Modern Times", se describió las condiciones de los trabajadores en la industria. El trabajador no presenta nombre, es conocido como "el obrero de la fábrica" y aprieta tornillos en una línea de montaje de una fábrica altamente automatizada. Al igual que sus compañeros de trabajo, todas sus acciones son repetitivas y mecánicas. Cada movimiento humano depende de la máquina y la menor distracción interrumpe todo el ciclo de producción. En una de las escenas más famosas de la película, el trabajador se mueve lentamente en la línea de montaje y es succionado bajo los engranajes de la máquina, convirtiéndose metafóricamente en otra parte de la máquina.

De igual forma, varios economistas y filósofos han reflexionado sobre este fenómeno. Por ejemplo, Marx (1844) afirmó que, bajo el capitalismo, los trabajadores están privados de la esencia "verdaderamente humana" de su trabajo. De este modo, se convierten en "herramientas especializadas" (Fromm, 1974) que se juzgan exclusivamente (y valoran) sobre la base de su eficiencia y productividad, mientras que sus cualidades humanas son devaluadas. A esta perspectiva se le denomina deshumanización organizacional, que tiene como definición la experiencia de un empleado que se siente cosificado por su organización, se le niega su subjetividad personal, y se siente como una herramienta o instrumento para los fines de la organización (Bell & Khoury, 2011).

La forma más común de deshumanización dentro de la organización se refiere tanto al maltrato intencional y el abuso de trabajadores como con la indiferencia involuntaria hacia su bienestar. El rápido crecimiento que han experimentado las organizaciones, provocan prácticas que distancian socialmente al trabajador con la dirección, y a su vez ellas dan terreno para la deshumanización (Bell & Khoury, 2016).

Entender la manera en que los trabajadores perciben la relación con su organización es una gran preocupación para los estudiosos del Comportamiento Organizacional durante las últimas décadas, por lo cual la presente investigación se suma a la creciente literatura sobre la deshumanización aplicada a los entornos de trabajo (Bell & Khoury, 2011, 2016; Caesens, Stinglhamber, Demoulin, & De Wilde, 2017; Christoff, 2014). Es necesario e importante analizar este fenómeno ya que ha sido descrito como una experiencia frecuente para los trabajadores en entornos organizacionales modernos (Christoff, 2014).

Existe una diversidad de estudios que analizan los empleos que poseen tareas repetitivas y las consecuencias que estos ocasionan en el trabajador, ya sean físicas (dolores musculares) o psicológicas (estrés laboral, insatisfacción laboral) (Gil-Monte, 2009; Vega, Vargas Amores, & Arias, 2017). Específicamente, Andrighetto, Baldissarri y Volpato (2016) mostraron que los trabajadores que presentan características desgastantes en su trabajo, como, por ejemplo, la repetición de movimientos, la fragmentación de las actividades y la dependencia del trabajador con la máquina, son percibidos por sus líderes y pares como objetos o carentes de humanidad.

Haciendo un análisis del caso chileno, según la Encuesta Longitudinal de Empresas realizada el año 2017 (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2017), un 31,9% de las personas empleadas presenta un leve aumento de tareas rutinarias con respecto al año 2015 (30,5%). Además, un 26% de los chilenos perciben a sus jefes como perpetradores de malos tratos. Un ejemplo, lo podemos ver en el relato de un trabajador para las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD):

“El trabajo es muy estresante, el trabajar con público es estresante... la presión de los jefes por llegar a las metas, los logros... los horarios de trabajo, la rotatividad de la gente... el trabajar de noche... “mañana te toca de día...” “me podís ayudar en esto”, y el temor a perder el trabajo lo hace aceptar lo que venga nomás, poh. Y el reconocimiento no es tanto, el que se hace de los jefes a los trabajadores” (p. 169, PNUD, 2017).

La psicología organizacional analiza la forma en cómo se tratan las personas en los lugares del trabajo, desde las características inherentes al trabajo como por ejemplo largas jornadas laborales hasta las características psicológicas de los jefes. Araujo (2016) en su libro “El poder de los subordinados”, muestra la diferencia entre un buen jefe (quien te ofrece un “buen trato” o un trato “más humano”) y un mal jefe (con carácter fuerte y muy autoritario). Sin embargo, se desconoce de investigaciones que analicen la deshumanización organizacional en el contexto laboral, así como la relación entre el liderazgo y otras variables organizacionales.

La presente investigación buscó analizar cómo un tipo de liderazgo influye en ciertas variables organizacionales a los trabajadores. Específicamente, se analiza el “Liderazgo Auténtico”, como un tipo de liderazgo enfocado en el trabajador (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Este estilo de liderazgo defiende la base ética tanto de los líderes como de las organizaciones y confirma tener efectos positivos en los trabajadores y en la organización (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Asimismo, se analizó la relación entre el liderazgo auténtico y sus consecuencias. Dos variables son de interés, la satisfacción laboral y los comportamientos ciudadanos organizacionales. En primer lugar, la satisfacción en el trabajo, por ser una dimensión que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia de las personas en el trabajo, afectando el desempeño y las estrategias organizacionales (Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Gómez-Cardona, 2012), y en segundo lugar, los comportamientos ciudadanos organizacionales, dado que tienen un impacto considerable en el bienestar de las personas en las organizaciones y afectan el éxito o el fracaso de una organización (Gonzalez-Mulé, Mount, & Oh, 2014; Ma, Qu & Wilson, 2016).

Además, la presente investigación aumenta el escaso conocimiento de la deshumanización organizacional en el contexto laboral y su relación con variables organizacionales, pues analizaremos el papel moderador que la deshumanización organizacional tiene entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral y los comportamientos ciudadanos organizacionales.

La pregunta de investigación que orientó el estudio es ¿Cuál es el rol de la deshumanización organizacional en la relación entre liderazgo auténtico, y la satisfacción laboral y los comportamientos ciudadanos organizacionales?

Este trabajo consta de diversos apartados; en primer lugar, se presenta una descripción teórica de las variables a tratar en nuestro estudio, liderazgo auténtico, deshumanización organizacional, satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional, así como la evidencia empírica encontrada respecto a la relación entre dichas variables. Seguidamente se muestra el marco metodológico de la investigación, que incluye el problema de investigación y los objetivos. Luego, se describe el método y los resultados para finalizar con los análisis y conclusiones.

Primera Parte: Antecedente teórico - empíricos

1. Deshumanización

Las primeras teorías de deshumanización fueron desarrolladas por Kelman (1973) y Staub (1989). Ambos psicólogos sociales abordaron la deshumanización de forma sistemática, examinándola en el contexto de violencia de masas. Kelman (1973) busca una explicación psicológica de la violencia de masas que está dirigida hacia exogrupos que no suponen una amenaza ni han participado en acciones hostiles contra sus perpetradores. La percepción deshumanizante consiste en la negación de la "identidad" y la "humanidad" de las víctimas, refiriéndose respectivamente a su individualidad distinta y a su pertenencia a una red de relaciones interpersonales humanas.

La dimensión moral de la deshumanización aparece en otros dos relatos anteriores. Opatow (1990), discutió la deshumanización como una de las varias formas de exclusión moral en la que las personas son colocadas fuera de la frontera en la que se aplican los valores morales, las reglas y las consideraciones de justicia.

Son dos las teorías que más ampliamente han analizado la deshumanización, la teoría de la infrahumanización, propuesta por Leyens et al. (2001) y el modelo dual de deshumanización (Haslam, 2006).

1.1 Teorías de la deshumanización

1.1.1 Teoría de la Infrahumanización

Un equipo de psicólogos en Bélgica y España, fueron los pioneros en iniciar el estudio de los procesos relacionados con la deshumanización. A partir de la percepción antropológica de que los grupos étnicos suelen reservar la "esencia humana" para ellos mismos, Leyens et al. (2001) teorizaron que esta forma de etnocentrismo puede ser un fenómeno general. Ellos

propusieron que la gente tiende a percibir al exogrupo como menos humano que el endogrupo.

Leyens et al. (2001) quisieron analizar que era la esencia humana, es decir, que era lo que diferenciaba a los seres humanos de los animales. Para ello llevaron a cabo su estudio con estudiantes de La Laguna y de Lovaina. De este estudio surgieron 3 conceptos: inteligencia, lenguaje y sentimientos. Así estos tres conceptos son pilares de la humanidad, por lo que la negación de cualquiera de ellos supondría que una persona o grupo es percibida como menos humana que otra o que el propio grupo. Los autores se centraron en los sentimientos por varios motivos: son independientes del estatus, no guardan relación con la discapacidad social y además era el pilar de la esencia humana menos investigado. De este modo los autores iniciaron la Teoría de la Infrahumanización, que parte de los sentimientos o “emociones secundarias” que se entienden que son únicos en los seres humanos. Estos investigadores afirmaron que atribuir menos emociones secundarias a los miembros del exogrupo en comparación con el endogrupo equivale a una negación sutil de su humanidad. Además, se ha demostrado que la atribución de humanidad es independiente de la valencia, por lo que las personas atribuyen a su propio grupo sentimientos (o emociones secundarias) tanto positivas (por ejemplo, felicidad) como negativas (por ejemplo, vergüenza).

La Teoría de la Infrahumanización fue un avance teórico importante, pues demostró que la humanidad puede ser negada a los demás de manera sutil y que es un proceso común en la actualidad. Esta teoría aporta una clara perspectiva sobre la atribución de humanidad que se fundamenta en la negación o atribución de sentimientos y emociones, atributos que distinguen a los seres humanos de los animales.

1.1.2 El Modelo Dual de Deshumanización

El Modelo Dual de Deshumanización fue desarrollado por Haslam (2006) y parte de la Teoría de la Infrahumanización. Así, en la Teoría de la Infrahumanización, Leyens et al. (2001) definen la humanidad como algo único de la especie humana y es medida con la atribución de emociones secundarias. Bajo esta premisa, Haslam dió un paso adelante en el fenómeno de la deshumanización y propuso que la singularidad humana, es decir, la distinción entre hombre y animal es solo una de las formas de deshumanizar. Las personas además pueden deshumanizar a otras personas o grupos percibiéndoles como objetos inanimados tales como robots y autómatas. Haslam designó dos aspectos centrales que definen la condición humana: los rasgos exclusivamente humanos (Human Uniqueness; HU), que diferencian lo exclusivamente humano de lo animal (la capacidad cognoscitiva, la civilidad y el refinamiento) y la naturaleza humana (Human Nature; HN), que integra aquellas características típicas de los seres humanos, es decir, propias de su comportamiento (la emotividad, la vitalidad y la calidez).

Los rasgos exclusivamente humanos requieren una mayor madurez cognitiva, aparecen de forma más tardía en el tiempo y difieren a través de las culturas, mientras que aquellos que encarnan la naturaleza humana son vistos como esenciales, universales y relacionados con las emociones (Haslam et al., 2005; Haslam, Kashima, Loughnan, Shi, & Suitner, 2008). Los dos conjuntos de características diferencian a los seres humanos de los animales y de los robots respectivamente, y han sido investigados en diversos contextos y culturas (Haslam & Loughnan, 2014).

Haslam (2006) afirmó que, si la humanidad tiene dos significados distintos, entonces existen dos formas de deshumanización. Cuando a los individuos o grupos se les niega los rasgos exclusivamente humanos son vistos como carentes de refinamiento, autocontrol,

inteligencia y racionalidad, y se establece una metáfora entre las personas y los animales (por ejemplo, considerar a las personas como monos, ratas o bichos). La otra dimensión del Modelo Dual de Deshumanización, la naturaleza humana, se muestra cuando se percibe al exogrupo como carente de calidez, emoción e individualidad, y este es comparado con objetos inanimados, metáfora de máquina. Esta forma "mecanicista" capta fenómenos descritos por los escritores anteriores sobre la deshumanización en los contextos de la tecnología, la medicina y las formas de objetivación en las que la gente es percibida como inerte o instrumental.

1.2 Deshumanización en las organizaciones

Desde la deshumanización en las organizaciones se analiza la negación o menor atribución de humanidad hacia los trabajadores o líderes de las organizaciones, quienes pueden ser considerados o metaforizados como objetos. La deshumanización en las organizaciones acarrea consecuencias, tal como sostienen Bell & Khoury (2011), quienes afirman que la deshumanización es una experiencia negativa que afecta al individuo y es probable que se disocie de la organización. Christoff (2014), en su estudio afirma que la deshumanización en la organización puede perjudicar el bienestar de los trabajadores, ya que aumenta el nivel de ansiedad o depresión de estos y disminuye las necesidades de competencia y de interacción entre los trabajadores. De acuerdo con este punto de vista, Baldissarri, Andrighetto y Volpato (2014), encontraron que los trabajadores que se sintieron percibidos como un instrumento por su supervisor reportaron niveles más elevados de burnout. En tiempos recientes, Andrighetto et al. (2016), mostraron que varias características clave del trabajo, es decir, la repetición de los movimientos, la fragmentación de las actividades y la dependencia que el trabajador tiene con la máquina, aumentan la visión mecanicista de la deshumanización. Además, los resultados de la investigación de Bell y

Khoury (2016) mostraron que la justicia organizacional redujo las percepciones de deshumanización de los trabajadores, por satisfacer los principios de igualdad y trato.

Investigar la deshumanización en el contexto organizacional resulta especialmente apasionante por varias razones. En el entorno laboral, algunas formas sutiles de deshumanización han tenido una consideración positiva a pesar de sus consecuencias negativas (Christoff, 2014). Por ejemplo, en muchas organizaciones se mantiene la idea de que actuar sin empatía, con frialdad hacia los trabajadores, ayuda a tomar mejores decisiones desde el punto de vista de la organización. Esta idea se encuentra aún muy extendida entre los gerentes y mandos intermedios. Deshumanizar, aunque no se denomine formalmente así, también se considera un proceso necesario para desempeñar eficazmente determinados puestos de responsabilidad. Así, por ejemplo, hay veces que los médicos necesitan infligir dolor a sus pacientes derivado de algunos tratamientos o pruebas diagnósticas, se considera útil mantener una distancia psicológica sobre ellos (Haque & Waytz, 2012; Lammers & Stapel, 2011). Más allá del ámbito médico, se ha demostrado que la deshumanización ayuda a las personas que mantienen posiciones de poder para tomar decisiones racionales, aunque causen daño a otras personas, gracias a esta distancia personal que se establece (Christoff, 2014). Por ejemplo, a la hora de tomar decisiones sobre despidos en una empresa, resulta beneficiosa una mayor distancia y frialdad hacia las personas que sufrirán dichos despidos. La evidencia científica revela que la empatía es una pieza crucial en la toma de decisiones (Christoff, 2014) y que la deshumanización reduce esta capacidad cognitiva (Bastian & Haslam, 2011).

La tecnología permite a las personas trabajar con otros profesionales de forma remota, sin que se establezca contacto directo cara a cara. La investigación en Psicología Social sugiere que esta descontextualización puede generar una mayor distancia psicológica en la

toma de decisiones, con consecuencias en la deshumanización de las personas con las que se interactúa. En este sentido, Lee, Fruchter y Dabbish (2015) en su estudio mediante sistema de videoconferencia, encontraron que la distancia creada por la tecnología influía en la toma de decisiones, facilitando decisiones que entrañaban un mayor riesgo y un trato más deshumanizado hacia los interlocutores que se encontraban al otro lado de la pantalla, en comparación con los que se encontraban físicamente enfrente.

Cuando las personas son deshumanizadas mecánicamente, son consideradas como objetos, como seres carentes de la capacidad de sentir. Estas personas tienden a entrar en estados "deconstructivos cognitivos" que se caracterizan por una menor claridad de pensamiento, entumecimiento emocional e inflexibilidad cognitiva. La experiencia de este tipo de deshumanización conduce a sentimientos generalizados de tristeza, enfado, culpa y vergüenza (Bastian & Haslam, 2011). Además, cuando una persona es deshumanizada se reduce su estatus y se mantienen actitudes de condescendencia y degradación al ser percibidos como incompetentes y poco sofisticados (Vohs, Baumeister, & Chin, 2007).

Según la teoría de la autodeterminación, el bienestar psicológico requiere que se satisfagan las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y parentesco (Ryan & Deci, 2000). La deshumanización es un proceso sutil que conduce a una disminución de la capacidad de satisfacer estas necesidades y, por lo tanto, puede contribuir directamente a trastornos mentales como depresión, ansiedad y trastornos relacionados con el estrés que pueden reducir la productividad de los trabajadores.

Otro de los elementos clave de la deshumanización en el contexto laboral está relacionado con el poder. La idea fundamental de esta línea de estudio sostiene que las personas que poseen niveles altos de poder en la toma de decisiones sobre otras personas, tienden a deshumanizarlas. Lammers y Stapel (2011), sugieren que el poder conduce a la

deshumanización de los subordinados, en parte porque se puede utilizar la deshumanización como estrategia para justificar conductas negativas y de daño hacia ellos. Paralelamente, estos autores plantean que la experiencia de poder desencadena procesos mentales que conducen a la deshumanización: las personas en una situación de poder reducen la inclinación a adoptar el punto de vista de las otras personas (Galinsky, Magee, Inesi, & Gruenfeld, 2006); el poder conduce a mantener una mayor distancia interpersonal con los demás (Lammers, Galinsky, Gordijn, & Otten, 2010), e incrementa los mecanismos de desindividualización (Dépret & Fiske, 1999; Gruenfeld, Inesi, Magee, & Galinsky, 2008), estrechamente vinculados con la deshumanización (Haslam & Bain, 2007).

Por otra parte, los comportamientos poco éticos dentro de una organización se consideran un tema cada vez más importante, entre otras cosas porque este tipo de conductas influyen en el rendimiento organizacional. Algunos de estos comportamientos poco éticos se han considerado formas sutiles de deshumanización (Wiener, Gervais, Brnjic, & Nuss, 2014). Dentro de las organizaciones se genera un clima ético determinado, impulsado especialmente desde la gerencia y los puestos de mayor responsabilidad en la empresa (ya sea por acción o por omisión). A partir de las prácticas que suscribe la organización, los trabajadores pueden percibir, tipos de maltrato o conductas deshumanizadoras. Väyrynen y Laari-Salmela (2015), exploraron la relación entre deshumanización y el clima ético de la organización, definido como la percepción prevalente de prácticas organizacionales típicas y procedimientos que implican un componente ético (Martin & Cullen, 2006). Sus resultados indican que, cuando la organización no respeta a sus trabajadores y su dignidad, los trabajadores perciben que no pueden confiar en la organización. Por lo tanto, la percepción de respeto por la humanidad y la dignidad crea un ambiente necesario para que exista la confianza y se produzca un clima organizacional ético. Y todo ello tiene consecuencias en los resultados del trabajo, en

términos de rendimiento y de calidad, así como como la reducción de la confianza (Väyrynen & Laari-Salmela, 2015) y el compromiso (Martin & Cullen, 2006) de los trabajadores hacia su líder.

En esta dirección, Caesens et al. (2017), muestran el papel mediador que juega la deshumanización organizacional entre la percepción del apoyo por parte de la organización y la satisfacción de los trabajadores. En dicho estudio se introduce un instrumento para cuantificar la percepción de deshumanización en las organizaciones, partiendo de la teoría de Haslam (2006) y su categoría de deshumanización mecanicista.

Los estudios enfocados en la deshumanización organizacional son escasos, pero su relevancia en las consecuencias tanto a nivel individual (sentirse como un objeto para la organización) como en los resultados organizacionales promueven la importancia de ahondar más en este constructo que nace de la Psicología Social pero que ahora está siendo estudiado progresivamente por los psicólogos organizacionales.

2. Liderazgo auténtico

El liderazgo es un tema que ha cautivado a los investigadores de la Psicología Organizacional durante décadas, sin embargo, no fue hasta los años 80 que se ha trabajado con un enfoque basado en la evidencia (Pfeffer & Sutton, 2006; Rousseau, 2006).

Desde el punto de vista de la Psicología Organizacional, el liderazgo es un constructo que se utiliza fundamentalmente en el campo de la gestión de empresas. Los paradigmas del liderazgo han pasado por diversas teorías, las primeras teorías estaban orientadas al conocimiento de las características físicas o rasgos psicológicos que podían diferenciar entre un buen o mal liderazgo (House & Aditya, 1997), entre las cuales están, estudios de altura y apariencia física (Judge & Cable, 2004), autoritarismo (Tarnopol, 1958) e inteligencia (Judge, Colbert, & Ilies, 2004). De gran importancia han sido los estilos de Liderazgo

propuestos por Kurt Lewin (1939), quien, mediante su experimento psicosocial, explicó de qué manera es condicionado el comportamiento de los individuos según el estilo de liderazgo con que se los dirija, y el líder transformacional definido por Bass (1985) como un liderazgo que estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo

Esta investigación está basada en la teoría del Liderazgo Auténtico. Este estilo de liderazgo surgió a partir de la crisis financiera del año 2008, que provocó una inestabilidad económica y social en el mundo. Esta crisis abrió un interrogante a los llamados líderes “transformacionales”, que, si bien tienen resultados positivos al usar conductas basadas en el carisma, la inspiración y la estimulación individual, utilizaban su liderazgo para el logro de sus intereses personales (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011). Así, en los últimos años se ha dado un énfasis en la relación entre liderazgo y ética (Simola, Barling, & Turner, 2010) siendo la última la característica distintiva del liderazgo auténtico.

2.1 Liderazgo auténtico y sus dimensiones

En un estudio desarrollado por Walumbwa et al. (2008) se probó con una muestra de China, Kenia y Estados Unidos un modelo multidimensional del Liderazgo Auténtico que comprende, (a) la autoconciencia del líder, (b) la transparencia relacional, (c) la perspectiva moral internalizada y (d) el procesamiento equilibrado. Estas dimensiones fueron medidas por el Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), concluyendo la validez predictiva del instrumento para actitudes y comportamientos relacionados al trabajo.

2.1.1 Conciencia de sí mismo

Esta dimensión se relaciona con las fortalezas, valores, formas de mejora y motivaciones propias que presenta un líder auténtico, así como en conocer sus características contradictorias, sesgo y mecanismos de defensa (Kernis, 2003).

Las conductas de los líderes auténticos que reflejan la consciencia de sí mismo buscan el feedback de los colaboradores para adquirir un mayor auto-conocimiento. Illes, Morgeson y Nahrgang (2005) plantean que los líderes que tienen un autoconcepto más positivo y una mayor inteligencia emocional exhiben una mayor autoconciencia, lo cual tiene implicaciones positivas para la eficacia del liderazgo y para el propio bienestar psicológico de los líderes.

El conocimiento de sí mismo que tenga el líder, va a facilitar el procesamiento equilibrado, las conductas éticas y la transparencia relacional (Illes, Morgeson & Nahrgang, 2005); de hecho, Gardner et al. (2005) consideran que la autoconciencia es la dimensión básica en el liderazgo auténtico.

2.1.2 Procesamiento equilibrado de la información.

El procesamiento equilibrado de la información se refiere a la capacidad que los líderes tienen de analizar objetivamente la información. Este tipo de líderes también solicitan opiniones que llegan a ser contrarias a su propia opinión (Gardner et al., 2005). El procesamiento equilibrado está exento de prejuicios motivacionales que afectan a los procesos por los que las personas con baja o frágil autoestima seleccionan e interpretan la información (Kernis, 2003). Tales personas encuentran difícil reconocer deficiencias personales, tales como falta de habilidad en un área en particular, atributos personales que consideran indeseables o ciertas emociones negativas.

El procesamiento equilibrado va más allá de ser consciente de los atributos negativos y positivos del propio líder. Este componente también va a suponer la selección activa de situaciones que aportan información. Los líderes no auténticos suelen buscar oponentes inferiores y evitar situaciones que pueden invalidar sus competencias; en su contraparte, los líderes auténticos buscan activamente información tanto confirmatoria como desafiante de las capacidades propias, generando así situaciones con alto potencial de desarrollo. Las conductas que reflejan esta competencia también suponen solicitar y analizar puntos de vista contrarios a las opiniones propias para poder tomar una decisión. Además, el procesamiento equilibrado hace que los líderes auténticos tengan una interpretación más precisa de la retroalimentación de las tareas, evalúen mejor sus propias habilidades y busquen situaciones desafiantes para su aprendizaje (Ilies et al., 2005).

2.1.3 Perspectiva moral internalizada

Esta dimensión hace referencia a la capacidad de autorregulación del líder (Ryan & Deci, 2003). Este tipo de autorregulación está guiada por estándares morales internos y valores frente a posibles presiones grupales, organizativas y sociales. Esta perspectiva moral internalizada influye en la toma de decisiones y el comportamiento que son consistentes con los valores internalizados del líder (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005). Además, estos líderes también muestran un compromiso genuino hacia el crecimiento sostenible de las organizaciones y la sociedad, así como apoyan a los colaboradores a que se comporten de igual modo, creando un clima y procesos de trabajo que fomenten su responsabilidad (Walumbwa et al., 2008).

Las conductas éticas de los líderes auténticos se ven facilitadas por la conciencia de sí mismo y el procesamiento equilibrado (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Para que los líderes auténticos puedan mostrar conductas morales, congruentes con sus valores y

orientadas a la consecución de un bien común, previamente han debido alcanzar un elevado nivel de comprensión acerca de cuáles son sus valores y motivos. De este modo, cuando los líderes auténticos han de tomar una decisión, el criterio que utilizarán serán sus valores morales, por los que las conductas éticas de los líderes auténticos son una forma integrada de autorregulación en la que se establece la congruencia entre los valores y las acciones. Por otra parte, los líderes que se comportan de forma ética son más sinceros y tienen menos reparos a la hora de reconocer sus errores, hechos que se traducen en el desarrollo de relaciones transparentes con sus colaboradores (Ilies et al., 2005).

2.1.4 Transparencia en las relaciones

Esta dimensión promueve la confianza del líder hacia sus empleados a través de acciones de transparencia como compartir abiertamente la información dentro del equipo de trabajo, comunicar verazmente los pensamientos y sentimientos (Kernis, 2003).

Este componente hace referencia al hecho de que los líderes auténticos comparten abiertamente la información y estimulan a que sus colaboradores hagan lo mismo (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Las conductas de los líderes auténticos que reflejan esta dimensión incluirían el admitir los errores cuando se cometen, animar a cada persona a expresar su opinión y decir en todo momento la verdad, aunque sea dura. Esta dimensión también se refleja por medio de conductas que animan y refuerzan a los miembros del grupo a “criticar” y sugerir formas de mejorar aspectos del trabajo. De este modo, la transparencia relacional junto al procesamiento equilibrado permite el aprendizaje y el desarrollo de los individuos y grupos dentro de la organización. Al modelar esta habilidad en todos los niveles de la organización, los líderes auténticos crean una cultura de apertura hacia el aprendizaje (Gardner et al., 2005).

Otro de los aspectos fundamentales de la transparencia relacional es el hecho de que las relaciones con los seguidores se basan en la sinceridad y la honestidad, lo que supone un proceso activo de apertura y desarrollo de la intimidad y confianza con los seguidores, siendo sincero y comunicando tanto lo positivo como lo negativo (Goldman & Kernis, 2002). La apertura del “auténtico yo” a los demás, a su vez, construye confianza e intimidad lo que va a facilitar el trabajo en equipo y la cooperación (Gardner et al., 2005).

En síntesis, los planteamientos del liderazgo auténtico muestran que los líderes actúan de acuerdo con profundos valores personales, construyendo credibilidad, creando redes de colaboración, y ganando el respeto y la confianza de los seguidores (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

3. Comportamientos Ciudadanos organizacionales

Los estudios enfocados a los comportamientos ciudadanos organizacionales (CCO) nacen hace casi 40 años con el análisis realizado por Katz y Kahn (1978) considerando a los comportamientos ciudadanos organizacionales como comportamientos innovadoras y espontáneas, asociados a actividades de cooperación con los integrantes de la organización, mejorando el clima laboral e ideas creativas. Pero no fue hasta Organ (1988) que se propuso una definición formal para este tipo de acciones, señalando que son aquellos comportamientos que combinan conductas interpersonales y voluntarias. Dichos comportamientos mejoran el entorno social y psicológico en el lugar de trabajo.

De la misma forma, investigadores organizacionales han desarrollado una cantidad considerable de investigaciones empíricas que buscan comprender los motivos y las prácticas organizativas que inducen a tener esos comportamientos. Un estudio es el realizado por Rioux y Penner (2001), se identificaron tres motivos a través del análisis factorial: valores prosociales, preocupación organizacional y manejo de impresiones (proceso consciente o

subconsciente en el que las personas intentan influir en las percepciones de otras personas) Otros trabajos señalan la aparición de comportamientos ciudadanos debido a la preocupación por los demás o tener que acatar las normas de grupo (Bowler & Brass, 2006; De Dreu & Nauta, 2009; Ehrhart & Naumann, 2004; Meglino & Korsgaard, 2004).

En este trabajo de investigación, se analizan los comportamientos ciudadanos organizacionales bajo la perspectiva de Organ (1988), quien los delimita y define en cinco dimensiones:

1. Altruismo: Enfocado en las actividades que tienen la intención de ayudar al otro sin ningún beneficio a cambio.
2. Cortesía: Son comportamientos dirigidas a prevenir un problema, un ejemplo de ello es consultar a otros antes de tomar una decisión.
3. Caballerosidad o deportividad: Enfocado en tolerar situaciones en donde las circunstancias son adversas, aceptando cambios y realizar solicitudes sin quejas.
4. Concienciación: Responsabilidad en cumplir con las normas y las obligaciones.
5. Virtud Cívica: Comportamientos que suponen una implicación en los procesos políticos de la organización, mostrar interés y participación.

4. Satisfacción laboral

Un constructo muy estudiado en la Psicología Organizacional y del Trabajo es la Satisfacción Laboral (Salanova et al., 2000). Schneider y Bowen (1985) incluso entregan argumentos que explicarían la gran atención en el mundo académico, ellas son: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional; 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización; 3) La satisfacción laboral es relevante en todos los rubros empresariales, no

sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Respecto a su delimitación conceptual, Locke (1976) afirma que es un estado emocional positivo que resulta de una percepción subjetiva de lo vivido en contextos organizacionales por el sujeto. No debe entenderse como una actitud única, sino como una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores inherentes a éste.

Estudios recientes orientan la investigación de la satisfacción laboral tomando en cuenta un componente cognitivo. Desde esta perspectiva, se conceptualiza como un estado interno, expresado por la evaluación cognitiva de las experiencias en el entorno laboral, de forma positiva o negativa (Hulin & Judge, 2003). Por otra parte, autores como Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) consideran que es necesario adoptar un enfoque más amplio, de manera que la definen como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo. Dentro de esta última postura, específicamente la que alude a la satisfacción conformada por "facetas específicas", Misener, Haddock y Gleaton (1996) establecen que éste es un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionadas con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores.

En relación con los efectos positivos que presenta la satisfacción laboral se encuentran los resultados organizacionales (Davis & Newstrom, 1999), ya sean, la reducción del absentismo laboral y una mayor retención de personal que tienen efectos en la productividad de la organización (Mendoza, 2015). Valaei y Rezaei (2016) en su estudio desarrollado en

PYMEs indican que los trabajadores satisfechos tienen un mayor compromiso hacia su organización, consiguiendo unos resultados organizacionales superiores.

5. Relación empírica entre las variables liderazgo auténtico, deshumanización organizacional, satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales

En esta sección se muestra evidencia empírica y fundamentos teóricos de las relaciones entre las cuatro variables mencionadas. En primer lugar, se presentan las relaciones simples entre dichas variables, seguidamente se argumenta el rol moderador de la deshumanización organizacional.

5.1 Liderazgo auténtico y satisfacción laboral

Existen diversas investigaciones que analizan la relación entre la satisfacción laboral y el liderazgo auténtico. Uno de ellos es el realizado por Walumbwa et al. (2008), este estudio desarrollado en once multinacionales, encontró que la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo auténtico de sus jefes estaba positivamente relacionada con la satisfacción laboral de estos. Más recientemente, Khan, Muhammad, Afridi y Sarvar (2017), en una muestra de estudiantes universitarios, encontraron que el liderazgo auténtico explicaba el 41% de la variación en la satisfacción laboral. De igual forma, Giallonardo, Wong y Iwasiw (2010), en una muestra de 170 enfermeros graduados, encontraron que los enfermeros preferían los líderes percibidos como auténticos, y cuando trabajaban con estos se sentían más comprometidos laboralmente y estaban más satisfechos en su trabajo. Del mismo modo, Wong y Laschinger (2012) encontraron una relación positiva entre el liderazgo auténtico y la satisfacción en el trabajo en una muestra de 280 enfermeras.

Por su parte, Ilies et al. (2005) afirman que los líderes auténticos influyen positivamente en el comportamiento de los seguidores, ya que proporcionan apoyo a la autodeterminación de los seguidores. Los líderes que muestran comportamientos auténticos

son más eficaces en fomentar la motivación intrínseca de sus trabajadores (Deci, Connell, & Ryan, 1989), lo que a su vez da como resultado una mayor satisfacción en el trabajo (Walumbwa et al., 2008). Por su parte, Gardner et al. (2005) indican que la regulación internalizada, característica de los líderes auténticos, contribuye a mayores niveles de bienestar, compromiso y desempeño de los seguidores. Además, la investigación indica que cuando los trabajadores son tratados de una manera justa y cuidadosa, son más comprometidos y más propensos a tener actitudes positivas acerca de su trabajo (Dirks & Ferrin, 2002; Jensen & Luthans, 2006).

Por otra parte, el hecho de que el líder posea características como la transparencia relacional y el procesamiento equilibrado, favorecen una cultura de apertura en la organización, la que, además, permite un contexto de aprendizaje (Gardner et al., 2005), y crea condiciones para el desarrollo positivo de los seguidores (Mazutis & Slawinski, 2008). A su vez, el desarrollo positivo motiva más a los trabajadores, lo que también contribuye a su desempeño (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Penger & Černe, 2014).

Con base en la revisión de las publicaciones científicas presentadas se planteó que:

H1: El liderazgo auténtico está relacionado positivamente con la satisfacción laboral de los trabajadores.

5.2 Liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales

Como ya fue mencionado, los líderes desempeñan una labor importante en el fomento de los comportamientos de los trabajadores debido a su posición única (Podsakoff et al., 2000). Es probable que los seguidores promulguen lo que un líder enfatiza a través de su comportamiento (Walumbwa, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010). Los líderes auténticos tienden a demostrar apertura en el intercambio de información y a aceptar las opiniones de otros miembros (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005). Así, estos rasgos crean un

ambiente positivo donde los trabajadores comprenden la importancia de ayudar a los demás para el beneficio de alcanzar metas comunes (Tyler & Blader, 2000).

Se ha encontrado una relación positiva entre el liderazgo auténtico y la confianza que tienen los trabajadores hacia su líder (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; García-Guiu Molero & Moriano, 2015; Hassan & Ahmed, 2011; Wong & Cummings, 2009; Wong, Spence-Laschinger, & Cummings, 2010; Zamahani, Ghorbani, & Rezaei, 2011). Este aspecto es importante puesto que uno de los motivos que provocaron el surgimiento de este estilo de liderazgo fue la pérdida de confianza en los líderes. De este modo, cuanto mayor es la percepción de autenticidad de los líderes, mayor es la confianza que se tiene en ellos. A su vez, esta confianza ha mostrado ser una variable mediadora entre el liderazgo auténtico y los comportamientos extra-rol de los trabajadores como es el desempeño cívico (Wong & Cummings, 2009).

Las percepciones de apoyo se refieren a que los trabajadores sientan que sus líderes están preocupados por su bienestar personal, lo cual, a su vez, hace que los trabajadores quieran retribuir el comportamiento realizando comportamientos extra-rol como una marca de agradecimiento, sin obligación. La identificación con el líder y la mayor percepción de empoderamiento proporcionan a los trabajadores un mayor sentido de responsabilidad y compromiso, lo que a su vez estimula la voluntad de realizar más allá de sus deberes formales (Joo & Jo, 2017).

En resumen, es probable que el procesamiento equilibrado de la información, la transparencia en las relaciones y la coherencia entre los valores, las palabras y los hechos (es decir, las perspectivas morales internalizadas y las regulaciones) expuestas por los líderes auténticos promuevan niveles elevados de compromiso y la voluntad de desempeñar un papel extra-rol. Bajo un líder auténtico que apoya un ambiente justo y abierto, los trabajadores

están más dispuestos a involucrarse en comportamientos que ayudan a la organización (Avolio et al., 2005). Los líderes auténticos tienden a facilitar los comportamientos de ciudadanía de los trabajadores haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de ayudarse unos a otros. En esta línea, Walumbwa et al. (2007) encontró que el factor básico del liderazgo auténtico era un predictor positivo y significativo de los comportamientos de ciudadanía auto-reportada. Además, Walumbwa et al. (2010), a través de un análisis de datos recopilados en dos empresas de telecomunicaciones estatales en China, mostraron la existencia de un vínculo positivo entre el liderazgo auténtico y el OCB.

Partiendo de estos hallazgos, se planteó la siguiente hipótesis:

H2: El liderazgo auténtico está relacionado positivamente con los comportamientos ciudadanos organizacionales.

5.3 Deshumanización y satisfacción laboral

Enfocándose en la deshumanización mecanicista de Haslam (2006), varios investigadores han sugerido que las experiencias deshumanizantes son perjudiciales para el bienestar psicológico de los individuos (Bastian & Haslam, 2011; Christoff, 2014). En la misma línea, Shore y Coyle-Shapiro (2012), indicaron que estar en una relación con una organización que es destructiva y degradante para los trabajadores aumenta la probabilidad de percepciones de devaluación relacional, injusticia, la frustración por la imposibilidad de conseguir las necesidades básicas de un individuo (necesidad de autoestima o pertenencia) y afecta en la percepción que tiene el trabajador con su labor en la organización. Diversas investigaciones científicas han demostrado que la violación de las necesidades básicas tiene un efecto perjudicial en la salud de los trabajadores y en el bienestar subjetivo (Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault, & Colombat, 2012; Shore & Coyle-Shapiro, 2012) y que el

cumplimiento de las necesidades básicas se asociaba consistentemente con el bienestar subjetivo (Tay & Diener, 2011).

Según la Teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci, 2000), el bienestar psicológico requiere que se satisfagan las necesidades psicológicas de autonomía y competencia. La deshumanización conduce a una disminución de la capacidad de satisfacer estas necesidades y, por tanto, puede contribuir directamente a que los trabajadores se sientan insatisfechos. Al respecto, Caesens et al. (2017), hallaron un efecto significativo y negativo entre la deshumanización y la satisfacción de los empleados.

Además, la deshumanización es una forma de violación de la dignidad dado que los trabajadores son tratados como un medio para cumplir los logros de la organización (Kaufmann et al., 2011). En esta línea, Bolton (2010) muestra que la satisfacción laboral forma parte de la dignidad de las personas en el trabajo, por lo que violar la dignidad implicaría también violar la percepción de satisfacción laboral.

Partiendo de estas evidencias empíricas, la hipótesis que fue evaluada es:

H3: La percepción de deshumanización organizacional está relacionada negativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores.

5.4. Deshumanización y comportamientos ciudadanos organizacional

Como ha sido detallado anteriormente en este trabajo, existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y la deshumanización organizacional percibida por el trabajador (Caesens et al., 2017), por lo cual se puede esperar que el trabajador opte por actitudes no cívicas por sentirse insatisfecho en su lugar de trabajo.

Por otra parte, Mowday, Porter & Steers (1982), muestra que los individuos comprometidos con la organización están dispuestos a ofrecer algo más de ellos mismos para contribuir al bienestar de la organización. Además, según Organ y Ryan (1995), el

compromiso está relacionado con comportamientos de ciudadanía. Además, se ha demostrado que cuando las personas no son tratadas con respeto y/o si su desempeño laboral no es respetado, sus sentimientos de autoestima se ven afectados (Grover, 2013) y tienen un menor compromiso con el trabajo y la organización. Como demuestra Vayrynen y Laari-Salmela (2015), cuando un empleador no tiene respeto por sus trabajadores, éstos se sienten deshumanizados. Por lo tanto, al igual que la satisfacción, la deshumanización afecta negativamente en los comportamientos de ciudadanía que puede presentar el trabajador hacia sus compañeros y hacia la organización.

Por último, tal como se ha señalado, las áreas de estudio de la justicia organizacional y de los comportamientos ciudadanos organizacionales están muy relacionadas. Existe evidencia de que la percepción de justicia organizacional es la variable que, en mayor medida, predice los comportamientos de ciudadanía organizacional (Colquitt, 2001; Karriker & Williams, 2009; Moorman, 1991; Organ, Podsakof, & Mackenzie, 2005). A su vez, la justicia interpersonal se relaciona negativamente con la deshumanización (Bell y Khoury, 2016) porque responde a las necesidades fundamentales de la competencia personal, la conexión social y la pertenencia debido a que la justicia interpersonal se refiere directamente a la necesidad de ser reconocido como un individuo que aporta valor (Cropanzano et al., 2001; Lind y Tyler, 1988).

Siguiendo los argumentos presentados, la hipótesis fue:

H4: La percepción de deshumanización organizacional está relacionada negativamente con los comportamientos ciudadanos organizacionales.

5.5. Liderazgo auténtico y deshumanización organizacional

En el presente estudio vamos a analizar la deshumanización organizacional como variable moderadora entre el liderazgo auténtico, y la satisfacción laboral y los

comportamientos ciudadanos organizacionales, se argumenta que la deshumanización organizacional debería disminuir o eliminar la relación entre el liderazgo auténtico y las variables dependientes. A continuación, se presentan tres argumentos que sustentan tal afirmación.

En primer lugar, Bastian y Haslam (2010) han demostrado experimentalmente que el ostracismo social aumenta el sentimiento de deshumanización mecanicista, principalmente porque sentirse excluido conduce a verse a sí mismo como objeto, emocionalmente inerte, frío y rígido (Haslam, Bain, Douge, Lee, & Bastian, 2005) a la vez este planteamiento se alinea con el trabajo previo sobre estados cognitivos deconstructivos asociados con la exclusión social (Twenge, Catanese, & Baumeister, 2003). En sentido contrario, existe evidencia de la influencia positiva del liderazgo auténtico en los procesos de identificación social de los trabajadores, específicamente con su organización y grupo de trabajo (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Wong, Laschinger, & Cummings, 2010). Esto se debe a la transparencia relacional, que hace que las relaciones con los trabajadores se basen en la sinceridad y la honestidad, lo que supone un proceso activo de apertura y desarrollo de la intimidad y confianza con los seguidores (Goldman & Kernis, 2002). Además, Caesens et al. (2017) demuestran que la percepción de apoyo por parte de la organización es un antecedente de la deshumanización organizacional, y en línea con la teoría del apoyo organizacional (Eisenberger et al., 2002), los supervisores inmediatos también influyen en la percepción de apoyo de la organización en general. Así, el liderazgo auténtico podría ayudar a disminuir la percepción de sentirse excluido por la organización.

En segundo lugar, la experiencia o posición de poder aumenta la deshumanización (Lammers & Stapel, 2011). Uno de los argumentos para esta afirmación es que las personas poderosas también tienden a estar más psicológicamente cerradas que otras personas

(Anderson, Keltner, & John, 2003; Lammers, Gordijn, & Otten, 2012) y mantienen una mayor distancia interpersonal con los demás (Lammers et al., 2012; Lee & Tiedens, 2001). En cambio, un líder auténtico tiene una relación más cercana y de confianza con los seguidores (Walumbwa et al., 2008), entonces se puede esperar una disminución por parte del trabajador en la percepción de sentirse como un objeto.

También, Renger, Mommert, Renger y Simon (2016) han propuesto que el reconocimiento de la igualdad (justicia procesal), puede ayudar a los individuos a protegerse de la deshumanización. Estos autores demostraron que el elevado (des)respeto basado en la igualdad recibida hacia los miembros del grupo realza la percepción de ser tratado como un ser (no) humano. Esto se debe a que la justicia interpersonal se relaciona con la necesidad de ser reconocido como un individuo que aporta valor a la organización o al grupo de trabajo. En el caso del liderazgo auténtico, estudios recientes han mostrado relaciones positivas entre la percepción de justicia organizacional y este estilo de liderazgo (Emuwa, 2013; García-Guiu, et al., 2015). En resumen, un ambiente de trabajo que ayude a los empleados a satisfacer sus necesidades fundamentales, como la necesidad de pertenencia, relación o respeto, debería reducir las percepciones de deshumanización organizacional (Bell & Khoury, 2016). Dado los argumentos anteriores se plantea:

H5: El liderazgo auténtico está relacionado negativamente con las percepciones de deshumanización organizacional.

5.6 Deshumanización organizacional como variable moderadora entre liderazgo auténtico y satisfacción laboral

Como fue mencionado anteriormente el liderazgo auténtico está relacionado con la satisfacción laboral de forma positiva (Walumbwa et al., 2008; Khan et al., 2017; Giallonardo et al., 2010; Wong et al., 2012) dado que los líderes fomentan la motivación intrínseca, trato

justo y crean un ambiente que favorece el aprendizaje en el trabajo. Además, se puede argumentar que las experiencias deshumanizantes provocan disminución en la satisfacción laboral por violar sus necesidades básicas (Gillet et al., 2012; Shore & Coyle-Shapiro, 2012).

Así, la deshumanización organizacional puede jugar un rol importante entre la relación de liderazgo auténtico y satisfacción laboral, dado que la percepción deshumanizante disminuirá o eliminará dicha relación positiva. Y según Baron y Kenny (1986), son las variables moderadoras las que afectan la dirección y/o la fuerza de la relación entre una variable independiente y una variable dependiente (reduciéndola, incrementándola, anulándola o invirtiéndola). Por lo tanto, se planteó:

H6: La deshumanización organizacional modera la relación entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral.

5.7 Deshumanización Organizacional como variable moderadora entre liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales

Se espera que la exhibición de un líder auténtico que presenta un procesamiento equilibrado de la información, transparencia en las relaciones y una perspectiva moral internalizada fomenten comportamientos extra-rol en los trabajadores (Wong & Cummings, 2009). A su vez, se puede argumentar que cuando los trabajadores perciban deshumanizados por su organización disminuirán los comportamientos ciudadanos hacia sus compañeros y organización por no sentirse satisfechos, en un entorno justo y digno. Por lo tanto, la deshumanización puede ejercer un rol moderador entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales. Así, fue propuesta como hipótesis:

H7: La deshumanización organizacional modera la relación entre el liderazgo auténtico y el comportamiento ciudadano organizacional.

Segunda parte: Marco empírico

6. Pregunta de Investigación

¿Cuál es el rol de la deshumanización organizacional en la relación entre liderazgo auténtico, satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales?

7. Objetivos

7.1 Objetivo general

- Conocer el rol de la deshumanización organizacional en la relación entre el liderazgo auténtico, satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales.

7.2 Objetivos específicos

- Conocer la relación entre liderazgo auténtico, deshumanización organizacional, satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales.
- Analizar la relación entre el liderazgo auténtico y la deshumanización organizacional.
- Determinar la influencia de la deshumanización organizacional en la relación entre el liderazgo auténtico, satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales.

8. Hipótesis

Las hipótesis se encuentran representadas en la Figura 1.

H1: El liderazgo auténtico está relacionado positivamente con la satisfacción laboral de los trabajadores.

H2: El liderazgo auténtico está relacionado positivamente con el comportamiento ciudadano organizacional.

H3: La percepción de deshumanización organizacional está relacionada negativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores.

H4: La percepción de deshumanización organizacional está relacionada negativamente con los comportamientos ciudadanos organizacionales.

H5: El liderazgo auténtico está relacionado negativamente con las percepciones de deshumanización organizacional.

H6: La deshumanización organizacional moderará la relación entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral.

H7: La deshumanización organizacional moderará la relación entre el liderazgo auténtico y el comportamiento ciudadano organizacional.

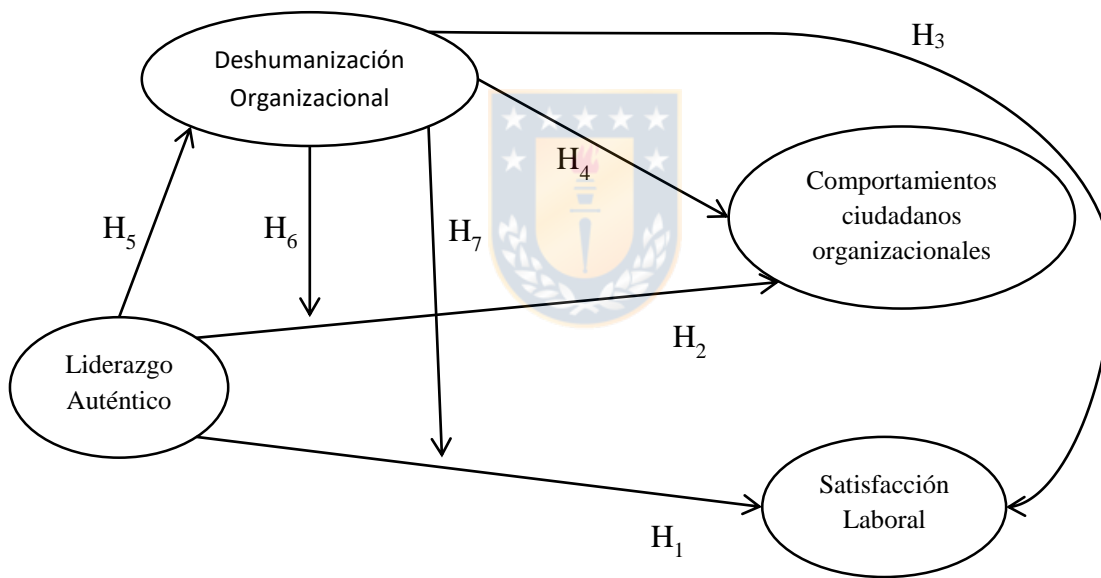


Figura 1. Hipótesis del estudio

Fuente: Elaboración propia

9. Método

9.1 Diseño de Investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo no experimental de corte transversal correlacional-causal. Se pretendió establecer el tipo y la magnitud de relación entre las

variables estudiadas a través de una medición realizada en una sola ocasión a varios trabajadores. Al mismo tiempo se trató de una investigación de tipo *ex post facto*, dado que mide la relación de las variables en una ocasión, es decir, en un momento determinado, una vez que el fenómeno ya ha acontecido (Kerlinger, 2002).

9.2 Participantes

La muestra fue escogida de manera no probabilística por conveniencia. Se consideraron todas las organizaciones con o sin fines de lucro, sin distinción en rubro en el territorio nacional, principalmente porque se quiso conocer el proceso en una amplia diversidad de roles.

Para asegurar la presencia de experiencias deshumanizantes y las consecuencias de un estilo de liderazgo en la organización se utilizó como criterio de inclusión que el trabajador presente una permanencia de mínimo seis meses en la organización, esto se debe a la necesidad que el trabajador conozca el entorno y esté expuesto al tipo de líder que presenta su organización.

A continuación, se entregan los descriptivos relacionados a la muestra de estudio, fueron 422 los casos analizados con 214 hombres (50.7%) y 208 mujeres (49.3%), con un promedio de edad de 38.96 años. En la Tabla 1 se observa la distribución de los participantes según la actividad económica, donde servicios sociales, salud y educación tienen más trabajadores encuestados con 106 casos, en cambio, en el otro extremo encontramos a la explotación de minas y canteras con sólo dos personas que participaron en el estudio. Un dato importante de resaltar es el tiempo promedio que los empleados llevan en la organización con 6.95 de media y 7.86 de desviación estándar.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de la muestra de estudio según actividad económica

Rubro/ Área	EDAD			Tiempo en la organización (años)		
	<i>n</i>	M	SD	M	SD	Sexo (% Hombres)
Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura	5	31,40	4,93	6,83	6,55	60,0%
Explotación de minas y canteras	2	30,00	7,07	3,17	3,06	100,0%
Industria manufacturera	73	37,95	11,18	6,55	6,93	69,9%
Suministro de electricidad, agua o gas	11	40,18	13,46	6,36	9,35	72,7%
Construcción	20	39,00	13,60	4,75	5,26	75,0%
Comercio, hoteles y restaurantes	75	35,59	11,10	4,30	5,48	34,7%
Trasporte, almacenamiento y comunicaciones	59	43,59	11,83	9,93	10,16	52,5%
Servicios financieros	24	35,71	13,34	5,65	8,20	66,7%
Administración pública y defensa	12	39,33	10,05	7,32	6,35	66,7%
Servicios sociales, salud y educación	106	40,12	10,30	7,84	7,82	30,2%
Otros servicios	35	40,29	10,18	8,15	9,42	62,9%
Total	422	38,96	11,40	6,95	7,86	50,7%

Nota. N = 422; M = promedio; SD = desviación estándar. Fuente: Elaboración propia.

9.3 Variables

En este apartado se presenta las variables a estudiar, tanto variables sociodemográficas, dependientes, independientes y moderadoras, precisando su definición conceptual y operacional. Luego se describe los instrumentos a utilizar.

9.3.1 Variables sociodemográficas

9.3.1.1 Antecedentes sociodemográficos

Definición conceptual: Descripción de datos relacionados con género, edad, nivel de estudios, tiempo en la organización y rubro de la organización.

Definición operacional: Información recogida por un cuestionario que se puede observar en el anexo 1.

9.3.2 Variables Independientes

9.3.2.1 Liderazgo auténtico

Definición conceptual: Patrón de conductas del líder que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas, como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia entre el líder y los seguidores (Walumbwa et al., 2008).

Definición operacional: Puntaje obtenido por el Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) validado por Moriano et al. (2011).

9.3.3 Variables Dependientes

9.3.3.1 Satisfacción Laboral

Definición conceptual: Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo (Bravo et al., 1996).

Definición operacional: Medición obtenida del Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 desarrollado por Meliá y Peiró (1998).

9.3.3.2 Comportamientos ciudadanos organizacionales

Definición conceptual: Comportamiento de índole individual, no reconocido como parte del rol del trabajador y que contribuye a la eficiencia de la organización (Organ, 1988).

Definición operacional: Puntuación obtenida de la Escala de Ciudadanía Organizacional adaptada y validada por Rosario-Hernández y Rovira (2004) del cuestionario realizado por Organ (1988).

9.3.4 Variable Moderadora

9.3.4.1 Deshumanización Organizacional

Definición conceptual: Experiencia de un empleado que se siente cosificado por su organización, haciéndose sentir como una herramienta o instrumento para fines de la organización (Bell & Khoury, 2011).

Definición Operacional: Puntaje obtenido en la Escala de Deshumanización Organizacional desarrollada por Caesens et al. (2017).

9.4 Instrumentos

9.4.1 Liderazgo Auténtico

El instrumento utilizado es el validado por Moriano, Moleno y Lévy (2011) en una muestra de 623 trabajadores españoles (43.4% hombres y 66.6% mujeres) correspondiente a la adaptación al español del Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) propuesto por Walumbwa et al. (2008) en sus inicios y validado en una muestra de 224 trabajadores en Estados Unidos y 212 en China. El cuestionario está compuesto de cuatro factores: transparencia en las relaciones (3 ítems, por ejemplo “anima a cada persona a expresar su opinión”), moral internalizada (3 ítems, por ejemplo “te pide que asumas posiciones que están

de acuerdo con los valores que son importantes para ti”), procesamiento equilibrado (3 ítems, por ejemplo “busca la opinión de los demás para mejorar las relaciones con ellos”) y conciencia de sí mismo (4 ítems, por ejemplo “sabe cuándo es el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes”), que en total suman 13 ítems. La escala Likert tiene un rango de 0 (“nunca”) a 5 (“siempre”).

La validez convergente fue determinada por medio de la significación estadística de las cargas factoriales, todos fueron altamente superiores a lo recomendado 0.5 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Para analizar la fiabilidad de las medidas se calculó el coeficiente de fiabilidad compuesta (CFC) obteniendo valores entre 0.84 y 0.9 superiores al valor mínimo 0.7 que se considera adecuado (Nunnally, 1978), además fue evaluada la validez discriminante y concurrente ambas con resultados satisfactorios. El instrumento se presenta en la sección de anexos, Anexo 2.

Para todos los instrumentos se calcularon las propiedades psicométricas de los instrumentos con la muestra de estudio. El análisis de fiabilidad se realizó por medio del alpha de Cronbach y el análisis del ajuste de los instrumentos a la estructura factorial original se realizó por medio del análisis factorial confirmatorio (AFC) con el método de máxima verosimilitud con rotación oblicua utilizando el software Mplus V.7, agrupando los reactivos a las dimensiones entregadas por los autores. Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) lograron encontrar el ajuste de los datos obtenidos con la estructura factorial interna de los instrumentos y obtener valores para comprobar la validez de constructo (Williams, Ford & Nguyen, 2004).

Para interpretar los resultados y verificar la bondad de ajuste del modelo se utilizan diversos criterios entregados por investigadores, en primer lugar, la relación χ^2/df que debe

ser menor o igual a 3 para que sea aceptable, sin embargo, este índice se ve afectado por el tamaño de muestra (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010), otro índice utilizado es el RMSEA que por debajo de .03 indican una excelente bondad de ajuste, bajo a .05 muy bien y bajo .08 aceptable (Williams et al., 2004), en cambio, los valores del SRMR por debajo de .08 señalan un buen ajuste de los datos, mientras que valores menores a .09 son aceptables siempre que RMSEA o CFI ratifique un buen ajuste del modelo (Hu & Bentler, 1999), con respecto al Comparative Fit Index (CFI) un valor igual o superior a .95 indicarían que un modelo se ajusta bien a los datos (Hair et al., 2010; Hu & Bentler, 1999), no obstante algunos autores señalan que valores de .90 o incluso .80 son aceptables (Hair et al., 2010). Por último, existe un indicador adicional TLI que valores más cercanos a 1 señalan un buen ajuste.

Con respecto a los índices de validez convergente y discriminante se siguió las reglas entregadas por Shipp, Burns y Desmul's (2010). Con respecto al índice de validez convergente, las cargas de cada factor deben exceder de .70. Mientras que, para la validez discriminante sugieren que las correlaciones entre factores no sean superiores a .85.

En el caso del liderazgo auténtico el análisis de confiabilidad arrojó un $\alpha = .975$ para los 16 ítems. Esto indicaría que el instrumento presenta alta homogeneidad entre sus ítems (Nunally & Bernstein, 1994).

Con respecto a los resultados del AFC, se puede indicar que los indicadores muestran que el modelo se ajuste bien, tanto el X^2/df ($2.23 < 3$), SRMR ($< .05$), RMSEA ($< .08$), CFI ($> .90$) y TLI cumplen los criterios descritos (ver Tabla 2), cabe señalar que el modelo siguió la estructura del propuesto por los autores.

Tabla 2

Resultados del AFC de la escala de Liderazgo Auténtico

	X^2	df	X^2/df	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
Liderazgo auténtico	218,48	98	2,23	0,024	0,054	0,969	0,962

Nota: N = 422. SRMR = standardized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo); TLI = Tucker-Lewis index (índice Tucker-Lewis). Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 2 se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la escala de liderazgo auténtico, tanto las cargas factoriales como las correlaciones entre factores cumplen los indicadores señalados, por lo tanto, el modelo cumple con los índices de validez convergente y discriminante.

Por lo tanto, es posible afirmar que los datos se ajustan al modelo correctamente, obteniendo cuatro dimensiones; transparencia en las relaciones (3 reactivos), moral internalizada (3 reactivos), procesamiento equilibrado (3 reactivos) y conciencia de sí mismo (4 reactivos).

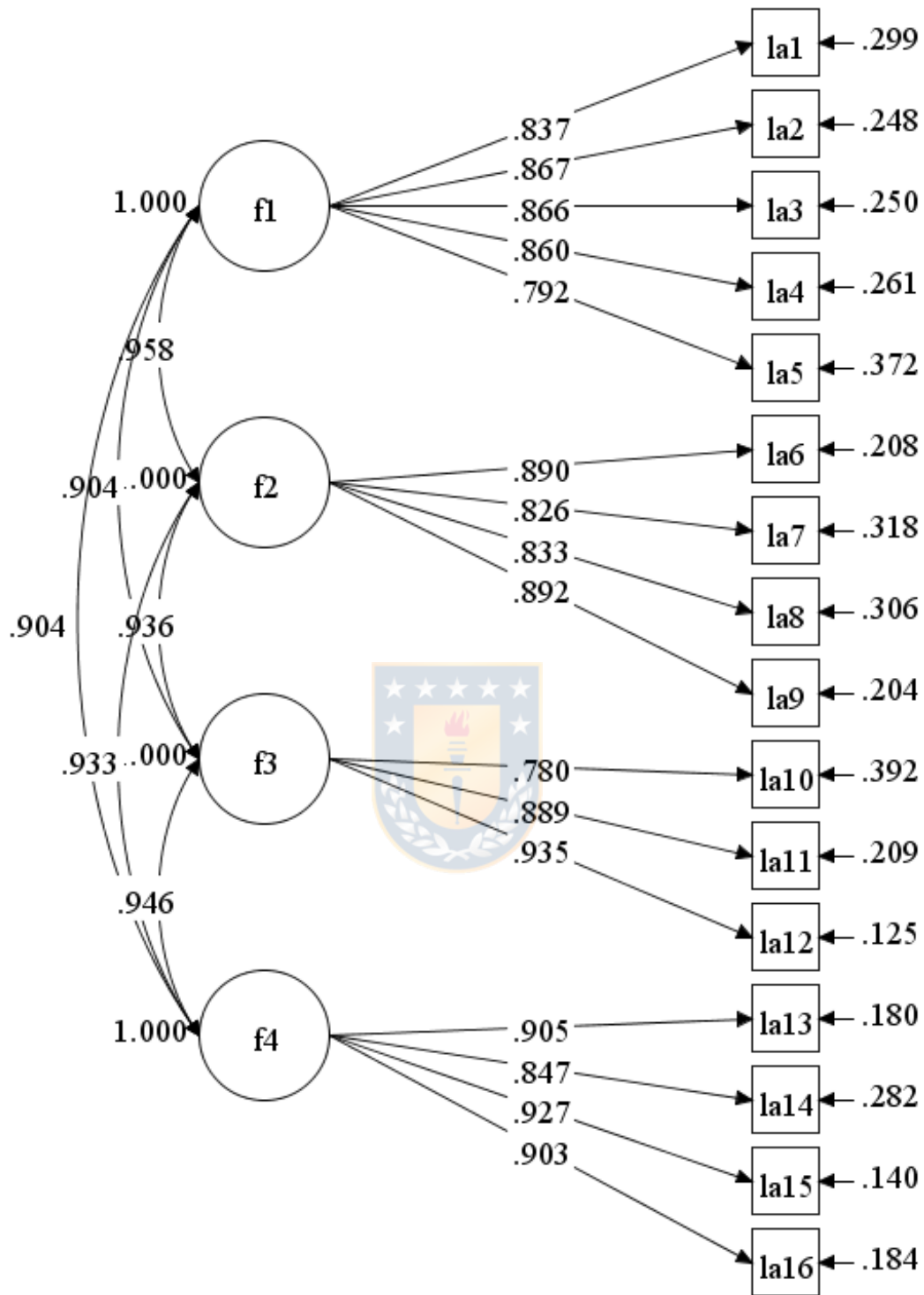


Figura 2. Modelo factorial del cuestionario Liderazgo Auténtico

Nota. Nota. f1= Transparencia en las relaciones; f2= Moral internalizada; f3= Procesamiento equilibrado; f4= Conciencia de sí mismo.

Fuente: Elaboración propia

9.4.2 Deshumanización organizacional

El instrumento utilizado es el propuesto por Caesens et al. (2017), creado y validado en una población de 1209 trabajadores provenientes de una variedad de organizaciones (48,97% mujeres, 48,14% varones y 2,89% omitieron indicar su género) con una edad promedio de 38,93 años. Consta de un sólo factor correspondiente a la deshumanización organizacional que presenta 11 ítems (por ejemplo “mi organización me considera como un número”) y la forma de contestar es en formato Likert de 1 (“totalmente en desacuerdo”) hasta 6 (“totalmente en acuerdo”).

El valor de la fiabilidad del instrumento es entregado por el alpha de Cronbach que asciende a .89 y, además, se entrega la validez con un análisis factorial confirmatorio, los valores de las cargas factoriales fluctuaron entre .52 y .81, indicando que existe un único factor relacionado con la deshumanización organizacional. El instrumento se presenta en la sección de anexos, Anexo 5 y Anexo 6, para el cuestionario en inglés y español respectivamente.

Como el instrumento estaba validado en inglés fue necesario realizar la traducción y validación, para eso fue desarrollada la traducción inversa y posteriormente el análisis factorial exploratorio y análisis factorial confirmatorio, para ello fue necesario dividir la muestra de 422 en dos muestras equitativas seleccionando las respuestas aleatoriamente para realizar el AFE Y AFC. Para el primer análisis, los resultados se muestran en la Tabla 3, donde se encuentra que el primer reactivo presenta un problema en su carga factorial con un valor de -.210, el cual indica un problema en la escala, revisando posteriormente la pregunta se encontró que puede tener una doble interpretación, “Mi organización me hace sentir que un trabajador es tan bueno como cualquier otro”, pudiendo ser visto como una cualidad positiva o negativa. Luego se realizó el AFE para 10 reactivos encontrándose cargas

factoriales aceptables para el modelo. Además, se encontró que los reactivos cargaban todos a un factor acorde a lo encontrado por los autores del cuestionario Caesens et al. (2017).

Posteriormente, se realizó el AFC para analizar el modelo con un factor, los resultados se observan en la Tabla 4, el RMSEA tiene un valor de .098, CFI .930, TLI .902 y por último el SRMR .062, cumpliendo en su mayoría los criterios descritos con anterioridad. Para finalizar en la Figura 3 se entrega la estimación de los parámetros estandarizados, tanto las cargas factoriales como la correlación entre los factores son aceptables.

Tabla 3

Cargas factorial del AFE para 11 y 10 reactivos

Reactivos	Cargas factoriales	Cargas factoriales
DHO 1	-.210*	-
DHO 2	.490*	.480*
DHO 3	.570*	.565*
DHO 4	.709*	.710*
DHO 5	.698*	.709*
DHO 6	.809*	.819*
DHO 7	.902*	.906*
DHO 8	.897*	.902*
DHO 9	.744*	.708*
DHO 10	.801*	.771*
DHO 11	.749*	.692*

Nota: DHO= Deshumanización organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Resultados del AFC de la escala de Deshumanización Organizacional

	X^2	df	X^2/df	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
Deshumanización Organizacional	82.115	32	2.57	0.062	0.098	0.930	0.902

Nota: N = 422. SRMR = standardized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo); TLI = Tucker-Lewis Index (índice Tucker-Lewis). Fuente: Elaboración propia.

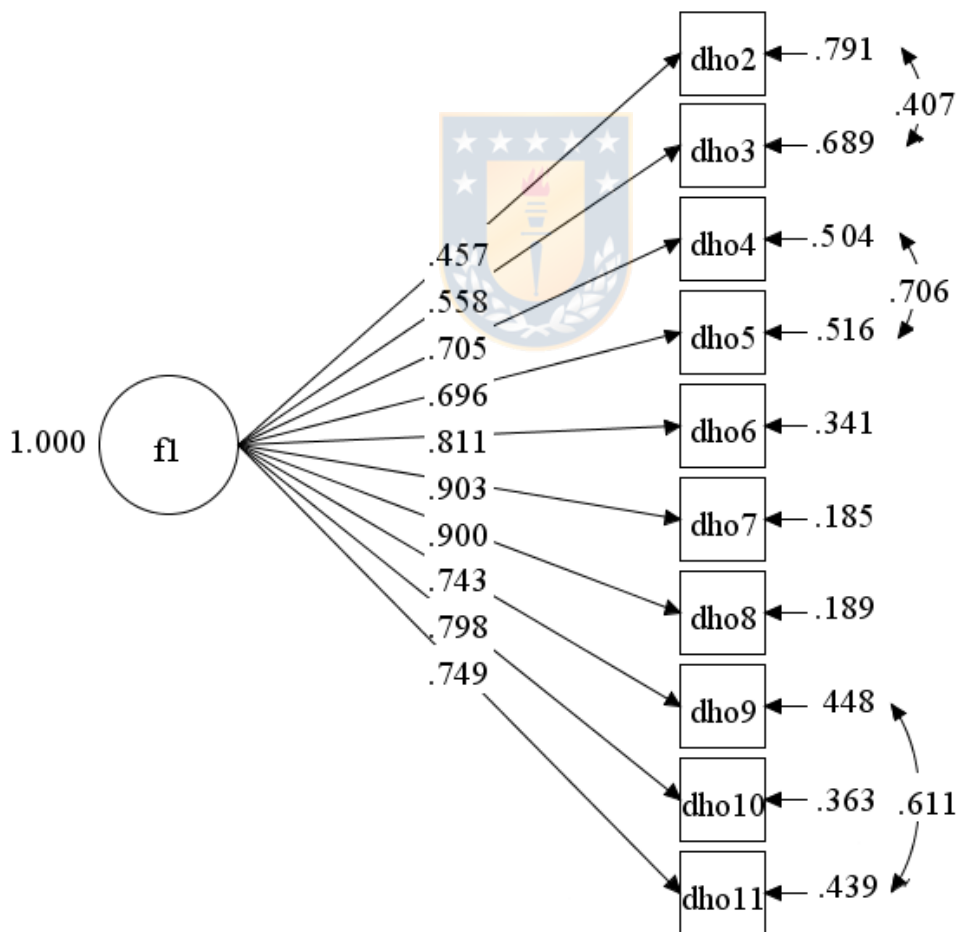


Figura 3. Modelo del cuestionario Deshumanización Organizacional

Nota. $f1$ =Deshumanización organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Por último, los resultados del análisis de confiabilidad mostraron que el instrumento obtuvo una consistencia interna de $\alpha = .923$ para la escala de deshumanización organizacional (10 ítems). El resultado se encuentra acorde a lo entregado por Caesens et al. (2017) donde el suyo arroja una consistencia interna de .94 en su caso para 11 ítems.

9.4.3 Satisfacción Laboral

El instrumento utilizado para evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores fue la prueba de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró de la Universidad de Valencia (Meliá & Peiró, 1989). Su estructura se compone de cinco dimensiones: (1) Satisfacción con la supervisión, con seis ítems relacionados con cómo los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa (por ejemplo, “la forma en que sus supervisores juzgan su tarea”); (2) Satisfacción con el ambiente físico, con cinco ítems relativos al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, la ventilación y la iluminación, la temperatura (por ejemplo, “el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo”); (3) Satisfacción con las prestaciones recibidas, con cinco ítems referidos al grado en que la empresa cumple el contrato, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación (por ejemplo, “las oportunidades de promoción que tiene”); (4) Satisfacción intrínseca del trabajo, con cuatro ítems (por ejemplo, “las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo); y (5) Satisfacción con la participación, con tres ítems que se refieren a la satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo (por ejemplo, “su participación en las decisiones de su departamento o sección”). El instrumento tiene un total de 23 ítems. Los trabajadores

responden utilizando un formato de respuesta de Likert de siete puntos (desde Muy satisfecho = 7 a Muy insatisfecho = 1).

Meliá y Peiró (1989) validaron el instrumento en una muestra de 155 trabajadores españoles (65.2% hombres y 38.8% mujeres), se observó una alta confiabilidad determinada por el alpha de Cronbach .82 y en los factores oscila entre .76 y .89, resultados que han sido confirmados por estudios posteriores (Meliá et al., 1990; Meliá, Peiró, & Calatayud, 1986).

Un estudio realizado en Chile para validar el instrumento es el desarrollado por Chiang, Salazar y Núñez (2007) en una muestra de 327 trabajadores de una institución de salud del sector estatal. El análisis de fiabilidad mostró un alpha de .925 y además presenta validez de constructo, ya que la versión utilizada en el estudio es representativa de los constructos que se desean medir, los factores fluctuaron en valores entre .74 y .94. El instrumento se presenta en la sección de anexos, Anexo 3.

Con respecto a la muestra de estudio el análisis de la confiabilidad mostró que el instrumento obtuvo una consistencia interna general de $\alpha = .962$ para los 23 ítems, cumpliendo con los criterios de homogeneidad entre los ítems del cuestionario.

Posteriormente, se realizó el análisis de la estructura factorial interna del instrumento. En la Tabla 5 se presentan los índices de ajuste obtenidos, cumpliendo con todos los criterios de ajuste mencionados. Lo anterior, se ajusta correctamente al análisis desarrollado por Meliá y Peiró (1989) de cuatro factores, además del estudio desarrollado en Chile por Chiang, Salazar y Núñez (2007) en una muestra de 327 trabajadores de una institución de salud del sector estatal. El análisis de fiabilidad en ese estudio obtuvo un alpha de 0.925 cercano con el obtenido en la investigación.

Tabla 5

Resultados del AFC de la escala de Satisfacción Laboral

	X^2	df	X^2/df	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
Satisfacción Laboral	610.38	220	2.77	.051	.065	.928	.917

Nota: N = 422. SRMR = standarized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo); TLI = Tucker-Lewis Index (índice Tucker-Lewis). Fuente: Elaboración propia.

El modelo del cuestionario se entrega en la Figura 4, ahí se observa la correlación entre los factores (todos sobre .85) y las cargas factoriales (todas sobre .7) por lo tanto se puede afirmar que el cuestionario de satisfacción laboral presenta validez convergente y discriminante.



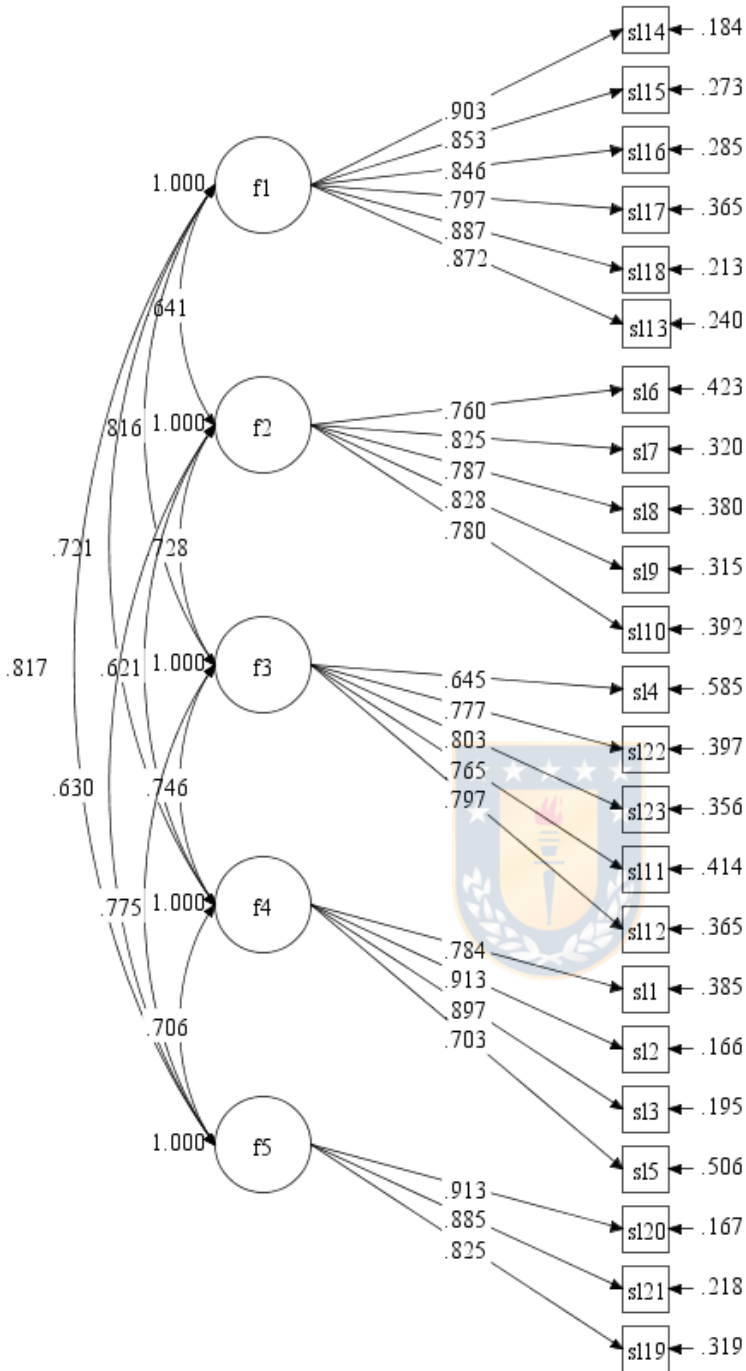


Figura 4. Modelo del cuestionario Satisfacción Laboral.

Nota. f1= Satisfacción con la supervisión; f2= Satisfacción con el ambiente físico; f3= Satisfacción con las prestaciones recibidas; f4= Satisfacción intrínseca del trabajo; f5= Satisfacción con la prestación. Fuente: Elaboración propia.

9.4.4 Comportamientos Ciudadanos Organizacionales

Organ (1994) entrega una categorización de los comportamientos de ciudadanía organizacional en cinco tipos: Altruismo, que representa los comportamientos de ayuda en el lugar de trabajo, Cortesía, son los comportamientos que reflejan consideraciones básicas hacia los demás, Caballerosidad, Concienciación relacionado con hacer las cosas bien, y Virtud Civil, que son comportamientos cívicos dirigidos hacia la organización.

El instrumento utilizado es el desarrollado por Rosario-Hernández y Rovira Millán (2004) y nace de la definición y dimensiones entregada por Organ (1994), fue validado en una muestra de 256 trabajadores puertorriqueños. La escala consta en su totalidad de 23 preguntas, entre los cuales se dividen en siete para cada una de las subescalas de Altruismo y Virtud Civil, y tres para cada una de las subescalas de Concienciación, Cortesía y Caballerosidad. El instrumento se contesta en un formato Likert que va desde 1 (“totalmente en desacuerdo”) hasta 6 (“totalmente en acuerdo”). La confiabilidad en las dimensiones fluctúa entre 0.64 y 0.82. Además, la validez está avalada por análisis de factores (Kaiser-Meyer-Okin) con un valor de 0.85 y la correlación entre sus escalas y una escala de deseabilidad social. El instrumento se presenta en la sección de anexos, Anexo 4.

Los resultados psicométricos del instrumento con respecto a la muestra arrojaron que la confiabilidad tiene un valor de $\alpha=.779$, inferior al obtenido por Rosario-Hernández y Rovira Millán (2004) el cual asciende a $\alpha=.85$, sin embargo, no es una diferencia que tenga una repercusión negativa.

En el análisis factorial confirmatorio muestra que los datos se ajustan al modelo adecuadamente (Tabla 6), si bien el índice CFI no cumple con lo presentado ($>.90$) los criterios de RMSEA y SRMR cumplen correctamente, los investigadores señalan que estos últimos son los más utilizados.

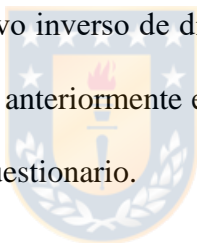
Tabla 6

Resultados del AFC de la escala de Comportamientos Ciudadanos Organizacionales

	X^2	df	X^2/df	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
Comportamientos Ciudadanos Organizacionales	552.90	220	2.51	.059	.060	.880	.863

Nota: N = 422. SRMR = standarized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo); TLI = Tucker-Lewis Index (índice Tucker-Lewis). Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, se presenta en la Figura 5 el modelo ajustado con las cargas factoriales correspondientes, todas ellas están ponderadas sobre .50 excepto el ítem 21, esto es concordante por la dificultad de la pregunta “*Es poco probable que asista a reuniones que no son obligatorias*” siendo un reactivo inverso de difícil entendimiento para el público en general, sin embargo, como se indicó anteriormente el modelo se ajustó correctamente, por lo cual es utilizado de esta forma el cuestionario.



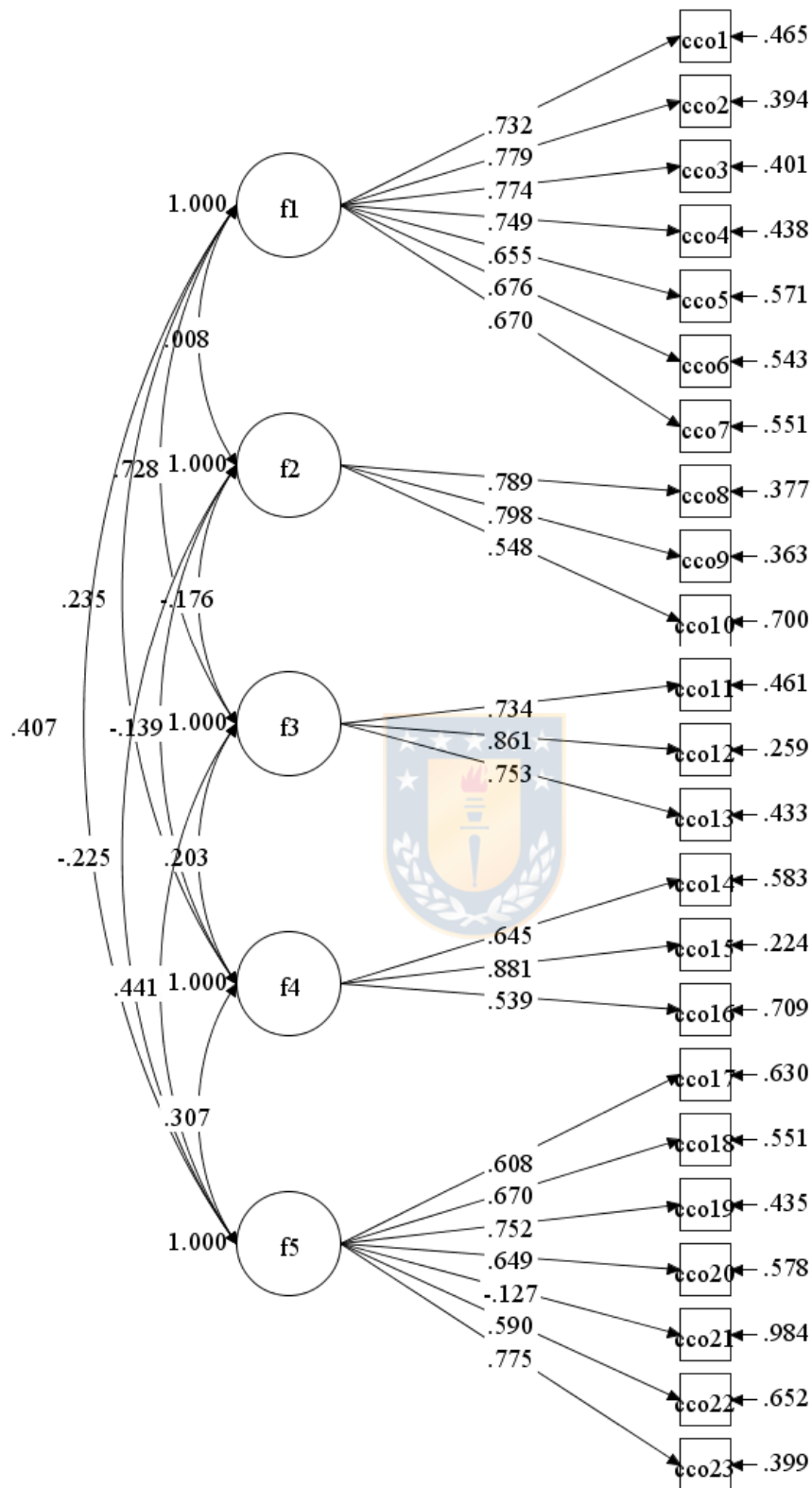


Figura 5. Modelo del cuestionario Comportamientos Ciudadanos Organizacionales
 Nota. f1= Altruismo; f2= Concienciación; f3= Cortesía; f4= Caballerosidad; f5= Virtud
 cívica. Fuente: Elaboración propia.

9.5 Procedimiento

En primer lugar, se realizó la adaptación del instrumento “Deshumanización organizacional” de acuerdo a International Test Commission Guidelines for Translating and Adapting Tests (Muñiz, Elosua, & Hambleton, 2013). El primer paso fue traducir el instrumento original en donde participaron dos expertos en el tema. Luego, se realizó la traducción inversa, en donde un traductor experto en el idioma español e inglés tradujo la versión en español de los dos expertos, para determinar el nivel de equivalencia.

En segundo lugar, se creó el cuestionario completo que contiene los cuatro instrumentos, satisfacción laboral, deshumanización organizacional, liderazgo auténtico y comportamiento ciudadano organizacional en formato físico y digital por medio del software SurveyMonkey.

En tercer lugar, se creó una lista de organizaciones con los respectivos contactos y se concertó una cita para obtener la autorización administrativa. Se les explicó el objetivo de la investigación y se les entregó un consentimiento informado con el objetivo de tener la aprobación de cada participante para luego recolectar los datos de forma presencial u online.

Fueron entregados cerca de 700 cuestionarios a los trabajadores, éstos se dejaban para que puedan ser contestados en el tiempo que estimaba conveniente el trabajador, debido a ello se visitó entre dos a tres veces a los participantes para que puedan entregar en su totalidad el cuestionario. En total el procedimiento de recolección de datos duró cuatro meses desde marzo del 2018 hasta junio del 2018, con un total de 422 encuestas respondidas en su totalidad.

9.6 Estrategia de análisis de datos

En primera instancia se calcularon los resultados en el software estadístico IBM SPSS Statistics versión 24. Luego, se depuraron los datos quedándose con la muestra que ha respondido en su totalidad la encuesta, para así desarrollar análisis estadísticos descriptivos.

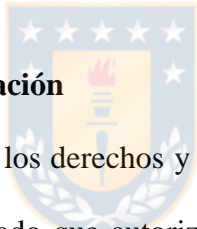
En segunda instancia se analizaron las propiedades psicométricas de los instrumentos, la consistencia interna fue medida por el alpha de Cronbach y la validez interna del instrumento por el análisis factorial confirmatorio (AFC) que entrega la estructura o dimensiones del instrumento.

Por último, para comprobar el efecto moderador de la deshumanización organizacional y las demás hipótesis fue utilizado la macro de Hayes (2013) por medio del software SPSS.

9.7 Resguardos éticos de la investigación

Para velar por el resguardo de los derechos y la privacidad de datos de los usuarios, se solicitó un consentimiento informado que autorizó voluntariamente la participación de cada uno de los trabajadores en este estudio (Anexo 7).

Se enfatizó la confidencialidad de los datos obtenidos y que dicha información no tendría ninguna consecuencia para él en su organización.



Tercera parte: Resultados, discusión y conclusiones

En la siguiente sección se muestran los resultados obtenidos en la investigación. En primera instancia, se expondrán los estadísticos descriptivos de las variables estudiadas. Para luego dar paso a los análisis psicométricos de los instrumentos, Liderazgo Auténtico, Deshumanización Organizacional, Satisfacción Laboral y Comportamientos Ciudadanos Organizacionales, por medio, de su confiabilidad (alpha de Cronbach) y validez interna (análisis factorial confirmatorio). En tercer lugar, se presentarán las correlaciones entre las variables. Finalmente, se entrega los análisis de moderación para aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.

10. Estadísticos descriptivos

En este apartado se muestran los descriptivos de las variables de interés. Los participantes obtuvieron una media de 4.21 en la escala de liderazgo auténtico con una desviación estándar de 1.49, como se observa en la Tabla 7. Esta escala tiene valores con un mínimo de 0 y un máximo 6.

Tabla 7

Estadísticos descriptivos de las variables liderazgo auténtico, deshumanización organizacional, satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales de la muestra total

	Mínimo	Máximo	Media	SD
Liderazgo auténtico	0	6	4.21	1.49
Deshumanización organizacional	1	7	4.41	1.39
Satisfacción laboral	1.13	7	5.21	1.18
Comportamientos ciudadanos organizacionales	2.43	6	4.76	0.56

Nota: N=422; M = promedio; SD = desviación estándar. Fuente: Elaboración propia.

En la escala de deshumanización organizacional y satisfacción laboral se obtuvo una media de 4.41 y 5.21 respectivamente, ambas escalas presentan el mismo rango de 1 como mínimo y 7 como máximo. Por último, en comportamientos ciudadanos organizacionales la media fue de 4.76 con una desviación estándar de .56, es decir, la variabilidad entre la muestra fue menor en este constructo.

11. Análisis de correlaciones bivariadas

A continuación, se presentan los valores obtenidos en la matriz de correlaciones (Tabla 8), para contrastar las hipótesis 1, 2, 3, 4, y 5.

En primer lugar, se muestra que el liderazgo auténtico se correlaciona negativamente con la deshumanización organizacional ($r = -.284, p < .01$), positivamente con la satisfacción laboral ($r = .616, p < .01$), y los comportamientos ciudadanos organizacionales ($r = .259, p < .01$). Con respecto a la relación de la deshumanización organizacional con las dos variables dependientes, satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos, se encontró que ambas tienen correlación negativa y significativa con $-.300 (p < .01)$ y $-.123 (p < .05)$ correspondientemente. Por último, la satisfacción laboral se correlacionó positivamente y significativa con los comportamientos ciudadanos organizacionales ($r = .337, p < .01$). En resumen, son aceptadas las hipótesis 1, 2, 3, 4, y 5.

Tabla 8

Matriz de correlaciones entre las variables del estudio

Variable	1	2	3	4
1. Liderazgo Auténtico	(.975)	-.284**	.616**	.259**
2. Deshumanización Organizacional		(.923)	-.300**	-.123*
3. Satisfacción Laboral			(.962)	.337**
4. Comportamientos Ciudadanos Organizacionales				(.779)

Nota. N=422. En la diagonal alpha de Cronbach de los instrumentos *p < .05. **p < .01.

Fuente: Elaboración propia.

12. Análisis del modelo teórico propuesto y análisis de moderación

Con el objetivo de contrastar las hipótesis 6 y 7, se realizó el análisis de moderación de la deshumanización organizacional entre liderazgo auténtico y satisfacción laboral, y liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales. Se tuvo problemas con el software MPLUS, debido que la cantidad de variables era reducida y los cálculos no arrojaban resultados concordantes; por lo mismo, fue necesario ocupar otro programa estadístico que pudiera calcular el efecto de moderación de la deshumanización organizacional, así los resultados fueron calculados por medio de SPSS y la macro creada por Hayes (2013), ésta es una herramienta de modelado de análisis por medio de regresiones. Es usado ampliamente a través de las ciencias sociales, empresariales y de salud para estimar los efectos directos e indirectos en modelos de moderación y mediación, ya sea, únicos o múltiples (en serie o en paralelo).

En primer lugar, se muestran los resultados de la moderación de la deshumanización organizacional, usando como variable independiente el liderazgo auténtico y variable dependiente la satisfacción laboral, en la Tabla 9 se encuentra que el efecto de interacción

entre deshumanización organizacional y liderazgo auténtico denominado DHOxLA no es significativo al 95% nivel de confianza, por lo cual no se puede aceptar la hipótesis 6 que indicaba el efecto moderador de la deshumanización organizacional entre el liderazgo auténtico y satisfacción laboral.

Tabla 9

Modelo de moderación usando deshumanización organizacional entre liderazgo auténtico y satisfacción laboral

Variables	Coefficiente	t	p	LI	LS
Constante	3.966	8.061	.000	2.999	4.933
DHO	-.152	-1.580	.115	-.341	.037
LA	.406	4.246	.000	.218	.594
DHOxLA	.011	.558	.577	-.028	.049

Nota. 95% de confianza. Nota. LA: Liderazgo auténtico; DHO: Deshumanización Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis 7 planteaba que la deshumanización organizacional modera la relación entre el liderazgo auténtico y el comportamiento ciudadano organizacional. En la Tabla 10 se presentan los resultados obtenidos por medio de la macro utilizando SPSS. La variable creada denominada DHOxLA es significativa en este caso ($p < .001$), por lo tanto, se concluye que la variable deshumanización organizacional juega un rol de moderadora entre la variable liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales.

Tabla 10

Modelo de moderación usando deshumanización organizacional entre liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales

VARIABLES	Coeficiente	t	p	LI	LS
Constante	3.522	13.431	.000	3.006	4.037
DHO	.113	3.433	.001	.073	.271
LA	.300	5.540	.000	.193	.406
DHOxLA	-.044	-4.073	.001	-.064	-.022

Nota. 95% de confianza. LA: Liderazgo auténtico; DHO: Deshumanización Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Para entregar una mejor visualización se presentan dos figuras, la Figura 6 muestra el efecto condicional que tiene la variable liderazgo auténtico en la variable comportamientos ciudadanos organizacionales. A medida que aumenta la deshumanización organizacional, el efecto que tiene el liderazgo auténtico en los comportamientos ciudadanos va disminuyendo, incluso llega a un punto que el efecto del liderazgo auténtico en los comportamientos ciudadanos no es significativo que corresponde a valores superiores a 5.885 en la deshumanización organizacional.

Por otra parte, la Figura 7 informa cuál es la relación entre la variable independiente (liderazgo auténtico) con la variable dependiente (comportamientos ciudadanos organizacionales) en tres valores de la deshumanización organizacional, (1) promedio menos una desviación estándar, (2) promedio y, (3) promedio más una desviación estándar. En la figura se muestra que a medida que aumenta la deshumanización organizacional la pendiente de la recta va disminuyendo, es decir, la relación entre las variables es menor.

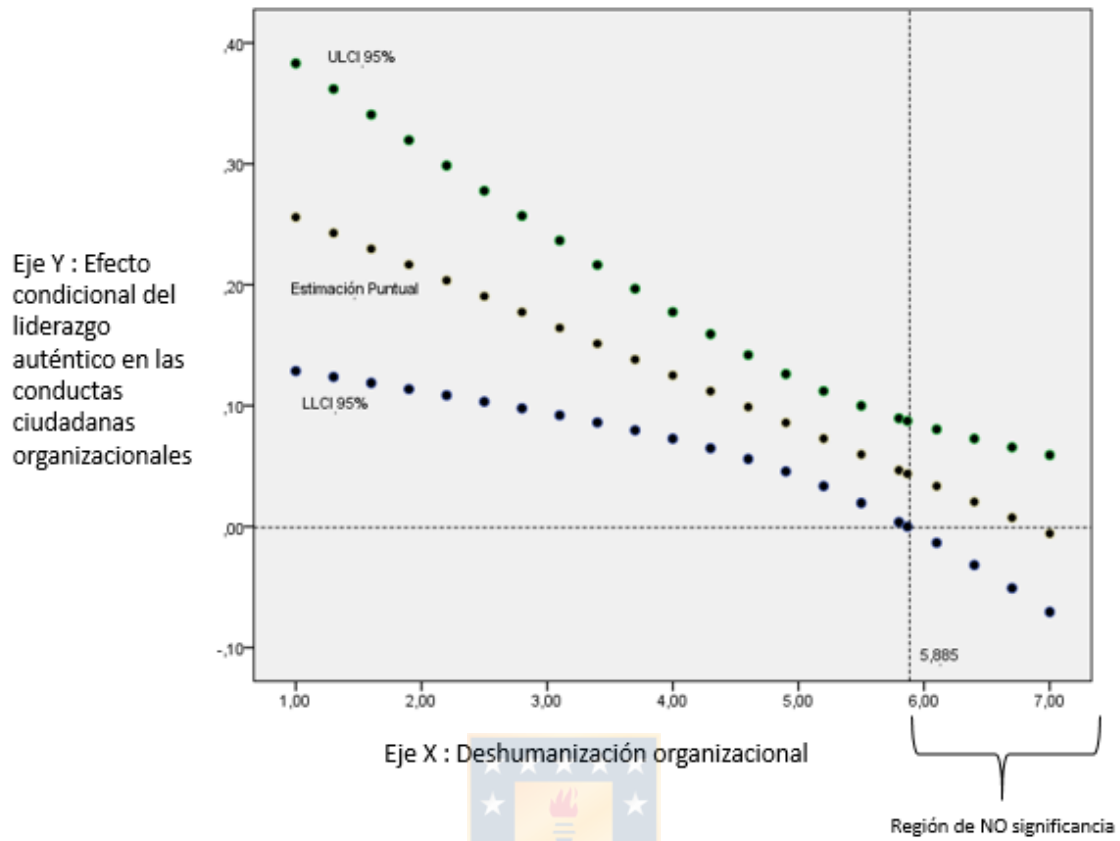


Figura 6. Efecto condicional del liderazgo auténtico en los comportamientos ciudadanos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

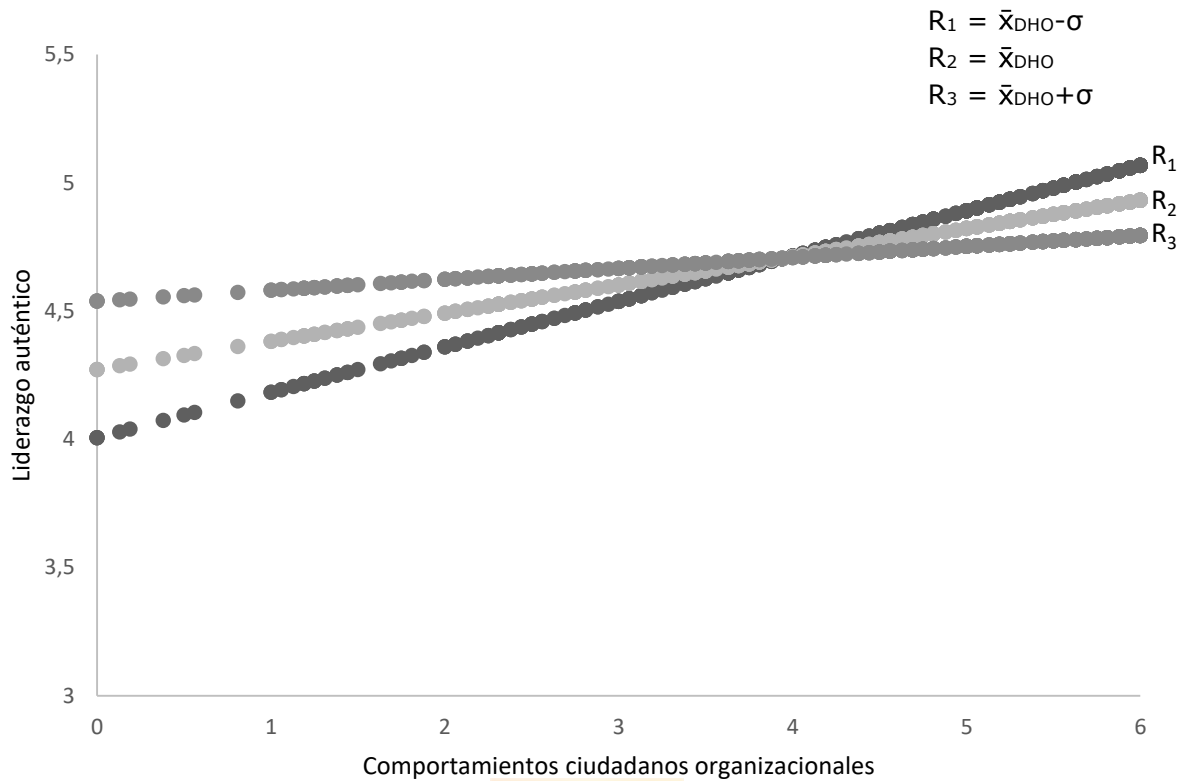


Figura 7. Relación del liderazgo auténtico en los comportamientos ciudadanos organizacionales dado tres casos de deshumanización organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, para enriquecer la investigación fue analizado el posible efecto mediador de la deshumanización organizacional entre la relación liderazgo auténtico y satisfacción laboral, debido que en la literatura también era posible esta relación. Para ello fue realizado por el mismo software SPSS 24 con la extensión macros desarrollada por Heyes (2013), en donde según Baron y Kenny (1986), tienen que cumplirse cuatro supuestos previos a la aplicación de un análisis de mediación simple: (1) confirmar que la variable independiente se relaciona significativamente con la variable dependiente; (2) confirmar que la variable independiente o predictora se relaciona significativamente con la variable mediadora, (3) confirmar que la variable mediadora tiene una relación significativa con la variable criterio o dependiente permaneciendo constante el efecto de la variable

independiente; y (4) comprobar que la relación entre la variable independiente y la dependiente resulta significativamente menor cuando se incorpora la variable mediadora al modelo, que se denomina el efecto indirecto. Con respecto al criterio (1), (2) y (3) se encuentra la Tabla 8 en donde se muestra que para todos los criterios hay una relación significativa entre las variables, con respecto al último criterio la Tabla 11 entrega el efecto indirecto, en este caso corresponde a .041 y es significativo dado que en los intervalos de un 95% de confianza no se encuentra el 0, por lo tanto, la variable deshumanización organizacional funciona como variable mediadora en la relación anteriormente expuesta.

En la Figura 8 se evidencia que existe una relación significativa entre las variables, además que el efecto total (.489) es mayor que el efecto directo (.458), esto quiere decir que existe un efecto de la deshumanización organizacional que está explicando la relación de liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales una vez ingresada la variable.

Tabla 11

Resultados de la deshumanización organización como variable mediadora entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral

	Coeficientes no estandarizados		t	p	Bootstrapping	
	Coeficientes	Error estándar			LLCI	ULCI
LA -> DHO (a)	-.295	.051	-5.770	<.001	-.396	-.195
DHO -> SL (b)	-.104	.032	-3.218	<.001	-.167	-.040
LA -> DHO -> SL (c')	.458	.035	13.280	<.001	.391	.526
LA -> SL (c)	.489	.032	15.100	<.001	.425	.553
Efecto indirecto	.031	.011			.013	.055

Nota. LA: Liderazgo auténtico; DHO: Deshumanización Organizacional; SL: Satisfacción Laboral; LLCI: Límite inferior; ULCI: Límite superior. Fuente: Elaboración propia.

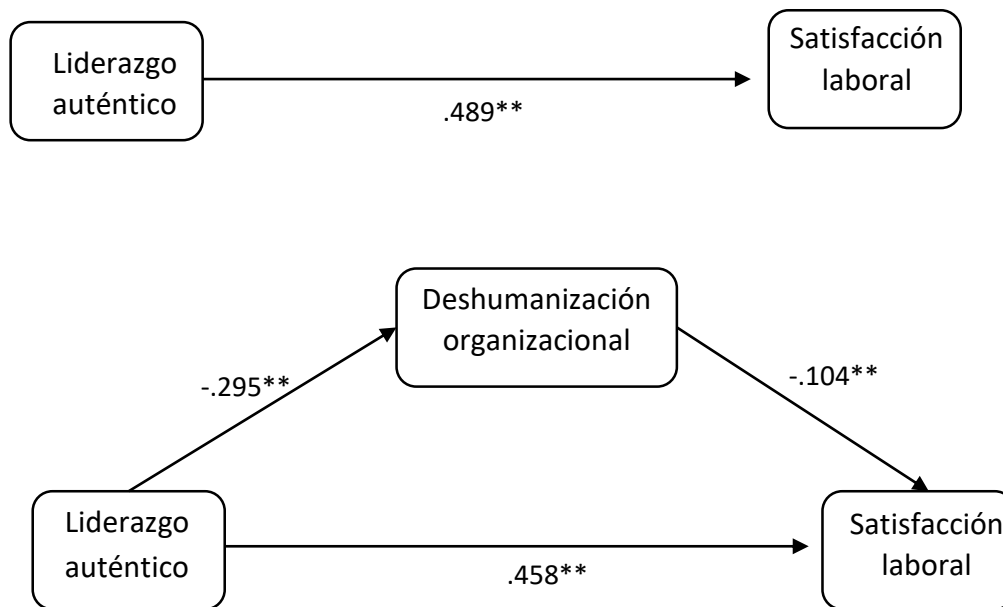


Figura 8. Modelo de moderación probado

Fuente: Elaboración propia.

Multiplicando a y b se produce el efecto indirecto, $a \times b = -.295 (-.104) = .031$. Por lo tanto, se estima que dos trabajadores que difieren en una unidad su percepción de liderazgo auténtico, difieren en 0,031 unidades en su satisfacción laboral, éste como resultado del efecto del liderazgo auténtico en la deshumanización organizacional, que a su vez afecta la satisfacción laboral. Este efecto indirecto es estadísticamente diferente de cero, como lo revela un intervalo de confianza de arranque del 95% que es completamente por encima de cero (.013 a.055 como se muestra en la Tabla 11 bajo los encabezados “BootLLCI” y “BootULCI,” respectivamente).

El efecto directo del liderazgo auténtico, $c' = .458$, es la diferencia estimada en la satisfacción laboral entre dos trabajadores que experimentan el mismo nivel de deshumanización pero que difieren en una unidad en su liderazgo auténtico. El coeficiente

es positivo, lo que significa que el trabajador que siente más liderazgo auténtico, pero que tiene el mismo nivel de deshumanización, se estima que es .458 unidades más alta en la satisfacción laboral.

El efecto total del liderazgo auténtico sobre la satisfacción laboral se deriva sumando los efectos directos e indirectos: $c = c' + ab = .458 + .031 = .489$. Se estima que dos personas que difieren por una unidad en liderazgo auténtico, difieren en .489 unidades en su satisfacción laboral.



13. Discusión y conclusiones

El objetivo de la investigación fue conocer el rol que tiene la deshumanización organizacional en dos variables resultado como es la satisfacción laboral y los comportamientos ciudadanos organizacionales, todo esto cuando existe o no un líder auténtico. Los participantes reportaron sus percepciones de liderazgo autentico de su jefe, percepción de deshumanización organizacional, satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales, todos los constructos fueron tratados en su totalidad y no en sus dimensiones, por lo cual, los análisis que se realizarán corresponden a la variable completa.

Con respecto a la variable deshumanización organizacional se realizó una traducción y validación del instrumento, los resultados arrojados por el análisis factorial exploratorio indicaron que el primer ítem del instrumento debía ser eliminado por problemas de interpretación. Luego de la eliminación del ítem, fue desarrollado un análisis factorial confirmatorio que corroboró la dimensión del instrumento, obteniendo resultados dentro de los parámetros establecidos en las propiedades psicométricas.

A continuación, se discutirán los principales hallazgos basándose en las hipótesis planteadas inicialmente. A su vez, se expondrán las posibles implicaciones teóricas y prácticas de la investigación. Posteriormente, se analizarán las principales limitaciones del estudio, lineamientos futuros de investigación y se presentarán las conclusiones que surgieron a partir de los resultados.

La primera hipótesis que plantea que el liderazgo auténtico está relacionado positivamente con la satisfacción laboral de los trabajadores, fue mantenida por los resultados, debido que existe una correlación positiva y significativa, esto corrobora las

investigaciones desarrolladas (Giallonardo et al., 2010; Khan et al., 2017; Walumbwa et al., 2008) que señalan que una percepción de los trabajadores sobre el liderazgo auténtico de sus jefes está positivamente relacionada con la satisfacción de estos. Dado que según Ilies et al. (2005) los líderes auténticos influyen positivamente en el comportamiento de los trabajadores ya que proporcionan apoyo a la autodeterminación de los seguidores. Por su parte, Gardner et al. (2005) indican que la regulación internalizada, característica de los líderes auténticos, contribuye a mayores niveles de bienestar, compromiso y desempeño de los seguidores. En conclusión, la percepción del líder que es consciente sobre sí mismo, procesa equilibradamente la información que maneja, presenta una perspectiva moral internalizada y es transparente en sus relaciones, se relaciona positivamente con la satisfacción de sus trabajadores.

Con respecto a la segunda hipótesis referente a que el liderazgo auténtico está relacionado positivamente con el comportamiento ciudadano organizacional, los resultados arrojaron que es posible mantener la hipótesis, ya que se encontró una relación positiva y significativa entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales concordante con las investigaciones (Walumbwa, 2008; Valsania, León, Alonso, & Cantisano, 2012; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). Esto es concordante con lo expresado por Khalili (2017), donde señala que el liderazgo desempeña un papel importante en el fomento y la mejora de las actitudes y comportamientos de los empleados en el lugar de trabajo. En este caso, como los líderes auténticos tienden a demostrar apertura en el intercambio de información y a aceptar las opiniones de otros miembros (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005) crean un ambiente positivo, donde los trabajadores comprenden la importancia de ayudar a los demás para el beneficio de alcanzar metas comunes (Tyler & Blader, 2000).

En resumen, de las dos primeras hipótesis se encontró que un líder auténtico tiene una relación positiva con satisfacción laboral y los comportamientos ciudadanos organizacionales.

La tercera hipótesis señala que la percepción de deshumanización organizacional está relacionada negativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores, la cual se mantuvo. Estos resultados son concordantes con el estudio de Caesens et al. (2017) y evidencia que una organización que no satisfaga las necesidades psicológicas de autonomía y competencia que ocurre en trabajadores que presentan una alta deshumanización organizacional presentarán una satisfacción inferior. Los resultados cobran especial interés porque se encuentra una relación negativa en un constructo del que no existe mucha investigación como es la deshumanización organizacional.

La cuarta hipótesis que se planteó sostiene que la percepción de deshumanización organizacional está relacionada negativamente con el comportamiento ciudadano organizacional. Se encontró una relación negativa y significativa entre estos dos constructos, las consecuencias de este resultado son evidentes y se pueden complementar con lo mencionado con anterioridad, al existir una relación negativa es probable que una persona que presenta una percepción alta de deshumanización tenga unos bajos niveles de comportamientos ciudadanos organizacionales. Este resultado también tiene importancia en llenar un vacío en la investigación, dado que no existe en la literatura algo similar, es primera vez que se relaciona la deshumanización con comportamientos positivos extra-rol del trabajador. Los argumentos de esta relación están sustentados en la percepción de justicia organizacional, esta variable es la que en mayor medida predice los comportamientos ciudadanos organizacionales (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Karriker & Williams, 2009; Moorman, 1991), que, a su vez, se relaciona negativamente con la

deshumanización (Bell y Khoury, 2016) porque responde a las necesidades fundamentales de la competencia personal, la conexión social y la pertenencia debido a que la justicia interpersonal se refiere directamente a la necesidad de ser reconocido como un individuo que aporta valor (Cropanzano et al., 2001; Lind y Tyler, 1988).

La última hipótesis planteaba que el liderazgo auténtico está relacionado negativamente con las percepciones de deshumanización organizacional. Al igual que las hipótesis anteriores esta se confirma, debido que se encontró una relación negativa entre ambas variables. Esto puede ser atribuido a que el liderazgo auténtico afecta a la percepción que tengan los trabajadores sobre su organización, y aquellos trabajadores que tengan líderes con apertura en sus relaciones, generan que la relación líder-trabajador se base en la confianza e intimidad (Goldman & Kernis, 2002) que a su vez disminuyen la percepción de sentirse deshumanizado porque se sienten parte de la organización y no excluidos.

Con respecto a la hipótesis que indica que la deshumanización organizacional modera la relación entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral, no se encontró apoyo. Sin embargo, para profundizar el rol de la deshumanización organizacional, se realizó adicionalmente un análisis como variable mediadora, la cual, si fue aceptado. Es así que se amplía el conocimiento sobre la percepción de los empleados del liderazgo auténtico hacia la satisfacción laboral de los empleados y su mecanismo subyacente, agregando una contribución a la literatura de liderazgo auténtico, satisfacción laboral y deshumanización organizacional. Se encontró que el liderazgo auténtico actuó como antecedente en la deshumanización organizacional, siendo el presente trabajo hasta la actualidad el primero en demostrar tal relación y a su vez la deshumanización organización es antecedente de la satisfacción laboral. Específicamente, se demostró que la deshumanización organizacional media la relación positiva entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral. En general,

estos hallazgos son consistentes con la propuesta de Väyrynen y Laari-Salmela (2015) de que la benevolencia organizacional o disminución de la dignidad, debe estar relacionada con las percepciones de deshumanización organizacional, además es coherente debido que las experiencias deshumanizantes provocan disminución en la satisfacción laboral por violar sus necesidades básicas (Gillet et al., 2012; Shore & Coyle-Shapiro, 2012). Por lo tanto, hay efectos de la deshumanización organizacional que ayudan a explicar de mejor forma la relación entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral. En la práctica es importante los resultados encontrados, debido a que no sólo es importante cómo se comporta el líder con el trabajador, porque pueden existir dos trabajadores con el mismo líder y que ambos lo perciban como auténtico, sin embargo, presentan disímiles niveles de deshumanización y eso provocará diferentes niveles de satisfacción laboral en la organización, que como se indicó anteriormente tiene una cantidad considerable de beneficios tanto para el trabajador como la organización.

Con respecto a la última hipótesis, en donde se buscaba encontrar un efecto moderador de la deshumanización organizacional entre la relación de liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales es apoyada. Al ingresar la percepción de deshumanización organizacional de los trabajadores se encontró que el efecto que presenta el liderazgo auténtico sobre los comportamientos ciudadanos organizacionales va disminuyendo, esto tiene concordancia con la teoría, debido que trabajadores que se perciben deshumanizados se sienten instrumentalizados (Baldissarri et al., 2014) por su organización, que a su vez provocan un menor comportamiento ciudadana en el trabajador. Otro argumento es el relacionado con el intercambio afectivo que tengan con sus pares en la organización, por lo cual los trabajadores no encuentran necesidad de ayudar a otros trabajadores por no tener una relación de afectividad, así no presentan comportamientos que ayuden a potenciar

la organización por fuera de las actividades detalladas en su cargo, es más, es posible que provoquen conductas contraproducentes, este análisis debe ser profundizado en futuras investigaciones donde se busque en qué nivel de deshumanización organizacional los trabajadores ejecutan conductas negativas.

Estos resultados se enmarcan en los primeros en conocer el rol que juega la deshumanización organizacional en distintas variables en la Psicología Organizacional y del Trabajo, como son, el liderazgo auténtico, comportamientos ciudadanos organizacionales y satisfacción laboral. Las implicancias más importantes de la investigación son conocer algunas de las consecuencias negativas que presentan los trabajadores con una alta deshumanización, a pesar, de tener líderes que sean auténticos. Se encontró que variables que tienen consecuencias positivas como es la satisfacción laboral y los comportamientos ciudadanos organizacionales pueden ser opacadas por la presencia de la deshumanización organizacional.

13.1 Limitaciones y lineamientos futuros

A pesar de las contribuciones del estudio, hay limitaciones que son necesarias de señalar. En primer lugar, esta investigación fue de carácter transversal, para evitar la incertidumbre de una relación casual, la investigación futura puede aplicar un diseño de estudio longitudinal a este modelo estudiado. Por lo tanto, se recomienda que se realicen diseños de tipo longitudinal o experimental, asignando a los participantes al azar a los grupos de análisis (Berlinger, Glick, & Rodgers, 1988; Parker & Turner, 2002).

En segundo lugar, se encuentra la naturaleza de los instrumentos que en su totalidad fueron de auto reporte. A pesar de que se aseguró que la participación de los trabajadores fuera confidencial y anónima, puede que los datos estén sesgados por la deseabilidad social

y tendencia a proyectar una imagen de sí mismos que exagera comportamientos positivos. Con el objetivo de mitigar estas tendencias, es necesario que se desarrollen escalas que utilicen otros métodos para la recolección de la información que se basen en la observación o reporte de otros.

Por otra parte, sería interesante profundizar en encontrar los factores que desencadenan la percepción de deshumanización organizacional en los trabajadores, ya sea, en el tipo de liderazgo que puede ser ejercido, el diseño del trabajo, las metas organizacionales que tenga la organización, entre otras. El tipo de deshumanización organizacional visto en el estudio corresponde a la índole deshumanización mecanicista, pero es posible que en contextos organizacionales exista la deshumanización animalista, principalmente en trabajos que la manifestación de sentimientos u emociones está limitada.

Por último, se deja a futuros investigadores desarrollar estudios orientados a conocer la relación que existe entre la deshumanización organizacional y los trastornos mentales que pueden ocasionar el trabajo como depresión y ansiedad.

13.2 Implicancias practicas

La evidencia aportada por la presente investigación permite sostener que aquellos trabajadores que presenten un líder auténtico presentan mayores comportamientos ciudadanos en la organización, ya sea en la ayuda a otros compañeros de trabajo o a la misma organización. Por lo cual es importante que al momento de seleccionar los líderes formales de una organización ellos o ellas cuenten con aptitudes orientadas a tener una perspectiva moral internalizada como también la capacidad de procesar la información de forma objetiva y tomar decisiones acordes al bienestar de los trabajadores y organización. Con respecto a lo encontrado con la satisfacción laboral se conoce que si un trabajador presenta una alta satisfacción en el trabajo tiene como consecuencia una reducción en el absentismo y una

mayor retención de personal, aumentando la productividad de la organización por los costos asociados que presentan (Mendoza, 2015), es así que es necesario focalizar esfuerzos en disminuir o eliminar la percepción e deshumanización en los entornos laborales, razonamiento similar ocurre con los comportamientos ciudadanos organizacionales, dado que éstos provocan un sin número de resultados positivos, aumento en la percepción de desempeño organizativo (Chi, Chung & Tsai, 2011), medida objetiva de la cantidad producida (Podsakoff, Ahearne y MacKenzie, 1997), un aumento por parte de los clientes en calidad de atención recibida (Allen, Smith, Mael, O'Shea & Eby, 2009), entre otros.



13.3 Conclusiones

Para finalizar el estudio se entregan las principales conclusiones de la investigación:

1. La deshumanización presenta relaciones negativas y significativas con liderazgo auténtico, satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales.
2. El liderazgo auténtico es un antecedente positivo en la satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales, además de disminuir la deshumanización organizacional en trabajadores que perciben a su líder como auténtico.
3. La deshumanización organizacional media la relación entre liderazgo y satisfacción laboral, principalmente porque al ingresar la variable ésta ayudó a explicar de mejor forma la relación.
4. En la relación de liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales, la deshumanización organizacional tuvo un rol moderador e incluso en valores superiores se pierde el efecto que tiene el liderazgo auténtico sobre los comportamientos ciudadanos.
5. Finalmente, la investigación ayuda a profundizar más en la deshumanización organizacional, variable que presenta consecuencias negativas como fue visto en el estudio pero que, debe seguir estudiándose para conocer a mayor cabalidad el constructo.

Referencias

- Allen, T. D., Smith, M. A., Mael, F. A., Gavan O'Shea, P., & Eby, L. T. (2009). Organization-level mentoring and organizational performance within substance abuse centers. *Journal of Management, 35*(5), 1113-1128.
- Anderson, C., Keltner, D., & John, O. P. (2003). Emotional convergence between people over time. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 1054-1068.
- Andrew F. Hayes (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Andrighetto, L., Baldissarri, C., & Volpato, C. (2016). (Still) Modern times: Evidence of objectification within working domain. *European Journal of Social Psychology*. Advance online publication. doi:10.1002/ejsp.2190.
- Araujo, K. (2016). *El miedo a los subordinados. Una teoría de la autoridad*. Santiago, Chile: LOM.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 801-823.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338.
- Baldissarri, C., Andrighetto, L., & Volpato, C. (2014). When work does not ennoble man: Psychological consequences of working objectification. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 21*, 1-13. doi:10.4473/TPM21.3.7
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

- Bastian, B., & Haslam, N. (2011). Experiencing dehumanization: Cognitive and emotional effects of everyday dehumanization. *Basic and Applied Social Psychology*, 33(4), 295-303.
- Bell, C. M., & Khoury, C. (2011). Organizational de/humanization, deindividuation, anomie, and in/justice. *Emerging perspectives on organizational justice and ethics*, 167-197.
- Bell, C. M., & Khoury, C. (2016). Organizational powerlessness, dehumanization, and gendered effects of procedural justice. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 570-585. doi:10.1108/JMP-09-2014-0267.
- Berlinger, L., Glick, W. & Rodgers, R. (1988). Job enrichment and performance improvement. En J. Campbell y R. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations: New perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (pp. 219-254). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Blau, P. M. (1961). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *ILR Review*, 65(2), 244-262.
- Bolton, S. C. (2010). Being human: dignity of labor as the foundation for the spirit–work connection. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7(2), 157–172. <https://doi.org/10.1080/14766081003746422>.
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: a social network perspective. *Journal of applied Psychology*, 91(1), 70-82.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. *Tratado de psicología del trabajo*, 1, 343-394.

Caesens, G., Stinglhamber, F., & Demoulin, S. (2017). Perceived organizational support and employees well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527-540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>

Chaplin C. (producer) Chaplin C. (director). (1936). *Modern Times*. USA. United Artist.

Chi, N. W., Chung, Y. Y., & Tsai, W. C. (2011). How Do Happy Leaders Enhance Team Success? The Mediating Roles of Transformational Leadership, Group Affective Tone, and Team Processes 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1421-1454.

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., & Núñez Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2).

Christoff, K. (2014). Dehumanization in organizational settings: Some scientific and ethical considerations. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 1-5. doi:10.3389/fnhum.2014.00748.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and positive psychological capital. The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.

Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justices are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 119-151). Stanford University Press
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Desarrollo Organizacional. Comportamiento Humano en el Trabajo.*
- De Dreu, C. K., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 913-926.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580.
- Dépret, E., & Fiske, S. T. (1999). Perceiving the powerful: Intriguing individuals versus threatening groups. *Journal of Experimental Social Psychology, 35*, 461-480.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611-628
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *Journal of applied psychology, 89*(6), 960-974.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology, 87*, 565-73. doi:10.1037//0021-9010.87.3.565.
- Emuwa, A. (2013). Authentic Leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys, 6*(1), 45-65.

- Fromm, E. (1974). Is man lazy by nature? In E. Fromm (Ed.), *The pathology of normalcy*. Herndon, VA: Lantern Books.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and Perspectives Not Taken. *Psychological*, *17*(12), 1068–1074.
- García-Guiu, C., Molero, F., & Moriano, J. A. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable. *Revista de Psicología Social*, *30*(1), 60-88.
- Gardner, W., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 343-372. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, *18*(8), 993-1003.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Menzaneres, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, *31*(1), 38-47.
- 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*, 437-450. doi:10.1007/s10869-011-9253-2
- Gil-Monte, P. R. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública*, *83*, 169-173.

- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- Gómez-Cardona, J. P. (2012). Satisfacción laboral del personal de enfermería del área administrativa. *Revista de enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 20(1), 5-9.
- Gonzalez-Mulé, E., Mount, M. K., & Oh, I. S. (2014). A meta-analysis of the relationship between general mental ability and nontask performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1222-1243.
- Grover, S. L. (2013). Unraveling respect in organizational studies. *Human Relations*, 67(1), 27-51.
- Gruenfeld, D. H., Inesi, M. E., Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Power and the Objectification of Social Targets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 111-127.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.1.111>
- Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., & Anderson R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Haque, O. S., & Waytz, A. (2012). Dehumanization in medicine: Causes, solutions and functions. *Perspectives on Psychological Science*, 7, 176-186. doi:10.1177/1745691611429706.
- Haslam, N. (2006) Dehumanization: an integrative review. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 252-264

- Haslam, N., & Bain, P. (2007). Humanizing the self: Moderators of the attribution of lesser humanness to others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 57-68.
- Haslam, N., & Loughnan, S. (2014). Dehumanization and infrahumanization. *Annual review of psychology*, 65, 399-423.
- Haslam, N., Bain, P. G., Lee, M., Douge, L., & Bastian, B. (2005). More human than you: Attributing human nature to self and others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 937-950.
- Haslam, N., Kashima, Y., Loughnan, S., Shi, J., & Suitner, C. (2008). Subhuman, inhuman, and superhuman: Contrasting humans with nonhumans in three cultures. *Social Cognition*, 26(2), 248-258.
- Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Hu L., & Bentler P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 255-276.
- Illies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>.

- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–666.
- Joo, B., & Jo, S. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: the role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463-481.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (2004). The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income : Preliminary Test of a Theoretical Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 428-441. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.428>.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542-552.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376.
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of management*, 35(1), 112-135.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Kaufmann, P., Kuch, H., Neuhauser, C., & Webster, E. (2011). *Humiliation, Degradation, Dehumanization: Human Dignity Violeted*. Springer Science & Business Media.
- Kelman, H. G. (1973). Violence without moral restraint: Reflections on the dehumanization of victims and victimizers. *Journal of social issues*, 29(4), 25-61.

- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (4a ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Kernis, M. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, *14*(1), 1-26.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(7), 1004-1015.
- Khan, S., Muhammad, B., Afridi, G., & Imran, S. (2017). Effect of authentic leadership on job satisfaction. *City University Research Journal*, *7*(1), 151-166.
- Lammers, J., & Stapel, D. A. (2011). Power increases dehumanization. *Group Processes & Intergroup Relations*, *14*(1), 113-126. <https://doi.org/10.1177/1368430210370042>.
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H., & Otten, S. (2010). Power Increases Social Distance. *Social Psychological and Personality Science*, *3*(3), 282-290. <https://doi.org/10.1177/1948550611418679>
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H., & Otten, S. (2012). Power Increases Social Distance. *Social Psychological and Personality Science*, *3*(3), 282-290. <https://doi.org/10.1177/1948550611418679>.
- Lee, F., & Tiedens, L. (2001). Is it lonely at the top? The independence and interdependence of power holders. *Research in organizational behavior*, *23*, 43-91.

- Lee, M. K., Fruchter, N., & Dabbish, L. (2015). Making decisions from a distance: The impact of technological mediation on riskiness and dehumanization. In Proceedings of the ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work, 1576-1589.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Leyens, J-P, Rodríguez-Torres, R., Rodríguez-Perez, A., Gaunt, R., Paladino, M., Vaes, J., & Demoulin S. (2001) Psychological essentialism and the differential attribution of uniquely human emotions to ingroups and outgroups. *European Journal of Social Psychology*, 31(4), 395-411.
- Lind, E.A. (2001) Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. In: Greenberg, J. and Cropanzano, R., Eds., *Advances in Organizational Justice* (pp.56-88) Stanford, University Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Ma, E., Qu, H., & Wilson, M. (2016). The affective and dispositional consequences of organizational citizenship behavior: A cross-cultural study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(4), 399-431.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>

- Marx, K. (1844). Economic and Philosophical Manuscripts of 1844. In R. Tucker (Ed.), *The Marx-Engels Reader*. New York: Norton & Company.
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456. <https://doi.org/10.1177/1350507608093713>
- Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946-959.
- Meliá, J. L.; Peiró, J. M & Calatayud, C. (1986). El cuestionario general de satisfacción laboral en organizaciones laborales: estudios factoriales, fiabilidad y validez. *Millars*, 11, 43-77
- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Mendoza Llanos, R. (2015). Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. *Revista médica de Chile*, 143(8), 1028-1033.
- Mendoza Llanos, R. (2015). Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. *Revista médica de Chile*, 143(8), 1028-1033.
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2017). Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas. Santiago, Chile: INE.
- Misener, T. R., Haddock, K. S., Gleaton, J. U., & Ajamieh, A. R. A. (1996). Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing research*, 45(2), 87-91.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845-855.
- Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema, 23*(2), 336-341.
- Mowday, R. T., Porter, W. L., & Steers, R. M. (1982). Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York, NY: Academic Press.
- Muniz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). International Test Commission Guidelines for test translation and adaptation. *Psicothema, 25*(2), 151-157.
- Nunally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods* (segunda edición.). New York: McGraw Hill.
- Opatow, S. (1990) Moral exclusion and injustice: an introduction. *Social Issues, 4*(1)6, 1-20.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and C.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Parker, S. & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. En S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of*

individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations
(pp. 69-93). Chichester: Wiley.

Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership , employees job satisfaction , and work engagement : a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.974340>

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

PNUD. (2017). *Desiguales*. Santiago, Chile: Uqbar.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-565.

Renger, D., Mommert, A., Renger, S., & Simon, B. (2016). When less equal is less human : Intragroup (dis) respect and the experience of being human. *The Journal of Social Psychology*, 156(5), 553-563. <https://doi.org/10.1080/00224545.2015.1135865>

Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.

Rosario-Hernández, E. & Rovira Millán, L. V. (2004). Desarrollo y validación de la Escala de Ciudadanía Organizacional. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15, 1-25.

- Rousseau, D. M. (2006). 2005 Presidential Address is there such a thing as “evidence based management”. *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar Teoría de la Autodeterminación. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 253-272). New York: Guilford
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el” burnout” al” Engagement”. *Una nueva perspectiva*, 16(2), 117-134.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70(3), 423.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers’ perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Shipp F., Burns G. L., & Desmul C. (2010). Construct validity of ADHD-IN, ADHD-HI, ODD toward adults, academic and social competence dimensions with teacher ratings of Thai adolescents: Additional validity for the Child and Adolescent Disruptive Behavior Inventory. *Journal of Psychopathology Behavior Assessment*, 32, 557–564.

- Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. A. (2012). *Perceived organizational cruelty: An expansion of the negative employee-organization relationship domain* (pp. 139-157). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Simola, S. K., Barling, J., & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.013>
- Staub E. (1989). *The Roots of Evil: The Origins of Genocide and Other Group Violence*. New York: Cambridge Univ. Press.
- Tarnopol, L. (1958). Personality differences between leaders and non-leaders. *Personnel Journal*, 37, 57-60.
- Tay, L., & Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 354-365. doi:10.1037/a0023779
- Twenge, J. M., Catanese, K. R., & Baumeister, R. F. (2003). Social exclusion and the deconstructed state: Time perception, meaninglessness, lethargy, lack of emotion, and self-awareness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 409-423.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Psychology Press.
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694.
- Valsania, S. E., León, J. A. M., Alonso, F. M., & Cantisano, G. T. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561-566.

- Väyrynen, T., & Laari-Salmela, S. (2015). Men, mammals, or machines? Dehumanization embedded in organizational practices. *Journal of Business Ethics*. Advance online publication. doi:10.1007/s10551-015-2947-z
- Vega Pérez, J., Vargas Ramos, M., Amores Guevara, P., & Arias Tapia, S. A. (2017). Psychosocial risk and industrial safety in the textile laundries of pelileo canton. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 21(43), 135-147.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Chin, J. (2007). Feeling Duped: Emotional, Motivational, and Cognitive Aspects of Being Exploited by Others. *Review of General Psychology*, 11(2), 127-141. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.11.2.127>
- Walumbwa, F. O, Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B.J. (2010), Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wiener, R. L., Gervais, S. J., Brnjic, E., & Nuss, G. D. (2014). Dehumanization of Older People : The Evaluation of Hostile Work Environments The Law of Hostile Environments. *Psychology, Public Policy, and Law*, 20(4), 384-397.
- Williams L. J., Ford L. R., & Nguyen N. (2004). Basic and advanced measurement models for confirmatory factor analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in*

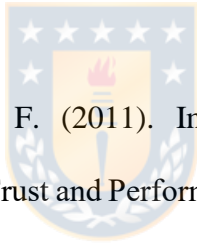
industrial and organizational psychology (pp. 366–389). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.

Wong, C. A. & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.

Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x

Wong, C. A., Spence-Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889-900.

Zamahani, M., Ghorbani, V., & Rezaei, F. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.



Anexos

Anexo 1: Cuestionario Sociodemográfico

A continuación, te encontraras con una serie de preguntas con distintas categorías de respuesta. Lee cada una de ellas y responde.

1. Edad: años	2. Sexo: Masc. () Fem. ()	3. Nivel de estudios: Ens. Básica () - Ens. Media () - Ens. Técnica () - Ens. Universitaria () - Postgrado ()
4. Tiempo en el cargo actual: años, meses	5. Tiempo en la organización: años, meses.	
6. Sector de actividad al que pertenece esta organización:		

ASEGURESE DE HABER CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS



Anexo 2: Cuestionario de liderazgo auténtico

A continuación, se muestran una serie de ítems que hacen referencia a cómo tú percibes el estilo de liderazgo de tu jefe o supervisor directo. Por favor, indica con qué frecuencia cada afirmación se relaciona con el estilo de liderazgo de tu jefe usando la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

Mi Jefe...		0	1	2	3	4
1.	Dice exactamente lo que quiere decir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Admite los errores cuando se cometen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Anima a cada persona a expresar su opinión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Te dice la verdad aunque sea dura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Muestra las emociones que se corresponden exactamente con sus sentimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Muestra creencias que son consistentes con sus acciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Te pide que asumas posiciones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	A la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella son muy importantes los aspectos éticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Busca la opinión de los demás para mejorar las relaciones con ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Tiene una idea bastante exacta de como otras personas ven sus capacidades de liderazgo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Sabe cuándo es el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Muestra a los demás que comprende cómo las acciones específicas que pone en marcha les afectan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 3: Cuestionario de satisfacción laboral

Por favor, pinte el número en la escala de 1 a 7 que mejor refleja su grado de satisfacción o insatisfacción en relación a algunos aspectos de su trabajo. En el caso que algún aspecto no corresponda exactamente a las características de su puesto de trabajo, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce. En el caso de que la característica que se le propone puede estar ausente en su trabajo, califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Si el aspecto enunciado no está presente, ni podría estar presente en su trabajo, entonces escoja la alternativa, “4 Indiferente”

Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho
1	2	3	4	5	6	7

Aspectos del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. El salario que usted recibe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. La iluminación de su lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La ventilación de su lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La temperatura de su local de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.	Las oportunidades de promoción que tiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Las relaciones personales con sus superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	La supervisión que ejercen sobre usted.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	El apoyo que recibe de sus superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Su participación en las decisiones de su departamento o sección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Anexo 4: Cuestionario de comportamientos ciudadanos organizacionales

Lea con detenimiento cada una de las siguientes aseveraciones e indique cuán de acuerdo está usted con las mismas.

Totalmente en Desacuerdo	Moderadamente en Desacuerdo	Algo en Desacuerdo	Algo en Acuerdo	Moderadamente en Acuerdo	Totalmente en Acuerdo
1	2	3	4	5	6

Ítems	1	2	3	4	5	6
1. Si veo a algún compañero que está teniendo dificultades con algún equipo de trabajo, me dirijo rápidamente a ayudarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ayudo a compañeros que tienen grandes cargas de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ayudo a compañeros que han estado ausentes del trabajo a ponerse al día.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Gustosamente ayudo a compañeros que tienen problemas relacionados con el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Oriento a los compañeros de trabajo que acaban de comenzar a trabajar en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Le brindo mi ayuda a cualquier compañero de trabajo que la necesite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Me ofrezco voluntariamente a ayudar a mis compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Me tomo un periodo de descanso mayor al reglamentario cuando me es posible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Me tomo tiempo del trabajo para hacer algunas de mis cosas personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Es poco probable que llegue a tiempo a alguna reunión de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Le pregunto a mis compañeros de trabajo cómo les va con las diferentes tareas por si necesitan mi ayuda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Les dejo saber a mis compañeros de trabajo que estoy a su disposición.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Me preocupo por mis compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.	Evito chismear con mis compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Le presto poca atención a los rumores de pasillo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Considero que es estúpido estar quejándose por cualquier situación en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Asisto a cualquier actividad que sea organizada por mi organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Asisto a reuniones que no son obligatorias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Colaboro en funciones que no me son requeridas, pero ayudan a la imagen de la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Participo en las actividades de ocio que organiza la empresa para la cual trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Es poco probable que asista a reuniones que no son obligatorias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Hago lo que sea necesario para que la empresa para la cual trabajo luzca bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Asisto a actividades que no son requeridas por mi trabajo, pero ayudan a la imagen de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Anexo 5: Escala de deshumanización organizacional (inglés)

Instrucciones: por favor, indique con un o con una X el número en la escala de 1 a 7 que mejor refleja su grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones. Tenga en cuenta que 1 significa totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

	Ítems	<i>Total desacuerdo</i>	<i>Grado</i>							<i>Acuerdo total</i>
			1	2	3	4	5	6	7	
1.	My organization makes me feel that one worker is easily as good as any other	Total desacuerdo								Acuerdo total
2.	My organization would not hesitate to replace me if it enabled the company to make more profit.	Total desacuerdo								Acuerdo total
3.	If my job could be done by a machine or a robot, my organization would not hesitate to replace me by this new technology.	Total desacuerdo								Acuerdo total
4.	My organization considers me as a tool to use for its own ends.	Total desacuerdo								Acuerdo total
5.	My organization considers me as a tool devoted to its own success.	Total desacuerdo								Acuerdo total

6.	My organization makes me feel that my only importance is my performance at work.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
7.	My organization is only interested in me when it needs me.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
8.	The only thing that counts for my organization is what I can contribute to it	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
9.	My organization treats me as if I were a robot.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
10.	My organization considers me as a number.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
11.	My organization treats me as if I were an object.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total

Anexo 6: Escala de deshumanización organizacional (español)

Instrucciones: por favor, indique con un **o** o con una **X** el número en la escala de 1 a 7 que mejor refleja su grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones. Tenga en cuenta que 1 significa totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

	<i>Enunciados</i>	<i>Total</i> <i>desacuerdo</i>	<i>Grado</i>							<i>Acuerdo</i> <i>total</i>
			1	2	3	4	5	6	7	
1.	Mi organización me hace sentir que un trabajador es tan bueno como cualquier otro.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
2.	Mi organización no dudaría en reemplazarme si eso permitiera a la compañía obtener mayores beneficios.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
3.	Si mi trabajo pudiera ser realizado por una máquina o un robot, mi organización no dudaría en reemplazarme por esta nueva tecnología.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
4.	Mi organización me considera como una herramienta a usar para sus propios fines.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
5.	Mi organización me considera como una herramienta para su propio éxito.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
6.	Mi organización me hace sentir que lo único importante es mi desempeño laboral.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
7.	Mi organización sólo está interesada en mi cuando me necesita.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total

8.	Lo único que cuenta en mi organización es lo que yo pueda contribuir a esta.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
9.	Mi organización me trata como si fuera un robot.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
10.	Mi organización me considera como un número.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total
11.	Mi organización me trata como si fuera un objeto.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Acuerdo total



Anexo 7: Consentimiento informado



Universidad de Concepción

Magister en Psicología mención Psicología del Trabajo
y de las Organizaciones

Estimado/a:

Esta investigación desea estudiar algunas variables dentro del contexto organizacional. Su objetivo principal es conocer el rol de la deshumanización organizacional con respecto al liderazgo autentico, satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales en trabajadores.

Para lo anterior se garantiza a los participantes absoluta confidencialidad de la información registrada (siendo la única con autorización a ver los documentos el investigador) y se certifica que la información que usted otorgue en la presente actividad sólo será utilizada con fines de investigación, resguardándose la fuente de obtención de la información, razón por la cual no existirá instancia en la que pudiese filtrarse información específica con otras personas ajenas a la investigación.

Yo _____
_____ (nombre), RUT _____ comprendo la información que se me entregó, conozco los objetivos de esta investigación, he podido hacer preguntas sobre el mismo y acepto participar en esta investigación.

Fecha: ____/____/____ Firma participante: _____

Si tengo alguna duda, puedo comunicarme con el Sr. Matías Arriagada Venegas cuando estime conveniente, al número 972929878, o al correo electrónico matarriagada@udec.cl