

## **Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile** **Transformational Leadership: Its impact on the Organizational Trust, Work Engagement and Job Performance in Millennial Workers in Chile**

María Paz Vásquez Pailaqueo, Romina Fernanda Inostroza Naranjo, & Hedy Acosta Antognoni

*Universidad de Talca, Talca, Chile*

El presente estudio contribuye a entender el rol mediador de la confianza organizacional y el work engagement entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, basándose en el modelo de organizaciones saludables y resilientes (HERO; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012). La muestra está compuesta por 201 trabajadores pertenecientes a la cohorte generacional millennial. De acuerdo con lo esperado, utilizando el programa estadístico AMOS 24.0 (Arbuckle, 2003), los modelos de ecuaciones estructurales revelaron que la confianza organizacional y el work engagement median de forma total la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral. Finalmente se discuten las implicaciones teóricas y prácticas del estudio.

*Palabras clave:* modelo de organizaciones saludables y resilientes, HERO, liderazgo transformacional, confianza organizacional, work engagement, desempeño laboral.

The current study aims to contribute to our understanding the mediating role of organizational trust, and work engagement between transformational leadership and job performance based on the healthy and resilient organizations model (HERO Model; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012). The sample is composed of 201 workers belonging to the millennial generational cohort. As expected, using the statistical program AMOS 24.0 (Arbuckle, 2003), the structural equations modeling revealed that organizational trust and work engagement have a fully mediating role between transformational leadership and job performance. Finally, the theoretical and practical implications are discussed.

*Keywords:* healthy and resilient organizations model, HERO model, transformational leadership, organizational trust, work engagement, job performance.

---

Este estudio ha sido efectuado en el marco de un proyecto de memoria para optar al título de psicólogo de la Universidad de Talca.

*Contacto:* M. Vásquez Pailaqueo. Facultad de Psicología, Universidad de Talca. Av. Lircay, s/n, Talca, Chile. +569 86874356. Correo electrónico: mariapazvasp@gmail.com

*Cómo citar:* Vásquez Pailaqueo, M. P., Inostroza Naranjo, R. F., & Acosta Antognoni, H. (2020). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1), 1-17.

<http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>

## Introducción

Los millennials, o generación Y, actualmente representan una generación con nuevas formas de relacionarse con el trabajo, de la cual aún no se tiene información específica, sino que es caracterizada con estereotipos que han contribuido a generar una preocupación generalizada sobre cómo impactarán en los procesos organizacionales (Myers & Sadaghiani, 2010), considerando que para 2025, se estima que representarán entre 50% y 75% de la fuerza laboral (CXP Group, 2017; Molinari, 2018). Esto ha implicado un interés en distinguir qué caracteriza a la generación Y, concretamente, en el ámbito laboral (Meng & Berger, 2018; Meng, Reber, & Rogers, 2017; Myers & Sadaghiani, 2010; Tagliabue & Cuesta, 2011; Zavala-Villalón & Frías Castro, 2018).

Los millennials que no están satisfechos con ciertas condiciones laborales, salario, insatisfacción con el empleador o flexibilidad laboral (Randstad, 2017) comienzan a sentirse más atraídos por los trabajos temporales (i.e., Gig Economy), particularmente en mercados emergentes (e.g., agricultura). Esto se ha visto reflejado en una tendencia de aumento en la tasa de rotación laboral (Banco Central, 2016; Deloitte, 2018), implicando un impacto negativo desde los costes de los procesos de selección, capacitación y entrenamiento, hasta el bajo desempeño e incumplimiento de metas organizacionales (Flores Zambada et al., 2006), poniendo en peligro no solo la rentabilidad, sino la existencia de la empresa (Mendoza, 2003). En coherencia con estos datos se han realizado estudios con la idea de evaluar el comportamiento de los millennials en torno al liderazgo en los procesos de motivación, y la importancia de las competencias o características ofrecidas por el empleador o jefe directo (Bodenhausen & Curtis, 2016; Méndez Briceño, 2019; Pinelli et al., 2018). En este sentido, aquellos líderes que ofrecen expectativas claras son justos y reconocen el buen desempeño laboral, tendrían efectos positivos en el bienestar de sus trabajadores, como, por ejemplo, mejorando la confianza en la organización, el compromiso en la tarea (i.e., work engagement), y el desempeño laboral de sus trabajadores (Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008).

Por otro lado, las condiciones económicas, los cambios rápidos y las crisis tanto sociales como económicas a las que las organizaciones se están

enfrentando actualmente hacen necesaria la promoción de liderazgos positivos que aumenten las experiencias positivas organizacionales, como por ejemplo, la confianza organizacional (Acosta, Salanova, & Llorens, 2012) y *el work engagement* (Salanova, Lorente, Chambel, & Martínez, 2011), y a su vez, se genere un mejor desempeño laboral (i.e., intrarrol y extrarrol).

Dentro de los enfoques orientados al desarrollo de organizaciones sanas, surge evidencia sobre organizaciones que son resilientes a la hora de afrontar crisis económicas y financieras, conocidas como modelo de organizaciones saludables y resilientes (HERO por sus siglas en inglés, Healthy & Resilient Organizations). Este modelo incorpora tres elementos clave que interactúan entre sí: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables, (2) empleados saludables y, (3) resultados organizacionales saludables (Salanova et al., 2012), en los cuales se encuentran los factores protectores liderazgo transformacional, confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral.

En esta investigación se considera el liderazgo transformacional como un recurso (elemento 1), la confianza organizacional y el work engagement como empleados saludables (elemento 2) y el desempeño laboral como resultado organizacional (elemento 3).

Dada la importancia del liderazgo transformacional en la organización, y el impacto que tiene en el bienestar (i.e., confianza, work engagement), y desempeño laboral de los trabajadores (Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008), se pretende ir un paso más allá en esta relación, evaluando el rol mediador de la confianza organizacional y el work engagement entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral a nivel individual. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es evaluar si la confianza organizacional y el work engagement cumplen un rol mediador entre liderazgo transformacional y desempeño laboral basándose en el modelo HERO.

## Psicología organizacional positiva (POP)

Ante la idea de un antiguo modelo clínico, basado en las carencias y debilidades de los seres humanos, surge un nuevo paradigma orientado al bienestar y aspectos positivos del individuo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000): la psicología positiva, que es definida como “el estudio científico

del funcionamiento óptimo del ser humano” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 5).

Al ser empleado en el contexto organizacional, nace la POP, al ser definida como el estudio científico del funcionamiento óptimo y gestión efectiva de las personas y de los grupos en las organizaciones saludables (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005), tiene como propósito describir, predecir y explicar el funcionamiento óptimo, así como también potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida en contextos organizacionales (Salanova, Llorens, & Rodríguez, 2009).

La motivación se considera como un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones, y a la vez representa un desafío en términos de desarrollo de estrategias adecuadas para implementar la motivación de manera satisfactoria (Peña Rivas & Villón Perero, 2018). De esta manera, existen diversas teorías respecto a la motivación, entre ellas: (1) las teorías de contenido que señalan los factores que motivan a una persona, representadas por los postulados de Maslow, Alderfer, Herzberg y McClelland, y (2) las teorías de procesos que definen los factores que motivan al individuo, siendo representadas por postulados como los de Vroom, Locke, y Adams (Huilcapimasacon, Castro-López, & Jácome-Lara, 2017; Salazar & Gutiérrez, 2016).

Distintos modelos han emergido para explicar la motivación dentro de las organizaciones. Un modelo que posee evidencia contundente es el de demandas y recursos laborales desarrollado por Bakker y Demerouti (2017), en el cual uno de sus hallazgos más relevantes es que los recursos tienen un doble impacto, disminuyendo el malestar y aumentando el bienestar. Este hallazgo es relevante, porque centra el foco de atención en la implementación de recursos en las organizaciones como un motor del proceso de motivación y disminución del proceso de deterioro. Esta investigación, por tanto, se enfoca en la motivación como un proceso, donde existen recursos que se generan y desarrollan en la organización, los que impactan el bienestar y motivación del trabajador, que a su vez impactarán en el desempeño de la organización (Bakker & Demerouti, 2017).

Desde esta idea del doble impacto de los recursos y el desarrollo de la perspectiva positiva organizacional, emerge la necesidad de estudiar los recursos. En ese contexto, aparece el modelo HERO, que tiene como foco de investigación no dejar de

lado las demandas y el malestar psicosocial laboral, sino mirar en profundidad los recursos y el bienestar psicosocial (Salanova et al., 2012).

### **Modelo de organizaciones saludables y resilientes (HERO)**

Este modelo se refiere a las organizaciones positivas que desarrollan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos, especialmente en tiempos de turbulencia, con el fin de mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de las organizaciones (Salanova et al., 2012, p. 8).

El modelo HERO se caracteriza por ser heurístico, esto es, incorpora evidencia teórica y empírica que procede de las investigaciones sobre estrés laboral, dirección de recursos humanos, comportamiento organizacional y desde la psicología de la salud ocupacional positiva (Llorens, Del Líbano, & Salanova, 2009). Este modelo posee tres elementos claves que interactúan entre sí, recursos y prácticas organizacionales saludables (i.e., liderazgo transformacional), empleados saludables (i.e., confianza organizacional y work engagement) y, resultados organizacionales saludables (i.e., desempeño laboral) (Salanova et al., 2012) (figura 1), al punto de que si se enfatiza uno de ellos se pueden lograr beneficios positivos en el resto de los elementos (Salanova et al., 2012).

En investigaciones realizadas sobre el modelo HERO, se obtuvo como resultado que las organizaciones que perfeccionan sus recursos y desarrollan prácticas organizacionales saludables, obtienen, en consecuencia, empleados y equipos de trabajo más saludables, con un visible potencial y bienestar, logrando alcanzar de este modo excelentes resultados organizacionales, tanto en el desempeño de los trabajadores, como de los equipos y la organización en su totalidad (Acosta et al., 2012; Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova, & Llorens, 2015; Salanova, Llorens, & Martínez, 2016). El elemento central del modelo son los recursos y prácticas organizacionales saludables, debido a que las organizaciones, al implementar este elemento, lograrán generar empleados saludables y resultados organizacionales saludables (Acosta et al., 2012; Bacon & Hoque, 2005; Mayers & Smith, 2000).

### **Recursos y prácticas organizacionales saludables (RPOS)**

Los recursos y prácticas organizacionales saludables hacen referencia a las diversas actividades

que se llevan a cabo en la organización para lograr sus objetivos y metas (Salanova et al., 2012). En cuanto a los recursos, se distinguen dos grandes categorías; (1) recursos sociales, dando énfasis en la manera de vincularse de los empleados con sus superiores jerárquicos (i.e., liderazgo transformacional), y (2) recursos de la tarea, priorizando las características propias de esta (i.e., retroalimentación del desempeño) (Salanova et al., 2012). Según Lyubomirsk, King, y Diener (2005), los recursos (i.e., sociales y de la tarea) permiten que las personas prosperen y tengan éxito en el trabajo, logrando tener relaciones sociales más saludables y mayor bienestar personal. Es decir, los recursos impactarán en el bienestar y en los resultados del desempeño laboral (Salanova et al., 2005).

Con respecto a las prácticas organizacionales saludables (i.e., confianza organizacional), las investigaciones señalan que propician una mejor relación con los trabajadores, haciéndolos más comprometidos con la tarea, obteniendo así un alto desempeño tanto intrarrol como extrarrol, produciendo resultados de alta calidad (Salanova et al., 2012; Salanova, Martínez, & Llorens, 2014).

Este estudio está centrado específicamente en el recurso de tipo social, que es el liderazgo transformacional. Debido a que es considerado uno de los principales recursos con que cuenta la organización, pues, incrementa el capital psicológico (i.e., empleados saludables), y bienestar de los trabajadores (i.e., resultados organizacionales saludables) (Salanova, 2008; Salanova et al., 2012).

### **Liderazgo transformacional (LT)**

El liderazgo es un tema que ha sido estudiado ampliamente en las últimas décadas, y además abarca gran cantidad de bibliografía que va desde sus enfoques más clásicos, como la teoría del gran hombre y los rasgos, hasta enfoques más contemporáneos como la teoría de las relaciones, en la que se sustentan dos tipos de liderazgos: transaccional y transformacional (Álvarez Kelsey, 2020).

Con el paso del tiempo, ha existido la necesidad de investigar el tipo de liderazgo más adecuado y que, a su vez, logre dar óptimos resultados dentro de una organización (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Es por ello que las organizaciones han tenido que adaptarse a los requerimientos y necesidades del siglo XXI, debiendo reivindicar más cambios orientados a las políticas organizacionales, dirección de recursos humanos, y gestión de

personas que desarrollen un mayor liderazgo transformacional (Feinberg, Ostroff & Burke, 2005).

De este modo, el liderazgo transformacional se define como un estilo de gestión donde el líder eleva los intereses de sus empleados y crea conciencia, aceptación de los objetivos y la misión del grupo, poniendo los intereses colectivos por delante de sus propios intereses (Bass, 1998).

Numerosos estudios se han centrado en el importante papel del liderazgo transformacional en el bienestar de los trabajadores (Avolio & Luthans, 2006; Sparr & Sonnentag, 2008; Yang, 2009). Se considera a la teoría del liderazgo transformacional como unas de las que mejor describen las características que deben poseer los líderes para afrontar con éxito los cambios de un entorno global (Fernández & Quintero, 2017). Se puede decir que cuando los líderes ponen en práctica este tipo de liderazgo logran comunicarse de manera más nítida, inspirando motivación y confianza en los subordinados, (García-Guiu, Molero, & Moriano, 2015; Hermosilla, Amutio, Da Costa, & Páez Rovira, 2016). En el presente estudio se considera la teoría del liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin (2004), mediante cinco dimensiones: (1) visión, definida como la expresión de una imagen idealizada del futuro basada en valores organizacionales; (2) comunicación inspiracional, definida como expresión de mensajes positivos y alentadores sobre la organización, que generan motivación y confianza; (3) estimulación intelectual, definida como las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores aumenten la capacidad de solucionar dificultades de forma creativa; (4) apoyo, definida como la expresión de preocupación por los seguidores, teniendo en cuenta sus necesidades individuales; y (5) reconocimiento personal, definida como la provisión de recompensas tales como elogios y reconocimiento del esfuerzo para el logro de objetivos específicos.

De este modo, el liderazgo transformacional es considerado uno de los principales recursos con que cuenta una organización para incrementar el capital psicológico de los empleados (i.e., empleados saludables) (Salanova, 2008).

### **Empleados Saludables (ES)**

En cuanto al segundo elemento del modelo de Salanova et al., (2012), se describe a los emplea-

dos saludables como aquellos con recursos psicológicos positivos (e.g., confianza organizacional, work engagement), denominados PsyCap (capital psicológico positivo), que significa que presentan puntuaciones más altas en eficacia, autoestima, optimismo, esperanza, confianza, work engagement, optimismo y resiliencia.

De acuerdo con el modelo HERO, existe una relación mediadora entre los tres elementos del modelo (Salanova et al., 2012), esto es, los empleados Saludables (elemento 2) median de forma total la relación entre prácticas y recursos de una organización saludable (elemento 1) y resultados organizacionales saludables (elemento 3) (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013). De este modo, los recursos (i.e., liderazgo transformacional) implementados por la organización tienen un rol fundamental para potenciar el bienestar de los trabajadores, por ejemplo, en términos de aumentar los niveles de confianza en la organización (Acosta et al., 2012; Acosta, Torrente, Llorens, & Salanova, 2015; Salanova et al., 2005).

### **Confianza Organizacional (CO)**

Para que las organizaciones logren concretar sus objetivos y mantener el valioso recurso humano es primordial la confianza, la que se desarrolla cuando los empleados creen en las organizaciones en las que se insertan, a pesar de la escasa familiaridad, poca interdependencia e interacción con las personas que componen la organización (Omar, 2011, p. 131). Por tal razón, en esta investigación se entiende como confianza “la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas” (Lin, 2009, p. 517).

La confianza en la organización se origina por las actitudes positivas y los comportamientos de ciudadanía y de apoyo otorgados a las autoridades organizacionales, refiriéndose de esta manera a la voluntad del empleado de cumplir y aceptar las indicaciones de su jefe (Omar, Salessi, & Urteaga, 2016). En este sentido, la confianza organizacional tiene un rol fundamental debido a sus considerables ventajas para el entorno organizacional a nivel individual y colectivo (Andersen, 2005; Barney & Hansen, 1994; Kramer, 1999; Ojha, Shockley, & Acharya, 2016).

Con relación al modelo HERO la confianza organizacional se compone de dos dimensiones: (1)

confianza vertical, que hace referencia a la confianza en la organización como un todo, por lo tanto, son las percepciones que tienen los trabajadores hacia el funcionamiento organizacional; y (2) confianza horizontal, que hace referencia a la confianza entre los compañeros y en el supervisor directo, por lo tanto, son las percepciones que tienen los trabajadores hacia el funcionamiento de los equipos al que pertenecen y hacia el supervisor directo (Acosta et al., 2015).

Un metaanálisis sobre las relaciones de confianza del empleado con el supervisor directo señala que existe una fuerte correlación entre el liderazgo transformacional y la confianza en el supervisor (Conchie, Taylor, & Donald, 2012; Miao, Newman, Schwarz, & Xu, 2013). Asimismo, otros estudios apuntan que la confianza en el supervisor surge como mediador entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral (Acosta et al., 2012; Omar, 2011).

Según Acosta et al. (2012), la confianza organizacional (i.e., vertical y horizontal) y work engagement (i.e., a nivel individual y a nivel de equipos) tienen una relación positiva y significativa. Por lo tanto, la confianza organizacional influye en el bienestar de los empleados, principalmente sobre el engagement en el trabajo (Lin, 2009).

### **Work engagement**

En el ámbito organizacional la literatura se refiere al work engagement como una variable de tipo motivacional, pues posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia, dirigidos al cumplimiento de metas y objetivos (Salanova et al., 2005). Esta motivación hace que las personas estén vinculadas psicológicamente con sus trabajos, mostrándose energéticas, siendo capaces de responder a las demandas de sus actividades laborales con eficacia, disfrutando del desempeño de dichas actividades y experimentando emociones placenteras (Martínez-Lugo, 2016). De este modo, el work engagement se podría definir como un estado mental positivo, de realización, asociado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002), que son los tres elementos principales que componen el work engagement. El vigor (dimensión conductual) implica elevados niveles de energía, activación mental en el trabajo y el interés de invertir esfuerzos en la ac-

tividad que se está realizando, a pesar de las dificultades que aparecen. El segundo elemento, la dedicación (dimensión afectiva), se refiere a un alto nivel de implicación laboral, sentimiento de entusiasmo y orgullo por el trabajo. Por último, la absorción (dimensión cognitiva) conlleva a estar completamente concentrado en la labor (Rodríguez Montalbán, Salanova Soria, & Martínez Lugo, 2014). Se constituye así un constructo motivacional importante, caracterizado por la energía del trabajador en la actividad que realiza, asociado a un estado cognitivo afectivo prolongado derivado de experiencias placenteras en el ámbito físico, psicológico y emocional (Salanova & Llorens, 2009).

Estudios, realizados en los últimos años sobre el rol del work engagement en el trabajo a nivel individual en las organizaciones, señalan que es un indicador relevante del bienestar y del desempeño laboral de los empleados (Halbesleben, 2010; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006; Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007; Salanova & Llorens, 2009). Además, se asocia con una calidad de vida laboral positiva, al ejercer un rol mediador en otras variables coexistentes dentro de una organización como, por ejemplo, el estilo de liderazgo (Ortiz Valdés & Arias Galicia, 2009; Salanova & Llorens, 2008). De este modo, al existir un alto nivel de engagement, se obtendrán resultados organizacionales saludables (i.e., desempeño laboral) (Lorente, Salanova, Martínez, & Vera, 2014).

### **Resultados organizacionales saludables (ROS)**

En relación con el tercer elemento del modelo HERO, los resultados organizacionales saludables hacen referencia a aquellas organizaciones que se caracterizan por tener un alto desempeño laboral, excelencia, buenas relaciones con el entorno organizacional y con la comunidad, y responsabilidad social empresarial (Salanova et al., 2014; Vermee-ren, Kuipers, & Steijn, 2011). Indican que existe una relación positiva entre el bienestar de los empleados con un mayor desempeño individual y organizacional.

Otras investigaciones señalan que existe una relación entre los diferentes recursos psicológicos positivos o indicadores de bienestar psicológico (empleados saludables) y un mejor desempeño laboral (resultados organizacionales) (Lyubomirsky,

King, & Diener, 2005; Salanova, 2008; Salanova, Llorens, Torrente, & Acosta, 2013).

### **Desempeño laboral (DL)**

El desempeño de los empleados es la clave para desarrollar la efectividad y éxito de la organización (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). De este modo, el desempeño laboral se define como el grado en el que las acciones o conductas de un individuo contribuyen al cumplimiento de las metas y objetivos de una organización, las que pueden ser medidas de acuerdo con el nivel de suficiencia o dominio que posea el individuo (Campbell, 1990). A partir de esto, Goodman y Svyantek (1999) plantean dos dimensiones del desempeño: (1) intrarrol, definido como aquellas actividades que contribuyen directa o indirectamente a la base técnica de la organización y estas varían entre diversos trabajos dentro de la misma organización; y (2) extrarrol, definido como aquellas actividades que no son formalmente parte del trabajo y en las que los empleados se ofrecen voluntariamente para realizarlas, esforzándose de manera adicional para terminar con éxito las tareas.

### **Millennials**

En los últimos años numerosos estudios se han enfocado en medir las actitudes de las personas, estudiar sus diferencias y definir límites entre las distintas cohortes generacionales, entre las que coexisten actualmente en el ámbito laboral: baby boomers, generación X y millennials (Bongiovanni & Soler, 2016; Dimock, 2019; Pew Research Center, 2015). Los millennials son un grupo generacional que incluye principalmente a los nacidos entre 1980 y el año 2000 (Bongiovanni & Soler, 2016; Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009; Dimock, 2019; Pew Research Center, 2015).

Los jóvenes de esta cohorte generacional se caracterizan por haber nacido y haber sido educados en ambientes altamente tecnologizados, teniendo dificultades a la hora de mantener la atención y de hacer planes a largo plazo (Bongiovanni & Soler, 2016; Tagliabue & Cuesta, 2011). Al momento de entrar al mundo laboral, los jóvenes suelen sentirse disconformes con ciertas condiciones laborales, como el salario o las competencias que ofrece el empleador, lo que demuestra la relevancia de potenciar liderazgos positivos (i.e., liderazgo trans-

formacional), además, tienden a valorar la flexibilidad laboral llevándolos a optar por empleos temporales que apunten a sus intereses (Deloitte, 2018), comprometiéndose de esta manera, más consigo mismos que con la organización (Tagliabue & Cuesta, 2011; Stewart, Oliver, Cravens, & Oishi, 2017). Esto también podría explicar el alto nivel de rotación que tienen en las organizaciones, mostrando poca fidelidad y compromiso al momento de ser parte de una organización. (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2008). Es por esto, por lo que se hace relevante el estudio del comportamiento organizacional de esta generación, debido a que estudios señalan que la generación de los millennials podría representar entre un 50% y 75% de la fuerza laboral en 2025 (CXP

Group, 2017; Molinari, 2018). En este sentido, si bien existe información acerca de las características de los millennials es necesario explorar cómo se comportan estos en las organizaciones con relación al liderazgo y los procesos de motivación.

### El presente estudio

El objetivo del presente estudio es evaluar si la confianza organizacional y el work engagement cumplen un rol mediador entre liderazgo transformacional y desempeño laboral. De este modo, se espera que la confianza organizacional y work engagement (i.e., empleados saludables) medien totalmente la relación entre liderazgo transformacional (i.e., recurso organizacional) y desempeño laboral (i.e., resultado organizacional) (ver figura 1).

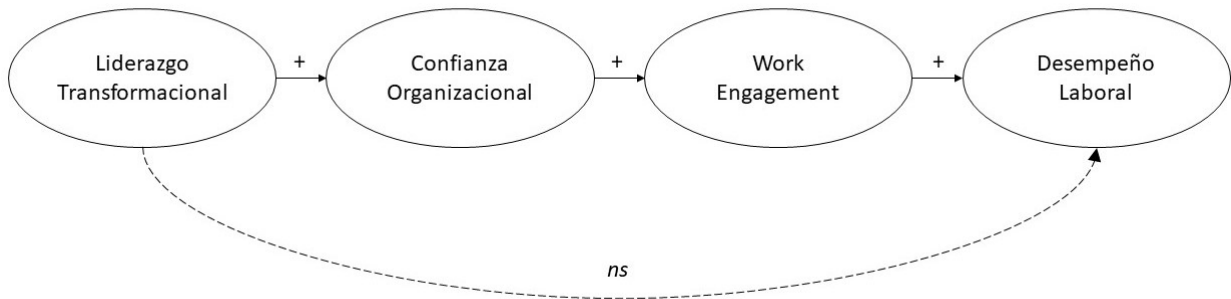


Figura 1. Modelo de investigación.

## Método

### Diseño y tipo de estudio

El diseño de este estudio es de tipo descriptivo, transversal no experimental, debido a que la medición se realiza una vez y no se modifican las variables (Shaughnessy, Zechmeister, & Shaughnessy, 2007).

### Participantes

La muestra consiste en 201 trabajadores de la generación millennial. Como criterio de exclusión se consideraron solo aquellas personas nacidas entre 1981 y 1996, es decir, la muestra considera personas entre 22 a 37 años en 2018, que además estuvieran ejerciendo funciones bajo supervisión (supervisor directo) con la autoridad para dar órdenes a sus subordinados por situarse en un puesto

superior en la jerarquía. Cabe señalar que no se hicieron exclusiones respecto al sector empresarial donde se desempeñaban.

Dada las características de la muestra, se estimó realizar un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2003).

Finalmente, en la muestra se obtuvo un número de 139 (69%) mujeres y 62 (31%) de hombres con una media de edad de 29 años. En su mayoría hay 146 personas solteras (72%), y 132 no tienen hijos (66%).

### Instrumentos y variables

Se utilizó el Cuestionario de Psicología Organizacional Positiva, que, en primer lugar, está compuesto por un cuestionario que recaba infor-

mación sociodemográfica como género, estado civil, número de hijos, antigüedad laboral, nivel educacional y país de origen. En segundo lugar, se conforma por cuatro cuestionarios que integran los constructos de esta investigación: liderazgo transformacional, confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral. El método de respuesta es a través de escalas Likert de siete puntos de anclaje que oscila de 0 (*totalmente en desacuerdo*) a 6 (*totalmente de acuerdo*).

El liderazgo transformacional se evaluó a través de las cinco dimensiones del cuestionario de Rafferty y Griffin (2004) desarrollado a partir del Multifactor Leadership Questionnaire y adaptado al castellano por Salanova et al. (2012). Para responder a los ítems, los empleados deben pensar en su jefe inmediato. Las dimensiones contenidas en dicho instrumento son las siguientes: (1) visión, compuesto por tres ítems (e.g., “Comprende perfectamente cuáles son los objetivos del grupo”); (2) comunicación inspiracional compuesto por tres ítems (e.g., “Nos anima a ver los cambios como situaciones llenas de oportunidades”); (3) estimulación intelectual, compuesto por tres ítems (e.g., “Tiene ideas que nos estimulan a repensar algunas cosas que nunca nos habíamos planteado”); (4) apoyo, compuesto por tres ítems (e.g., “Vela por que nuestros intereses se tengan en cuenta”); y (5) reconocimiento, compuesto por tres ítems (e.g., “Nos elogia cuando hacemos un trabajo mejor de lo habitual”).

La confianza organizacional se evaluó a través de dos dimensiones. En primer lugar, mediante una adaptación de la Escala de Confianza Vertical de Huff y Kelley (2003) incluida en el cuestionario HERO (Salanova et al., 2012) compuesto por cuatro ítems (e.g., “Existe un alto grado de confianza entre la dirección y los empleados”). En segundo lugar, se hará una medición a través de la Escala de Confianza Horizontal de McAllister (1995) adaptada por Salanova et al. (2012) compuesta por ocho ítems (e.g., “Podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas entre nosotros”).

El work engagement se evaluó mediante la versión en español del Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) para trabajadores (Schaufeli et al., 2002) que incluye diecisiete ítems, distribuidos de la siguiente forma: vigor, compuesto por seis ítems (e.g., “En mi trabajo me siento lleno/a de energía”), dedicación, compuesto por cinco ítems (e.g., “Mi trabajo tiene sentido y

propósito”) y absorción, compuesto por seis ítems (e.g., “Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor”).

Por último, el desempeño laboral se evaluó a través del Cuestionario de Desempeño Intra y Extrarrol (Salanova et al., 2012), que está compuesto por seis ítems, distribuidos de la siguiente forma: (1) intrarrol, compuesto por tres ítems (e.g. “logro los objetivos del trabajo”) y (2) extrarrol, compuesto por tres ítems (e.g. “Ayudo a los compañeros con su trabajo cuando ellos tienen que ausentarse”).

### Procedimiento

Considerando que los millennials son jóvenes que nacieron en un contexto social fuertemente tecnologizado (Cuesta et al., 2009), se decidió realizar la aplicación del Cuestionario de Psicología Organizacional Positiva mediante la plataforma Google Forms.

El cuestionario consiste en un autoinforme de tipo Likert, donde se presentan afirmaciones relacionadas con las percepciones respecto a la confianza organizacional, el liderazgo transformacional, el work engagement y el desempeño laboral del trabajador. La duración del cuestionario es de aproximadamente 30 minutos e incluye además un apartado de información sociodemográfica (año de nacimiento, género, nacionalidad, estado civil, número de hijos, antigüedad laboral, tipo de contrato y nivel de estudios).

### Plan de análisis

Se utilizó el programa de análisis estadístico SPSS (versión 22.0) para realizar los análisis que se señalan a continuación. En primer lugar, realizar los análisis descriptivos (i.e., media y desviación típica, asimetría y curtosis). En segundo lugar, evaluar la fiabilidad de las escalas a través del alfa de Cronbach. En tercer lugar, realizar las correlaciones de las escalas del estudio. En cuarto lugar, se realizaron regresiones lineales para evaluar las relaciones propuestas por la investigación.

Finalmente, se utilizó el paquete estadístico Analysis of Moment Structures (AMOS; Arbuckle, 2003) para realizar los siguientes análisis. En primer lugar, se realizó la prueba de factor único de Harman (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) para detectar sesgos de varianza común. En segundo lugar, se evaluó a través de mo-



delos de ecuaciones estructurales (SEM) el rol mediador de la confianza organizacional y el work engagement entre liderazgo transformacional y desempeño laboral (ver figura 3).

Se evaluaron dos modelos de mediación siguiendo lo propuesto por Baron y Kenny (1986): M<sup>1</sup>, modelo de mediación total, donde la confianza y el work engagement median de forma total la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral; M<sup>2</sup>, modelo de mediación parcial, donde la confianza y el work engagement median de forma parcial la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral, es decir, que también existe una relación directa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral.

Además, debido a que es un estudio de tipo transversal, se puso a prueba dos modelos alternativos con el fin de comprobar la relación propuesta a partir del modelo teórico de este estudio (Kline, 1998): Ma<sup>1</sup>, donde el liderazgo transformacional y el work engagement median la relación entre la confianza y el desempeño laboral el modelo alternativo; Ma<sup>2</sup>, donde work engagement y desempeño laboral media la relación entre confianza y liderazgo.

Se evaluaron dos índices absolutos para evidenciar la bondad del ajuste de los modelos: (1) el estadístico  $\chi^2$  y (2) el root mean square error of approximation (RMSEA). El  $\chi^2$  es sensible al tamaño de la muestra por lo que se recomienda el uso de índices relativos para evaluar la bondad del ajuste de los modelos (Bentler, 1990; Marsh, Balla, & Hau, 1996). Por tanto, fueron evaluados cuatro índices relativos de bondad del ajuste de los modelos: (1) comparative fit index (CFI); (2) normed fit index (NFI); (3) índice Tucker-Lewis (TLI, llamado también non-normed fit index); y (4) incremental fit index (IFI). Además, se evaluó el índice parsimony normal fit (PNFI; James, Mulaik, & Brett, 1982), que oscila entre cero y uno, donde los valores más altos que indican un ajuste más parsimonioso, y suele utilizarse para elegir entre modelos alternativos. Finalmente, se utilizó el índice

Akaike information criterion (AIC) para comparar modelos no anidados.

Para el RMSEA valores inferiores que 0,05 se consideran como un ajuste excelente, 0,08 es considerado como un ajuste aceptable, y valores superiores a 0,1 indican que se debe rechazar el modelo propuesto (Browne & Cudeck, 1993). Para los índices de ajuste relativo, los valores de 0,90 se consideran indicadores de un buen ajuste (Hu & Bentler, 1999). Para el índice AIC, valores más bajos indican que el ajuste es mejor (Akaike, 1987; Hu & Bentler, 1995).

## Resultados

### Análisis descriptivos

En primer lugar, la tabla 1 muestra los resultados de los análisis descriptivos obtenidos de las cuatro variables analizadas —liderazgo transformacional, confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral— como media y desviación estándar, junto con medidas de distribución como la asimetría y curtosis, y además la consistencia interna obtenida a través del alfa de Cronbach.

Respecto a la media, se obtuvieron valores que oscilaron entre 3,99 y 4,99 y la desviación estándar entre 0,81 y 1,37. En cuanto a los índices de asimetría estos oscilaron entre -1,15 y -0,44, mientras que los índices de curtosis fueron entre -0,75 y 1,30, obteniéndose una distribución normal de acuerdo con los valores de corte [ $\pm 2$ ] (Baird, 1991). Los estadísticos de fiabilidad de las cuatro variables analizadas oscilaron entre un alfa de Cronbach de 0,89 y 0,96 siendo considerados como valores entre buenos y excelentes de coeficiente alfa (George & Mallery, 2003, p. 231).

Asimismo, los resultados del test de Harman revelaron un mal ajuste de los datos  $\chi^2 (1.175) = 6105,674$ ;  $p = 0,001$ ; RMSEA = 0,15; CFI = 0,45; NFI = 0,40; TLI = 0,42; IFI = 0,45; AIC = 6305,67, indicando que el sesgo de la varianza común no es una deficiencia seria (Podsakoff et al., 2003).

Tabla 1

*Propiedades psicométricas de las variables principales del estudio (n = 201)*

Variable	Media	Desviación	Asimetría	K	$\alpha$
1.Liderazgo transformacional	3,99	1,37	-0,76	-0,02	0,96
2.Confianza organizacional	4,12	1,09	-0,48	-0,25	0,92
3.Work engagement	4,25	1,01	-0,55	-0,01	0,94
4.Desempeño laboral	4,99	0,81	-0,65	-0,33	0,89

Notas. K = Curtosis;  $\alpha$  = asimetría.**Ajuste del modelo: modelos de ecuaciones estructurales**

Finalmente, se utilizó el programa estadístico AMOS 24.0 (Analyses of Moment Structures) para probar dos modelos de ecuaciones estructurales con el objetivo de analizar el rol mediador de la confianza organizacional y el work engagement entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral utilizando la base de datos a nivel individual ( $n = 201$ ). El modelo 1 ( $M^1$ ) pone a prueba la mediación total de la confianza organizacional y el work engagement entre liderazgo transformacional y desempeño laboral, y el modelo 2 ( $M^2$ ) pone a prueba la mediación parcial en esta relación.

Las escalas evaluadas a nivel individual para el liderazgo transformacional, confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral se consideraron como variables latentes. El liderazgo transformacional comprende cinco indicadores: visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento. La confianza organizacional está compuesta por dos indicadores: confianza vertical y horizontal. El work engagement comprende tres indicadores: vigor, dedicación y absorción. Finalmente, el desempeño laboral está compuesto por dos indicadores: intrarrol y extrarrol.

La tabla 2 muestra los resultados de los modelos de ecuaciones estructurales dirigidos a evaluar la relación entre liderazgo transformacional, confianza organizacional, *work engagement* y desempeño laboral mediante datos a nivel individual.

Los hallazgos de estos análisis indican que el modelo propuesto, en el que la confianza organizacional y el work engagement median de forma total la relación entre liderazgo organizacional y el desempeño laboral ( $M^1$ ) se ajusta a los datos [ $\chi^2$  (51) = 130,47;  $p = 0,001$ ; RMSEA = 0,09; CFI = 0,95; NFI = 0,92; TLI = 0,94; IFI = 0,95; AIC =

184,47. Resultados similares se obtuvieron para el modelo de mediación parcial ( $M^2$ ) [ $\chi^2$  (50) = 130,46;  $p = 0,001$ ; RMSEA = 0,09; CFI = 0,95; NFI = 0,92; TLI = 0,93; IFI = 0,95; AIC = 186,46]. Sin embargo, el modelo alternativo  $Ma^1$  reveló un índice de ajuste absoluto RMSEA = 0,12, mientras que el modelo alternativo  $Ma^2$  reveló un RMSEA = 0,15, lo que indica que deben rechazarse, al ser ambos índices mayores a 0,1 (Browne & Cudeck, 1993). Además, en ambos modelos alternativos se indican índices AIC mayores, e índices PNFI menores en comparación con el modelo presentado en este estudio, lo que comprobaría que la relación de variables propuesta en  $M^1$  es la adecuada (Akaike, 1987; James, Mulaik, & Brett, 1982).

En primer lugar, es importante señalar que todas las escalas manifiestas puntuaron significativamente en los factores latentes previstos. Al examinar los resultados, se muestra que todos los indicadores de liderazgo transformacional, confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral tienen un peso factorial superior a 0,73 en los factores latentes. Además, es interesante mencionar que el liderazgo transformacional explica el 69% de la varianza en confianza organizacional ( $R^2 = 69\%$ ), la que explica el 44% de la varianza en work engagement en el trabajo en equipo ( $R^2 = 44\%$ ), y esta explica el 22% del desempeño laboral ( $R^2 = 22\%$ ).

Entonces al ajustarse bien a los datos ambos modelos y al no existir diferencias significativas entre ellos, se procede a evaluar la mediación a través de los pasos de Baron & Kenny (1986): donde se testeó la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral y se agregó la confianza y el engagement, dejando de ser significativa esta relación, por lo tanto, la evidencia permite señalar la existencia del rol mediador total de la confianza organizacional y el work engagement (ver figura 2).

Tabla 2

Índices de ajustes para modelos de ecuaciones estructurales (n = 201)

Modelo	$\chi^2$	gl	RMSEA	CFI	NFI	TLI	IFI	AIC	PNFI	$\Delta\chi^2$	$\Delta gl$	$\Delta RMSEA$	$\Delta CFI$	$\Delta NFI$	$\Delta TLI$	$\Delta IFI$	$\Delta AIC$	PNFI	
M <sup>1</sup>	130,5	51	0,09	0,95	0,92	0,94	0,95	84,47	0,71										
M <sup>2</sup>	130,5	50	0,09	0,95	0,92	0,93	0,95	86,46	0,70										
M <sup>1</sup> : M <sup>2</sup>										-0,01	1	0,00	0,00	0,00	-0,01	0,00	1,99	0,01	
Ma <sup>1</sup>	194,0	51	0,12	0,91	0,88	0,89	0,91	247,95	0,68										
M <sup>1</sup> : Ma <sup>1</sup>										-63,5	0	-0,03	0,04	0,04	0,05	0,04	-63,5	0,01	
Ma <sup>2</sup>	251,6	51	0,14	0,88	0,85	0,84	0,88	305,63	0,66										
M <sup>1</sup> : Ma <sup>2</sup>										-121,2	0	-0,05	0,07	0,07	0,10	0,07	-121,2	0,05	

Nota.  $\chi^2$  = chi-cuadrado ( $ps < 0,01$ ); gl = grados de libertad; RMSEA = root mean square error of approximation; CFI = comparative fit index; NFI = normed fit index; TLI = Tucker-Lewis index; IFI = incremental fit index; AIC = Akaike information criterion; Dif. = Diferencia.

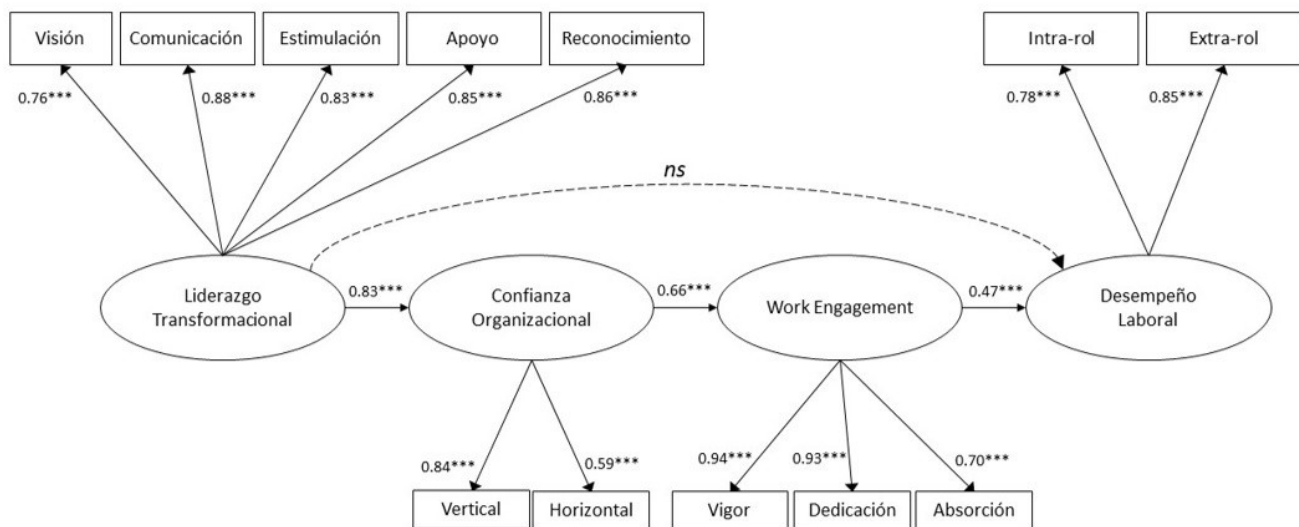


Figura 2. Análisis SEM sobre liderazgo transformacional, confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral (n = 201).

### Discusión

El modelo teórico HERO señala que los recursos impactan en el bienestar de los empleados y en los resultados del desempeño laboral (Acosta et al., 2012; Acosta, Cruz-Ortiz, et al., 2015; Salanova et al., 2016). De este modo, uno de los principales recursos sociales para activar el proceso de motivación y bienestar en las organizaciones (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Salanova, 2008) es el liderazgo transformacional. En relación con esto, el creciente interés en cómo la generación de los millennials impactará en los procesos organizacionales, ha motivado la evaluación de su comportamiento en torno al liderazgo en los procesos de motivación (Bodenhausen & Curtis, 2016; Méndez Briceño, 2019; Pinelli et al., 2018). En este sentido, promover aquellos líderes

que ofrecen expectativas claras, son justos y reconocen el buen desempeño laboral, tendrían efectos positivos en el bienestar de estos trabajadores, por ejemplo, mejorando la confianza en la organización, el compromiso en la tarea (i.e., work engagement) y el desempeño laboral.

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar si la confianza organizacional y el work engagement cumplen un rol mediador entre liderazgo transformacional y desempeño laboral en trabajadores millennials. Contribuyendo, además, a la comprensión de las relaciones a nivel individual (n = 201) entre esas cuatro dimensiones pertenecientes a los tres elementos principales del modelo HERO: (a) recursos y prácticas organizacionales saludables (b) empleados saludables y (c) resultados organizacionales saludables.

El método utilizado en este estudio es de carácter transversal, y fue evaluado a través de modelos de ecuaciones estructurales (SEM), los que permiten analizar la relación de dependencia entre las variables del modelo, en este caso en un momento temporal, y se consideran una de las mejores opciones para evaluar modelos que contengan muchas variables (Escobedo, Hernández, Estebané, & Martínez, 2016).

Los resultados obtenidos a través de SEM evidenciaron la existencia del rol mediador de la confianza organizacional y el *work engagement*, entre liderazgo transformacional y desempeño laboral. Esto entrega evidencia a una de las premisas básicas del modelo HERO (Cruz-Ortiz et al., 2013; Salanova et al., 2012) que señala que, para que existan resultados organizacionales saludables (i.e., desempeño laboral), no solo deben existir recursos y prácticas organizacionales saludables (i.e., liderazgo transformacional), sino que debe estar presente el rol mediador de los empleados saludables (i.e., confianza organizacional y *work engagement*). Esto significa que la confianza organizacional y el *work engagement* (i.e., empleados saludables) median de forma total la relación entre el liderazgo transformacional (i.e., prácticas y recursos organizacionales saludables) y desempeño laboral (resultados organizacionales saludables).

De acuerdo con estos resultados, se puede demostrar la validez del modelo de investigación presentado (ver figura 1), planteado desde el supuesto teórico de que una organización será positiva y saludable si los tres elementos del modelo interactúan entre sí, siendo los recursos y prácticas organizacionales saludables (i.e. liderazgo transformacional) el elemento central del modelo, que al implementarse en las organizaciones lograría generar empleados y resultados organizacionales saludables (i.e., confianza organizacional, *work engagement*, desempeño) (Acosta et al., 2012; Salanova et al., 2012; Salanova et al., 2014).

De este modo, el presente estudio, al centrarse específicamente en el liderazgo transformacional como recurso social, contribuye a la comprensión del papel que representan los líderes transformacionales en relación con los millennials, pudiéndose describir como una generación que valora este tipo de liderazgo como factor relevante para el bienestar psicológico de los empleados y un buen desempeño laboral. Asimismo, los líderes transformacionales influyen en cómo esta generación

percibe su trabajo, tanto en la confianza organizacional como en el *work engagement* y su desempeño laboral.

En cuanto a las implicancias teóricas, existe evidencia previa sobre la relación entre estos constructos de los tres elementos del modelo HERO (Acosta et al., 2012; Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Kahn, 1990; Lin, 2009; Macey & Schneider, 2008; Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2012). No obstante, no existía evidencia que señalara una doble mediación entre estos cuatro constructos, es decir, hasta ahora no se había investigado la relación entre liderazgo transformacional, confianza organizacional, *work engagement* y desempeño laboral en conjunto. Además, por primera vez se pone a prueba el modelo HERO en los trabajadores millennials a nivel local. De este modo, el presente estudio es un avance teórico para el modelo HERO y para investigaciones futuras, demostrando, de este modo, la existencia de una relación mediadora entre los tres elementos del modelo, esto es, que los empleados saludables (elemento 2) median la relación entre prácticas y recursos de una organización saludable (elemento 1) y resultados organizacionales saludables (elemento 3) (Cruz-Ortiz et al., 2013).

En relación con las implicancias prácticas de este estudio, los resultados obtenidos en esta investigación pueden ser utilizados por la dirección de recursos humanos con el fin de potenciar los liderazgos positivos, como el liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo es fundamental para las organizaciones, pues permite el desarrollo de la confianza y el *work engagement*, junto con el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados (Salanova et al., 2012).

Por otra parte, la presente investigación tiene diferentes limitaciones, aunque a su vez, existen diversas particularidades que permiten compensarlas. La primera limitación es que se utilizó una muestra por conveniencia. Sin embargo, la muestra de estudio es original, debido a que los millennials representan una generación con nuevas formas de relacionarse con el trabajo, de la cual aún no se tiene mucha información específica, y que, además, se estima que, para 2025, representarán más del 50% de la fuerza laboral (CXP Group, 2017). La segunda limitación se refiere a que los datos se obtuvieron a través de medidas de autoinforme, pudiendo existir sesgo de varianza común

al analizar percepciones de una sola fuente de información. No obstante, se logró realizar análisis mediante dos programas estadísticos; SPSS (versión 22.0) y AMOS (versión 24.0). Esto permitió un análisis de mayor complejidad de las variables, comparando los resultados con cada programa estadístico, analizando la existencia de sesgos a través de pruebas específicas, y además, analizando las relaciones de las variables a través de SEM. La tercera limitación es que no se consideraron todas las variables de cada elemento del modelo, debido al tamaño de la muestra. Sin embargo, al considerar al menos un constructo de cada elemento del modelo se le otorga innovación al presente estudio. Asimismo, esta investigación es un avance teórico para el modelo HERO y futuras investigaciones, debido a que se pone a prueba la doble mediación de la confianza organizacional y work engagement en la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral.

Finalmente, los resultados obtenidos en esta investigación permiten establecer algunos puntos para orientar mejoras organizacionales y futuras investigaciones. Una de las propuestas de investigación a futuro, es incorporar otras fuentes de información (i.e., percepciones del supervisor directo e indicadores objetivos de resultados organizacionales) al mismo modelo teórico utilizado, con el fin de disminuir el sesgo de la varianza común. Además, de ampliar la muestra incorporando a países de Latinoamérica incluyendo, asimismo, otras variables sociodemográficas (e.g., sector empresarial) con el propósito de conocer las posibles causas que afectan el modo de relacionarse de los millennials con la organización. Otra propuesta interesante de investigar a futuro es la evaluación del comportamiento de la generación de los millennials respecto a otras cohortes generacionales, con el fin de comparar sus diferencias en el ámbito organizacional. Sería relevante probar este modelo mediante un estudio longitudinal con el objetivo de examinar los cambios producidos a través del tiempo de una misma muestra de estudio. Finalmente, sería de gran utilidad realizar intervenciones dentro de la organización que potencien el bienestar de los millennials, y promuevan el desarrollo de liderazgo positivos, generándose así más ambientes organizacionales positivos.

## Referencias

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V. M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: analizando su significado desde el modelo HERO. *Revista de Psicología Social, 30*(2), 323-350.  
<https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2012). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia y Trabajo, 41*, 125-134. Recuperado de <https://bit.ly/3pJpGB8>
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2015). La confianza es pasión: la relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva, 2*(1), 10-18.  
 Recuperado de <https://bit.ly/3rNNiWl>
- Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. In E. Parzen, K. Tanabe, & G. Kitagawa (Eds.), *Selected papers of Hirotugu Akaike* (pp. 371-386). New York, New York: Springer.  
 Recuperado de <https://bit.ly/355VLLI>
- Álvarez Kelsey, J. C. (2020). *Liderazgo y administración de empresas contemporáneas* (Tesis de grado). Fundación Universidad América, Bogotá, Colombia.  
 Recuperado de <https://bit.ly/3pIizJh>
- Andersen, J. A. (2005). Trust in managers: A study of why Swedish subordinates trust in their managers. *Business Ethics, 14*(4), 392-404.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2005.00420.x>
- Arbuckle, J. L. (2003). *AMOS 5.0 [Computer Software]*. Chicago, Illinois: SPSS.
- Avolio, B. & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development*. New York, New York: McGraw-Hill.
- Bacon, N. & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: Valuable employees and coercitive networks. *Human Resource Management, 16*(11), 1976-1999.  
<https://doi.org/10.1080/09585190500314706>
- Baird, D. C. (1991). *Experimentación. Una introducción a la teoría de mediciones y al diseño de experimentos*. Ciudad de México, México: Pearson Prentice Hall.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Banco Central. (2016). *Informe de política monetaria*. Santiago, Chile.  
 Recuperado de <https://bit.ly/3hD1625>

- Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994). Trust worthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-191.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150912>
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural equation models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Bodenhausen, C. & Curtis, C. (2016). Transformational leadership and employee involvement: Perspectives from millennial workforce entrants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(3), 371-387.  
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.1048920>
- Bongiovanni, C. & Soler, E. (2016). Características y expectativas laborales de la generación “Y”. *Revista ADENAG*, 6, 15-20.
- Browne, M. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, California: Sage.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Conchie, S. M., Taylor, P. J., & Donald, I. J. (2012). Promoting safety voice with safety-specific transformational leadership: The mediating role of two dimensions of trust. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 105-115.  
<https://doi.org/10.1037/a0025101>
- Colegio de Psicólogos de Chile. (1999). *Código de ética profesional*. Santiago, Chile.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.  
<https://doi.org/10.1174/021347413806196762>
- Cuesta, E. M., Ibáñez, E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. B. (2008). El impacto de la generación millennial en el mundo laboral: un estudio exploratorio. *Nova Tesis*, 10, 75-95.
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 31, 126-138.  
 Recuperado de <https://bit.ly/3hC5xub>
- CXP Group. (2017). *Global report: Workplace 2025: The CXO View*.  
 Recuperado de <https://bit.ly/3b2W5yw>
- Deloitte. (2018). *Encuesta Millennial 2018 México*.  
 Recuperado de <https://bit.ly/2X45JsD>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dimock, M. (2019, enero 17). *Defining generations: Where millennials end and post-millennials begin*. Pew Research Center.  
 Recuperado de <https://pewrsr.ch/38UcdQl>
- Escobedo, M. T., Hernández, J. A., Estebané, V., & Martínez, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & Trabajo*, 18(55), 16-22.  
<https://doi.org/gdg229>
- Feinberg, B. J., Ostroff, C., & Burke, W. W. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 471-488.  
<https://doi.org/10.1348/096317905X26156>
- Fernández, M. C. & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.  
<https://doi.org/10.31876/REVISTA.V22I77.22498>
- Flores Zambada, R., Hernández Carreón, N. V., Castillo, D., Himes, E. E., Lang S., A., & Molina B., C. A. (2006) *Factores que influyen en la rotación de personal en una organización*. Trabajo presentado en el X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, San Luis de Potosí, México.  
 Recuperado de <https://bit.ly/38YUkje>
- 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.  
<https://doi.org/10.1080/02134748.2014.987539>
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. Boston, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.

- <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. En A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York, New York: Psychology Press.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez Rovira, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143.  
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.) Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Hu, L. & Bentler, P. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 76-99). Thousand Oaks, California: Sage.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.  
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.81.12807>
- Huilcapi-Masacon, M. R., Castro-López, G. A., & Jácome-Lara, G. A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.  
<https://dx.doi.org/10.23857/dc.v3i2.332>
- James, L., Mulaik, S., & Brett, J. M. (1982). *Causal Analysis: Assumptions, Models, and Data*. Sage Publications.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.  
<https://doi.org/10.5465/256287>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, New York: The Guilford Press
- Lin, C. P. (2009). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517-531.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.  
<https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- Llorens, S., Del Líbano, M., & Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. En M. Salanova (Ed.), *Psicología de la salud ocupacional*. (pp. 63-93). Madrid, España: Síntesis.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs, and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I. M., & Vera, M. (2014). How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: A social cognitive perspective. *International Journal of Psychology*, 49(3), 200-207.  
<https://doi.org/10.1002/ijop.12049>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: ¿Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Macey, W. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.  
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Marsh, H., Balla, J., & Hau, K. (1996). An evaluation of incremental fit indices: A clarification of mathematical and empirical properties. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling, issues and techniques* (pp. 315-353). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Martínez-Lugo, M. E. (2016). La vinculación psicológica en el trabajo (engagement), el síndrome de quemarse por el trabajo y el clima organizacional en un grupo de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(1), 7-15. Recuperado de <https://bit.ly/3pKeT9X>
- Mayers, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Science*, 17, 319-331.  
<https://doi.org/d8xnsd>
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in

- organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.  
Recuperado de <https://bit.ly/38VLxPh>
- Méndez Briceño, Y. V. (2019). *Millennials y estilos de liderazgo formación de un ambiente laboral eficaz en un equipo de trabajo multigeneracional* (Tesis de grado). Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador.  
Recuperado de <https://bit.ly/3574TQm>
- Meng, J. & Berger, B. K. (2018). Maximizing the potential of millennial communication professionals in the workplace: A talent management approach in the field of strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(5), 507-525.  
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1508467>
- Meng, J., Reber, B. H., & Rogers, H. (2017). Managing millennial communication professionals: Connecting generation attributes, leadership development, and employee engagement. *Acta Prosperitatis*, 8, 68-83.
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 48, 104-109.  
Recuperado de <https://bit.ly/2KT7yGc>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2013). Participative leadership and the organizational commitment of civil servants in China: The mediating effects of trust in supervisor. *British Journal of Management*, 24(S1), 76-92.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12025>
- Molinari, P. (2018). ¿Y qué hacemos con los Millennials? INCompany
- Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225-238.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Ojha, D., Shockley, J., & Acharya, C. (2016). Supply chain organizational infrastructure for promoting entrepreneurial emphasis and innovativeness: The role of trust and learning. *International Journal of Production Economics*, 179, 212-227.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.06.011>
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138.  
Recuperado de <https://bit.ly/3pLxv9s>
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47.  
<https://doi.org/fpt4>
- Ortiz Valdés, J. A. & Arias Galicia, F. (2009). El desgaste profesional (burnout) y calidad de vida laboral como predictores de la búsqueda de otro trabajo en profesionales de la salud y de la educación en el occidente de México. *Ciencia y Trabajo*, 11(34), 222-226.  
Recuperado de <https://bit.ly/3o61uZo>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.  
Recuperado de <https://bit.ly/387E6VK>
- Peña Rivas, H. C. & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192.  
<https://doi.org/fps6>
- Pew Research Center. (2015, septiembre). *The whys and hows of generations research*.  
Recuperado de <https://pewrsr.ch/3b5sxAf>
- Pinelli, N. R., Sease, J. M., Nola, K., Kyle, J. A., Heltenbrand, S. D., Penzak, S. R., & Ginsburg, D. B. (2018). The importance of authentic leadership to all generations represented within academic pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 82(6), 637-640.  
<https://doi.org/10.5688/ajpe6694>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Randstad. (2017, 26 de abril). ¿Por qué los chilenos cambian de trabajo?  
Recuperado de <https://bit.ly/351EBie>
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rodríguez Montalbán, R. L., Salanova Soria, M., & Martínez Lugo, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15-28.  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214.  
Recuperado de <https://bit.ly/2Mkn7ai>
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.  
Recuperado de <https://bit.ly/38TRc8u>



- Salanova, M. & Llorens, S. (2009). Exposición a la tecnología de la información y la comunicación y su relación con el engagement. *Ciencia y Trabajo*, 32, 55-62.  
Recuperado de <https://bit.ly/2X1GB5Q>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I.M. (2012). We need a hero! Towards a validation of the healthy & resilient organization (HERO). *Model Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.  
<https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.  
Recuperado de <https://bit.ly/3b2WmBK>
- Salanova, M., Llorens, S., & Rodríguez, A. (2009). *Hacia una psicología de la salud ocupacional más positiva*. En M. Salanova (Dir.), *Psicología de la salud ocupacional* (pp. 247-284). Madrid, España: Síntesis.
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., & Acosta, H. (2013). Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes. En F. Palací y M. Bernabé (coord.), *Consultoría Organizacional* (pp. 137-166). Madrid, España: Sanz y Torres.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens S. (2005) *Psicología organizacional positiva*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.  
Recuperado de <https://bit.ly/3hCnusB>
- Salazar, M. & Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial*, 10(4), 7-12.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*, 55(1), 5-14.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Shaughnessy, J. (2007). *Métodos de investigación en psicología*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Spar, J. L. & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225.  
<https://doi.org/10.1080/13594320701743590>
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>
- Tagliabue, R. & Cuesta, M. (2011). Una nueva generación en la universidad y el trabajo: desafíos oportunitades. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 4(12), 50-59.  
Recuperado de <https://bit.ly/3hFpMaq>
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.  
Recuperado de <https://bit.ly/38T9jvi>
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2011). Two faces of the satisfaction mirror: A study of work environment, job satisfaction and customer satisfaction in Dutch municipalities. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 171-189.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X11408569>
- Yang, Y. F. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Social, Behavior and Personality*, 37(9), 1259-1278.  
<https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.9.1259>
- Zavala-Villalón, G. & Frías Castro, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3), 52-63.  
<https://doi.org/fps2>

Fecha de recepción: 18 de noviembre de 2019

Fecha de recepción de revisión 1: 13 de enero de 2020

Fecha de recepción de revisión 2: 14 de octubre de 2020

Fecha de recepción de revisión 3: 25 de enero de 2021

Fecha de aceptación: 25 de enero de 2021