



**LAS CARACTERÍSTICAS DEL COLABORADOR COMO FUENTE
DEL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA EN EL LÍDER**

AUTOR (ES)

MARIA CAMILA RICO MEDINA

VIVIANA SIERRA HERNÁNDEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

IVÁN DARÍO SÁNCHEZ MANCHOLA, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI 2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. OBJETIVOS	11
2.1 General	11
2.2 Específicos	11
3. MARCO TEÓRICO	12
3.1 Conflicto Trabajo-Familia	12
3.2 Personalidad.....	13
3.3 Conocimientos, destrezas y habilidades	14
3.4 Personalidad del empleado y su relación con el CTF del líder.....	15
3.5 KSA del empleado y su relación con el CTF del líder.....	19
3.6 La relación entre la personalidad del líder y su nivel de CTF	21
3.7 Interacción entre la personalidad del seguidor y la personalidad del líder.	24
4. METODOLOGÍA	26
4.1 Alcance de la investigación	27
4.2 Muestra	27
4.3 Medidas	28
4.3.1 <i>Variables Independientes</i>	28
4.3.2 <i>Variable Dependiente</i>	29
4.3.3 <i>Variable Moderadora</i>	30
4.3.4 <i>Variables de Control</i>	30
4.4 Análisis de Información	33
5. RESULTADOS	33

5.1	Análisis Factorial	33
5.2	Análisis de regresión lineal múltiple y prueba de hipótesis	35
6.	DISCUSIÓN	38
6.1	Implicaciones teóricas	38
6.2	Implicaciones prácticas	39
6.3	Limitaciones del estudio.....	41
7.	CONCLUSIONES	43
8.	REFERENCIAS	44

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Factorial Exploratorio KSA.....	34
Tabla 2. Estadísticas descriptivas y matriz de correlación	34
Tabla 3. Análisis de las relaciones planteadas	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

La literatura ha destacado que el CTF se relaciona con el desempeño de los empleados y por este motivo se ha convertido en un foco de investigación. Hasta el momento existen numerosas investigaciones que se han centrado en el CTF que existe alrededor del colaborador y como el líder puede disminuir el nivel de CTF de este. Sin embargo, pocas investigaciones han analizado cómo el líder exhibe el CTF dada su condición de líder dentro de un equipo. Nuestra investigación analiza el rol que juega la personalidad del colaborador y los conocimientos, habilidades y capacidades de este en el nivel de CTF del líder, así como el rol que juega la personalidad del propio líder. Realizamos 200 observaciones de diadas líder-colaborador. A través de un análisis de regresión lineal múltiple y siguiendo el procedimiento de Baron y Kenny (1986), se testearon las hipótesis de investigación. Los resultados mostraron que, por un lado, solamente el rasgo de personalidad neuroticismo del colaborador afecta positivamente el nivel de CTF del líder, mientras que las habilidades de solución de problemas afectan negativamente el nivel de CTF de este. Por otro lado, se halló que los rasgos de personalidad meticulosidad y neuroticismo del líder afecta positivamente su nivel de CTF. Además, se halló que, aunque la personalidad meticulosa del líder modera la relación entre la personalidad neurótica del seguidor y el CTF del líder, el efecto es contrario al esperado, ya que, en lugar de debilitar dicha relación, la fortalece. Algunas recomendaciones para futuras investigaciones son presentadas al final de este estudio.

Palabras clave: Conflicto trabajo-familia, KSA, personalidad, líder, colaborador.

ABSTRACT

The literature has highlighted that WFC is related to employee's performance and for this reason it has become a research focus. So far there are numerous investigations that have focused on the WFC that exists around the collaborator and how the leader can decrease the collaborator's level of WFC. However, few investigations have analyzed how the leader exhibits the WFC given his status as a leader within a team. Our research analyzes the role played by the personality of the collaborator and their knowledge, skills and abilities in the WFC level of the leader, as well as the role played by the personality of the leader himself. We made 200 observations of leader-collaborator dyads. Through a multiple linear regression analysis and following the procedure of Baron and Kenny (1986), the research hypotheses were tested. The results showed that, on the one hand, only the personality trait of the collaborator's neuroticism positively affects the leader's WFC level, while problem-solving skills negatively affect his or her WFC level. On the other hand, it was found that the personality traits meticulousness and neuroticism of the leader positively affects his level of WFC. In addition, it was found that, although the meticulous personality of the leader moderates the relationship between the neurotic personality of the follower and the WFC of the leader, the effect is contrary to that expected, since instead of weakening said relationship, it strengthens it. Some recommendations for future research are presented at the end of this study.

Key words: WFC, KSA, personality, leader, collaborator

1. INTRODUCCIÓN

Una vez un individuo se emplea, la mayor parte de su tiempo y energía se dedica a dos dominios: el personal (por ejemplo, su vida familiar) y el laboral. Un concepto que trata de dar cuenta de la interacción entre estos dos dominios es el de conflicto trabajo familia (CTF). Este se refiere a un conflicto entre los roles de empleado y miembro de una familia, el cual surge principalmente porque los recursos destinados a un rol, como por ejemplo el tiempo, no se pueden destinar al otro (Hall et al, 2010). Cada día se vuelve más evidente la necesidad de estudiar este fenómeno debido a que son dos roles inseparables y que, de una u otra manera, afecta el rendimiento, eficacia y eficiencia de los empleados en las organizaciones (Kossek, 2006). Por ello, la literatura se ha enfocado en investigar cada vez más esta variable, y así ofrecer a las empresas herramientas para tratar con este fenómeno.

A la fecha, existe gran variedad de literatura científica que investiga los niveles de CTF exhibidos por los empleados (Li, McCauley y Shaffer, 2017). De acuerdo con esas investigaciones, se ha encontrado que factores como el estrés, el rol de trabajo, el apoyo social en el trabajo y las características de este son antecedentes de la interferencia del trabajo en la familia (ITF). Por su parte, factores como el estrés de los roles familiares, las características familiares y el número de hijos son antecedentes de la interferencia de la familia en el trabajo (IFT) (Byron, 2005). Por ejemplo, Álvarez (2010) encontró que la sobrecarga de rol (tanto en lo laboral como en lo familiar) afecta el nivel de CTF en los empleados. Adicionalmente, se estableció que las tensiones de rol familiar generan percepciones de conflicto familia-trabajo, mientras que las tensiones de rol laboral se asocian con percepciones de conflicto trabajo-familia (Rivero, 2002). Pese a la variedad de investigaciones sobre CTF, la mayoría de ellas se ha enfocado en ITF (Byron, 2005).

Respecto a la ITF, en la literatura se encuentra variedad de investigaciones que han estudiado el rol del líder disminuyendo el CTF (Gillet, Fouquereau, Huyghebaert & Vandenberghe, 2016; Li et al., 2017). Por ejemplo, Syrek (2013) encontró que cuando los empleados tienen un líder con un alto estilo de liderazgo transformacional (LTF), el impacto de la presión del tiempo sobre el agotamiento y el desequilibrio entre la vida personal y la laboral del empleado tiende a ser menor. Pese a que las investigaciones en esta dirección han avanzado, hasta el momento existen pocas investigaciones sobre cómo el líder siente o exhibe CTF dada su condición de líder de un equipo (Li et al., 2017).

Un factor que puede afectar los niveles de CTF experimentados por el líder es el desempeño que muestran sus colaboradores en el puesto de trabajo. Lo anterior ya que, si un empleado tiene mal desempeño, es el líder quien tiene que ayudar y trabajar para que dicho desempeño mejore, de lo contrario la empresa se puede ver afectada de manera negativa (Leiva, 2011). Dos variables que las investigaciones han vinculado con el desempeño del empleado han sido, por un lado, su personalidad (Barrick y Mount, 1991; Gellatly, 2001), por el otro, sus conocimientos, habilidades y capacidades (KSA por su sigla en inglés) (Morgeson, Delaney-Klinger y Hemingway, 2005; Wayne, 2004; Wade y Parent, 2002). La personalidad se refiere a las diferencias individuales perdurables que influyen en las emociones, las cogniciones y el comportamiento (Costa y McCrae, 2008), que se cree que se estabilizan alrededor de los 30 años, mostrando poca variación durante la adultez (Terracciano, McCrae y Costa, 2010). Existen múltiples investigaciones que ha empleado el modelo de los Cinco Grandes rasgos de personalidad y su relación con variables como el desempeño o la autonomía de los empleados (Gellatly, 2001). Por ejemplo, Gellatly (2001) halló una relación positiva entre autonomía y la extroversión del individuo. Por otro lado, Barrick y Mount (1991) encontraron que la meticulosidad es un rasgo que le permite al

individuo tener un mejor desempeño en sus ocupaciones. Este tipo de hallazgos sugiere que empleados con estos rasgos de personalidad podrían presentar buen desempeño en sus labores y/o ser más autónomos, implicando así una carga laboral menor para el líder. Es decir, podría pensarse que la personalidad de un empleado representa uno de los aspectos que implica mayor o menor trabajo para su líder y, por tanto, ser una posible fuente del CTF experimentado por este último.

El KSA representa el conjunto de destrezas y saberes que caracterizan a una persona para llevar a cabo una actividad laboral (Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008). Este representa otra variable que puede afectar el desempeño del empleado y, por esa vía, los posibles niveles de CTF que experimenta el líder de dicho empleado. Por ejemplo, Wade y Parent (2002) hallaron que la deficiencia en las habilidades técnicas y organizacionales del individuo lleva a que el desempeño laboral del equipo sea más bajo. Por otro lado, Morgeson et al. (2005) aseguraron que el desempeño laboral se ve afectado por la autonomía, la capacidad cognitiva y las habilidades relacionadas con el trabajo. De esta manera, así como parece suceder con la personalidad, las investigaciones sugieren que el KSA de un empleado puede llegar a ser una posible fuente del CTF experimentado por el líder, representando así dos variables de interés de cara a comprender el rol del colaborador en la exhibición de CTF por parte del líder.

Así como se ha señalado que las características asociadas al seguidor influyen en el nivel de CTF del líder, lo anterior también aplicaría con las propias características del líder, reflejando la complejidad de dicho fenómeno. En su investigación, por ejemplo, Bruck y Allen (2003) examinaron los Cinco Grandes y su relación con el CTF, hallando que los Cinco Grandes tienen un efecto directo en los niveles de CTF que experimenta un empleado (Bruck y Allen, 2003).

De los anteriores hallazgos se infiere que la personalidad del individuo (en este caso el líder) se relaciona con los niveles de CTF que este experimenta. Sin embargo, debido a que la literatura ha señalado que la percepción que un individuo tiene de un hecho está influenciada por factores asociados al perceptor, tales como su personalidad (Witkin, Lewis, Hertzman, Machover, Meissner, y Wapner, 1954; Fazio y Williams, 1986), es igualmente pensable que el efecto de la personalidad del líder no solo sea directo, sino que también interactúa con las características del empleado, alterando así la relación de estas últimas con los niveles del CTF exhibidos por el líder. Es decir, que una variable característica del líder, como su personalidad, podrían funcionar como variables moderadoras de la relación entre las características del empleado—en este caso particularmente su personalidad—y los niveles del CTF del líder.

Aunque la literatura ha estudiado las variables antes anotadas en investigaciones separadas, a la fecha no se han identificado trabajos que contemplen todas estas relaciones de forma compleja. Por lo anterior, la presente investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuál es el rol que juegan la personalidad y el KSA del colaborador en el CTF exhibido por el líder, teniendo en cuenta la personalidad del líder?*

2. OBJETIVOS

2.1 General

Establecer el rol que juegan las habilidades y personalidad de los colaboradores en el marco de la relación entre la personalidad y CTF que presenta el líder.

2.2 Específicos

- Medir el nivel de CTF exhibido por los líderes en las organizaciones estudiadas.
- Determinar la personalidad y el KSA del colaborador y el rol que juega en la exhibición de CTF que presenta el líder.
- Determinar el nivel de CTF del líder teniendo en cuenta su personalidad.
- Evaluar la relación que existe entre el KSA y personalidad del colaborador y el CTF que presenta el líder en el estudio realizado.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Conflicto Trabajo-Familia

Uno de los conceptos más estudiados por la literatura en el ámbito laboral es el conflicto trabajo familia. El conflicto trabajo familia es un tipo de conflicto que ocurre cuando las responsabilidades laborales y los roles familiares coinciden (Kossek, Noe y DeMarr, 1999). En otras palabras, se refiere a un conflicto entre los roles de empleado y miembro de una familia, el cual surge principalmente porque los recursos destinados a un rol, como por ejemplo el tiempo, no se pueden destinar al otro (Hall et al, 2010). La literatura ha examinado la relación entre el conflicto entre el trabajo y la familia y sus consecuencias para el empleado tales la satisfacción, el agotamiento y el ausentismo (Allen, Herst, Bruck y Sutton, 2000). El CTF considera tanto la interferencia del trabajo en la familia (ITF) como la interferencia de la familia en el trabajo (IFT). En el primer caso, las investigaciones han destacado el estrés, el apoyo social en el trabajo y las características del cargo como antecedentes de la ITF. Por otro lado, factores como las características familiares y el número de hijos han sido destacadas como antecedentes de la IFT (Byron, 2005). Ya que la literatura ha señalado que la interferencia que el efecto que tiene la ITF es más grande que el efecto de la IFT, en esta investigación nos enfocaremos en la ITF, y nos referimos a esta como CTF; es decir, cuando las características, presiones o exigencias del trabajo interfieren e impiden el buen desempeño en los diferentes roles familiares (Greenhaus y Beutell 1985).

La literatura sobre CTF sugieren que dicho conflicto está basado en tres dimensiones: el tiempo, la tensión de la participación y los comportamientos. En primer lugar, el tiempo dedicado a cumplir con los requerimientos o responsabilidad del trabajo dificulta el cumplimiento de las responsabilidades familiares, debido a que el tiempo dedicado al trabajo no se puede destinar a la familia. En segundo lugar, la tensión o el desgaste que genera el

cumplir con las responsabilidades laborales dificulta el cumplimiento de los requisitos familiares (Rivero, 2002), ya que la energía dedicada a un rol disminuye la energía dedicada al desarrollo del otro rol. Finalmente, los comportamientos específicos exigidos para desempeñar su labor dificultan el cumplimiento de los requisitos del rol familiar o son incompatibles con los comportamientos característicos del rol familiar (Greenhaus & Beutell, 1985; Hall et al, 2010).

3.2 Personalidad

Greenberg y Baron (2008) definen la personalidad como “el patrón peculiar y relativamente estable de comportamientos, pensamientos y sentimientos exhibido por un individuo” (p. 135). Según Ajzen (2005), un rasgo de personalidad caracteriza la forma en que un individuo responde antes determinadas situaciones relevantes para el rasgo. Existen diferentes modelos para agrupar y caracterizar los rasgos de personalidad de un individuo. Uno de los modelos más empleados es el de los Cinco Grandes factores (Digman,1990). Dicho modelo plantea que existen cinco grandes factores de personalidad que agrupan los diferentes rasgos de personalidad de los individuos y que, por tanto, describen la personalidad de manera integral. Los cinco grandes rasgos identificados son neuroticismo, extroversión, apertura a la experiencia, afabilidad y meticulosidad o escrupulosidad (Bozionelos, 2004; McCrae & Costa, 1997)

El *Neuroticismo* es el rasgo que se caracteriza por incluir preocupación excesiva, pesimismo, poca confianza y tendencias a experimentar emociones negativas. Individuos caracterizados por un alto nivel de neuroticismo tienden a tener menos confianza en sí mismos y, por tanto, suelen ser menos ambiciosos y ser menos orientados hacia objetivos y lograr un desempeño en su carrera (Malouff, Schutte, Bauer, y Mantelli, 1990). La

extroversión se caracteriza por la sociabilidad, la asertividad, el dominio social y la tendencia a hacer las cosas realidad (acción). Personas con puntajes altos en este rasgo pueden tener ambiciones dominantes y prefieren trabajos con características intrínsecamente motivadoras (Furnham et al, 1999). La *apertura a la experiencia* representa la tendencia de una persona a desarrollar ideas y metas, al tiempo que son flexibles a estas. Las personas con alto grado de apertura desarrollan un apetito en su trabajo para explorar nuevas perspectivas e intereses. Adicionalmente, son personas con gran participación laboral (Lounsbury y Gibson, 1998) y gran motivación para el logro de sus propias metas establecidas (Judge y Ilies, 2002). La *afabilidad* se relaciona con la amistad y la tendencia a hacer el bien a las personas de manera desinteresada y constructiva. Los individuos con alto grado de este rasgo tienden priorizar las relaciones con los demás (Judge, 1999). Finalmente, la *meticulosidad* está relacionada con la perseverancia y la dedicación. Por lo tanto, los individuos con alto grado de meticulosidad tienen mayor participación en su trabajo por ser muy dedicados, perseverantes y orientados al logro. Además, son cuidadosos, minuciosos, orientados al detalle, confiables, responsables, organizados, planeados y les gusta tener bajo control cada tarea (Digman,1990).

3.3 Conocimientos, destrezas y habilidades

El KSA representa un conjunto de destrezas y saberes que caracterizan a una persona para llevar a cabo una actividad laboral (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Las habilidades son necesarias para que el individuo se desempeñe efectivamente en un puesto de trabajo (Morgeson, Reider y Campion, 2005). Para facilitar el desarrollo de las habilidades y conocimientos de estos individuos, las empresas invierten en las capacitaciones. Existen dos tipos de KSAs: las interpersonales y las de autogestión (Mathieu et al, 2008).

Según Stevens y Campion (1994), en primer lugar, se encuentran las habilidades interpersonales las cuales están divididas en tres: Habilidades para la resolución de conflictos. Esta se enfoca en reconocer el tipo y fuente del conflicto para implementar una estrategia adecuada para la resolución de conflicto. Habilidades para la solución de problemas en colaboración. Estas sirven para buscar soluciones a problemas en equipo y con alto grado de participación. También sirve para reconocer las dificultades y obstáculos para la resolución de problemas, es así como se debe implementar acciones de mejora y correctivas. Habilidades de comunicación. Que sirven para entender de mejor manera a los demás individuos y para mejorar la comunicación verbal y no verbalmente dentro de los equipos. Además, se tiene en cuenta el escuchar activamente y de manera adecuada.

Por otro lado, las Habilidades de Autogestión se dividen en dos: Habilidades para el establecimiento de objetivos y gestión de rendimiento. Este tipo de habilidades ayudan a establecer metas en equipo las cuales son específicas, desafiantes y aceptadas; además, ayudan a supervisar y evaluar el rendimiento del equipo en general y de las metas. Habilidades de planificación y coordinación de tareas. Estas ayudan a sincronizar actividades, información y tareas desde diferentes roles (individuales y de equipo); además, ayudan a establecer las expectativas de tareas (Stevens y Campion, 1994).

3.4 Personalidad del empleado y su relación con el CTF del líder

Como es propio del ejercicio de liderazgo, la función del líder no puede entenderse fuera de su relación con sus colaboradores (Sánchez, 2009). De esta manera, una de las principales variables del seguidor que podría relacionarse con el trabajo del líder, y así con los niveles que de CTF que dicho líder exhiba, es la personalidad del seguidor. Partiendo de lo expuesto por el modelo de los cinco grandes factores de la personalidad, se plantea que los

empleados neuróticos tienden a ser inseguros, preocupados y nerviosos respecto a su trabajo y a estresarse con facilidad en el trabajo, hecho que va en detrimento de su desempeño, pues tales características de la personalidad tienden a inhibir antes que facilitar el logro de las tareas (Barrick y Mount, 1991). Adicionalmente, Northouse (1997) señaló que la confianza en sí mismo es un requisito para la iniciación del liderazgo. Así, es menos probable que un individuo con alto nivel de neuroticismo intente liderar y hacerse cargo de responsabilidades de liderazgo (Bass, 1985). En consecuencia, si el líder tiene bajo su cargo un empleado caracterizado por una personalidad altamente neurótica, el líder tendría que dedicar más tiempo a orientar a dicho empleado y hacer mayor seguimiento y control al trabajo realizados por este. Por ejemplo, un empleado neurótico acudiría más frecuentemente a preguntarle a su jefe o supervisor sobre lo que tiene que hacer o sobre cómo lo está haciendo para sentirse seguro de que no está cometiendo errores. Por ende, el trabajo del líder podría implicar un mayor nivel de tiempo y energía cuando tiene a su cargo un empleado neurótico, inseguro de sí mismo y de su trabajo, tiempo y energía que, quizás en otras circunstancias, podría haber dedicado a su familia.

Teniendo en cuenta lo anterior, planteamos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1a:** El rasgo de personalidad neurótica del seguidor se relaciona positivamente con el nivel de CTF que exhibe su líder.*

Por su parte, las personas con alto nivel de extroversión se caracterizan por ser asertivos, optimistas, energético, habladores y buscar atención social (Ashton, Lee y Paunonen, 1999; Costa y McCrae, 1992). Según Collins (1999), la extroversión tiene dos componentes, afiliación (tener y valorar relaciones personales cálidas) y agencia (ser socialmente

dominante, asertivo e influyente). Por otro lado, Watson y Clark (1997) sugieren que la emocionalidad positiva se encuentra en el centro de la extroversión: la experiencia extravagante y expresión positiva de las emociones. En su revisión meta-analítica, Bono y Judge (2004) hallaron que la extroversión es el principal rasgo personalidad (de los cinco grandes) que se relaciona positivamente con la emergencia de las personas como líderes. Por ejemplo, un empleado extrovertido, al ser positivo, ambicioso e influyente, transmite confianza y entusiasmo a sus compañeros de trabajo, generando un ambiente que facilita el trabajo de su líder. Así, contar con un empleado extrovertido puede ayudar a disminuir el CTF del líder, ya que el líder no tendrá que dedicarle mayor tiempo y energía a este empleado ni a los demás miembros del equipo que reciben apoyo de dicho empleado.

En función de lo antes descrito, se plantea como hipótesis:

Hipótesis 1b: *El rasgo de personalidad extroversión del seguidor se relaciona negativamente con el nivel de CTF que exhibe su líder.*

En lo que respecta a las personas caracterizadas por el rasgo de afabilidad, la literatura señala que son personas que se caracterizan por ser serviciales, de buen carácter, cooperativos y comprensivos con los demás (Bruck & Allen; Costa y McCrae, 1991). Adicionalmente, las personas con alto nivel de afabilidad valoran la afiliación, tienden a evitar el conflicto (Graziano, Jensen-Cambell, & Hair, 1996) y, a su vez, se caracterizan por tener varios comportamientos de liderazgo debido a su preocupación por los demás en cuanto a su desarrollo y crecimiento. Por ello, es probable que se aseguren de que los individuos o compañeros sean recompensados de manera apropiada y elogiados por el trabajo realizado. Por ejemplo, si un empleado tiene un alto nivel de afabilidad puede brindar soporte a los

demás miembros del grupo mediante explicaciones y colaboración en cuanto a las tareas asignadas. Igualmente, contribuirá a crear un buen ambiente de trabajo. Lo anterior puede representar una disminución en la carga laboral al líder del equipo, ya que este no tendrá que invertir mayor tiempo y energía a los demás miembros del grupo explicándoles o apoyándolos, ni resolviendo conflictos entre los miembros de este, hecho que pueden disminuir el nivel de CTF de dicho líder.

Siguiendo esta línea, planteamos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1c:** El rasgo de personalidad afabilidad del seguidor se relaciona negativamente con el nivel de CTF que exhibe su líder.*

Quizás uno de los rasgos de personalidad más estudiados respecto a su rol en el trabajo, es la meticulosidad (Barrick y Mount, 1991; Bono y Judge, 2004). Costa y McCrae (1991) plantean un individuo meticuloso como alguien planificador, organizado y el cual lleva a cabo sus tareas siempre. Además, se consideran personas determinadas, puntuales, con fuerte voluntad, son capaces de alcanzar el éxito debido a su alto rendimiento y desempeño (Barrick & Mount, 1991), son efectivos en el manejo de su tiempo y responsables (Bruck & Allen, 2003), por lo que suelen mostrar un excelente rendimiento en cualquier labor que les sea asignada (Barrick y Mount, 1991). En consecuencia, el líder de este tipo de empleados no invertirá mucho tiempo ni energía en un empleado meticuloso, es decir, será mucho menor el desgaste para él. Por ejemplo, si se le asigna un trabajo con un tiempo determinado a un empleado meticuloso, él no tendrá la necesidad de pedir ayuda al jefe porque el tiempo no le alcanzó ni dejará su trabajo para última hora, por el contrario, será responsable de entregar el trabajo a tiempo, mostrando buen desempeño. Es por eso por lo que el jefe no tendrá que

hacerle seguimiento, controlar, ni forzar en algún momento el trabajo que esté realizando su empleado, y pudiendo dedicar mayor tiempo y energía otras labores o a su familia.

En función de lo antes descrito, formulamos nuestra siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1d:** El rasgo de personalidad meticulosidad del seguidor se relaciona negativamente con el nivel de CTF que exhibe su líder.*

3.5 KSA del empleado y su relación con el CTF del líder

Varney (1989) lo describe las habilidades interpersonales de los empleados como la aptitud de mantener relaciones de trabajo saludables mediante el respeto de ideas, emociones y puntos de vista diferente. Según Hackman y Oldham (1980), los empleados y los equipos con habilidades interpersonales pueden llegar a tener una calidez con sus compañeros, apoyo mutuo y buenos sentimientos. Además, Wayne (2004) afirman que los equipos y empleados con mayores habilidades interpersonales tienen participación, voluntaria y productiva. Por su parte, Perkins y Abramis (1990) recomienda que la efectividad de un equipo depende en gran medida de la capacidad de éxito en las relaciones interpersonales de los miembros del equipo. Lo anterior implica que el líder de empleados con altas habilidades interpersonales invierta menos tiempo y esfuerzo en dichos empleados ya que, según Wayne (2004), el trabajo del líder se hará menos demandante y tendrá menor CTF pues podrá dedicar más tiempo y energía a su familia.

Por ejemplo, el líder crea un proyecto entre varios empleados en el que cual deben llegar a una estrategia para mejorar los niveles de ventas en la organización, al trabajar en equipo existirán puntos de vista diferentes, lo que podrá llevar a discusiones y disconformidad. Sin embargo, si algunos de los empleados poseen habilidades interpersonales es probable que el

trabajo en equipo sea productivo y efectivo. Por lo tanto, el líder no tendrá que dedicar tiempo ni realizar mayores esfuerzos para mediar y poner de acuerdo con los empleados ni controlar lo que realizan y cómo lo realizan.

De acuerdo con lo anterior, formulamos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 2a:** Las habilidades interpersonales del seguidor se relaciona negativamente con el nivel de CTF que exhibe su líder.*

La autogestión y autocontrol, se ha definido como una habilidad que demuestra una persona cuando se encuentra en ausencia relativa de restricciones externas inmediatas y esta presenta comportamiento cuya probabilidad previa ha sido menor que los comportamientos alternativamente disponibles (Thoresen y Mahoney, 1974). Por otro lado, autogestión permite que las personas puedan evaluar problemas para establecer metas específicas o razonablemente difíciles y recompensarse por trabajar hacia una meta (Locke y Latham, 1990). En general, los empleados con capacidad de autogestión suelen ser efectivo en el establecimiento de metas, así como en la coordinación y el control de su trabajo para el logro de estas, lo que los hace empleados productivos y pieza clave para el buen desempeño de sus equipos (Stevens y Campion, 1994).

Por la autogestión también representa la capacidad los empleados para estructurar de su entorno de trabajo y lograr la automotivación que facilita comportamientos adecuados para el logro de los objetivos (Manz, 1986), tareas que suelen ser responsabilidad de los líderes. Así, un seguidor con un alto nivel de autogestión puede representar un “alivio” para el líder en términos de tiempo y energía, ya que reduce la necesidad que tiene el líder de supervisar su trabajo, pues este tipo de habilidades ayudan a los empleados a obtener un control más

positivo en sus roles de trabajo y contribuir a una variedad de resultados favorables. De esta manera, el tiempo y la energía que el líder tendría que dedicar a orientar a dicho empleado ahora los podrá dedicar a otro tipo de actividades, haciendo su trabajo más productivo. Todo lo anterior podría disminuir el nivel de CTF del líder.

En función de lo antes descrito, formulamos nuestra siguiente hipótesis:

***Hipótesis 2b:** Las habilidades de autogestión del seguidor se relaciona negativamente con el nivel de CTF que exhibe su líder.*

3.6 La relación entre la personalidad del líder y su nivel de CTF

Como se anotó antes, así como las características de los colaboradores pueden ser fuente de CTF para quien los lidera, lo propio puede esperarse de las características de dicho líder. Así, resulta clave analizar el posible efecto que tenga la personalidad del líder sobre los niveles de CTF que exhibe dada su condición de líder.

Los individuos neuróticos tienden a experimentar emociones y estados de ánimo negativos (McCrae y Costa, 1987; Watson, Clark y Harkness, 1994). Según Bruck y Allen (2003) los individuos con bajo nivel de neuroticismo serán emocionalmente estables, eventuales, relajados y mostrarán características de calma. Además, es más probable que manejen situaciones estresantes sin molestarse, mientras que las personas con alto nivel de neuroticismo tendrán menos probabilidades de controlar sus impulsos y de ser capaces de controlarlos. Individuos caracterizados por un alto nivel de neuroticismo tienden a tener menos confianza en sí mismos y, por tanto, suelen ser menos ambiciosos y ser menos orientados hacia objetivos y lograr un desempeño en su carrera (Malouff, Schutte, Bauer y Mantelli, 1990). Existe una amplia variedad de literatura que demuestra que el neuroticismo

está asociado a niveles de agotamiento, estrés, poco de bienestar (Cano-García, Padilla-Muñoz y Carrasco-Ortiz, 2005; Zellars, Perrewé y Hochwarter, 2000; Chen y Spector, 1991; Hetland, Sandal y Johnsen, 2007). Por otro parte, (Juez, et al., (2002) encontraron que el neuroticismo está relacionado negativamente con el surgimiento y desempeño del liderazgo. Teniendo en cuenta lo anterior, podríamos concluir que un líder con altos niveles de neuroticismo podría verse afectado en su nivel de CTF, ya que, debido a los niveles de agotamiento, estrés laboral, y un posible bajo desempeño, este tendría menos energía para dedicar a realizar actividades con su familia y quizás, tenga que invertir más tiempo para llevar bien a cabo su labor.

De acuerdo con lo anterior, formulamos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 3a:** La personalidad neurótica del líder se relaciona positivamente con el nivel de CTF que este exhibe.*

Poropat (2009, p.322) define la meticulosidad como “fiabilidad y voluntad de lograr sus metas”, la cual está con esfuerzo, establecimiento de objetivos (Barrick, Mount, y Strauss, 1993), concentración en y cumplimiento de la tarea (Trautwein, Ludtke, Schnyder, y Niggli, 2006). Este rasgo de personalidad (en forma de persistencia, atención a los detalles y establecimiento de estándares elevados) se asocia con criterios de rendimiento en las organizaciones y es por esto por lo que ha sido tan importante para los gerentes (Poropat, 2009). Lo anterior, entre otras cosas, por su orientación al detalle y, así, el alto elevado de conocimiento sobre su puesto de trabajo. Los individuos meticulosos que también se interesan más en aprender, que tan solo en hacer su trabajo, también son excepcionalmente buenos para mantener un alto desempeño al enfrentar una retroalimentación negativa (Cianci

et al., 2010). Sin embargo, la meticulosidad tiene sus lados negativos, ya que probablemente las personas meticulosas al ser muy organizadas y estructuradas no se adaptan fácilmente a contextos cambiantes. Además, tienen mayores problemas al aprender habilidades complejas con rapidez al inicio del proceso de capacitación ya que se centran en realizarlo de manera adecuada y no en aprender. Por último, los individuos meticulosos suelen ser menos creativos (Lee y Klein, 2002), lo que puede significar problemas a la hora de innovar.

Así, la investigación ha sugerido que los individuos altamente meticulosos no suelen desempeñarse mejor que aquellos que exhiben una meticulosidad algo superior del promedio (Le et al., 2011).

Dada estas particularidades, es pensable que, para los líderes meticulosos, en principio, su trabajo interfiera menos con su vida familiar ya que se desempeñan bien en cualquier ocupación (Mount y Barrick, 1995) y saben organizar bien su tiempo, responsabilidades, tareas y conflictos (Bruck y Allen, 2003) por lo que no sería necesario que llevaran trabajo para la casa ni estarían estresados por no alcanzar a realizar algún trabajo o dejarlo pendiente. No obstante, cuando este rasgo de personalidad altamente característico en el líder, este se puede volver poco productivo, ya que se enfoca excesivamente en los detalles y quiere controlar todo, y quizás enfocarse más en el detalle del proceso antes que en el resultado de este. Así, el líder altamente meticuloso tenderá a invertir más esfuerzo, tiempo y energía a tu trabajo, recursos que podría dedicar a su familia.

En función de los argumentos presentados, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3b: La personalidad meticulosidad del líder tiene una relación curvilínea en forma de U con el nivel de CTF que este exhibe.

3.7 Interacción entre la personalidad del seguidor y la personalidad del líder

La literatura señala que la forma en que un individuo percibe los hechos que lo circundan está influenciada, entre otros, por factores asociados al perceptor, tales como su personalidad (Witkin et al., 1954; Fazio y Williams, 1986). Debido a ello, es pensable que el efecto de la personalidad del líder sobre sus niveles de CTF no solo sea directo, como se argumentó antes, sino que también interactúen con las características del empleado, alterando así dicha relación. Es decir, la personalidad del líder podría funcionar como variable moderadora de la relación entre la personalidad de sus seguidores/colaboradores y los niveles del CTF exhibidos por dicho líder.

Por una parte, como se planteó en la argumentación previa, cuando un líder cuenta en su equipo con empleados meticulosos, extrovertidos, afables, esto es, con individuos orientados al detalle, asertivos, amables y orientados al logro (Bozionelos, 2004; McCrae y Costa, 1997) los niveles de CTF del líder podrían disminuir ya que, como Morgeson (2005) plantea, estos rasgos de personalidad están relacionadas positivamente con aspectos del desempeño. Sin embargo, este efecto puede verse alterado por la personalidad del líder. Por ejemplo, en los casos en los que el líder es una persona neurótica, caracterizadas por ser híper-vigilantes y poco optimistas (Barrick y Mount, 1991), este puede sentirse amenazado por el buen desempeño de su colaborador, por lo que dedicaría más tiempo a revisar dicho trabajo, a conocerlo detalladamente para poder controlarlo y así no verse sorprendido. Además, según Bolger (1991), el líder con dicha personalidad estará más angustiado y estresado así no haya un evento por el cual amerite estarlo. Este hecho puede resultar más desgastante para el líder. De esta manera, el efecto positivo que existía inicialmente se hace menos fuerte pues, aunque los empleados le ayuden a descargarse de trabajo, este tendrá la necesidad de controlar,

vigilar, corregir, supervisar y explicar. Así, la personalidad del líder terminará alterando el efecto que la personalidad del seguidor tendría en sus niveles de CTF.

Por el contrario, si el líder se caracteriza por ser una persona meticulosa, el efecto positivo que la personalidad del empleado podría tener en los niveles de CTF de dicho líder se hará más fuerte. Esto toda vez que, dada la personalidad del líder, este tenderá a ser más organizado, minucioso y cuidadoso (Digman, 1990). Barrick, Stewart, Neubert y Mount (1998) plantean que un equipo con individuos meticulosos, independientemente del rol, se asocian con un mayor rendimiento y eficiencia ya que al ser individuos con alta motivación para el logro se ha demostrado preocuparse más por el éxito del equipo (Zander y Forwar, 1968).

Por otra parte, según lo descrito anteriormente, las personas con personalidad neurótica se caracterizan por ser inseguras, con altos niveles de preocupación, nerviosas, controladoras, desconfiadas (Barrick y Mount, 1991) y problemáticas. Si un líder cuenta en su equipo con miembros con dicha personalidad esto puede aumentar el nivel de CTF del líder. Sin embargo, si un empleado con dicha personalidad coincide con un líder neurótico, este líder tendrá muchos problemas con él debido a sus altos niveles de estrés por querer controlar y vigilar su trabajo. Debido a ello, esta variable tenderá a agudizar el efecto negativo (relación positiva) que existe entre la personalidad neurótica del colaborador y el nivel de CTF del líder.

Un efecto contrario podría suceder si los seguidores caracterizados por ser neuróticos coinciden con un líder caracterizado por ser meticuloso. En este caso, un líder meticuloso podría atenuar el posible efecto negativo de este tipo de seguidores ya que, si el seguidor sienta inseguridad, desmotivación o dudas frente a su trabajo y necesite acudir a su líder, este tendrá la capacidad de saber exactamente qué necesita su trabajador. De esta manera, la

interacción entre los rasgos de personalidad del seguidor y del líder hará menos desgastante el trabajo de este último, pues el líder conoce tan bien a sus colaboradores y sus deberes que sabrá cuándo en realidad tendrá que dedicar tiempo a las inquietudes y requerimientos de ayuda de un colaborador neurótico (Morgeson et al., 2005) por lo que quizás no tenga que dedicar innecesariamente al seguidor tiempo y energía que bien podría dedicarle a su familia (Barrick & Mount, 1998). Así, la intuición de liderazgo y buen desempeño laboral de un líder meticuloso, lo llevará a dedicar menos tiempo, energía y esfuerzo, dadas las características de personalidad del seguidor. De acuerdo con lo anterior, esta variable atenuaría la relación entre personalidad neurótica del seguidor y la variable CTF del líder.

En función de los argumentos presentados, formulamos las siguientes hipótesis:

***Hipótesis 4:** La relación entre los rasgos de personalidad del seguidor y el nivel de CTF que exhibe su líder está moderada por el rasgo de personalidad neurótica del líder, de tal manera que entre más neurótico es el líder, más fuerte se hace dicha relación entre el rasgo (a) neuroticismo, y más débil entre los rasgos de (b) extroversión, (c) afabilidad, (d) meticulosidad.*

***Hipótesis 5:** La relación entre los rasgos de personalidad del seguidor y el nivel de CTF que exhibe su líder está moderada por el rasgo de personalidad meticulosa del líder, de tal manera que entre más meticuloso es el líder, más débil se hace dicha relación entre el rasgo (a) neuroticismo, y más fuerte entre los rasgos (b) extroversión, (c) afabilidad, (d) meticulosidad.*

4. METODOLOGÍA

4.1 Alcance de la investigación

La presente investigación es de tipo explicativo-causal, la cual buscó establecer las causas de sucesos o fenómenos que se estudian (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este caso, la investigación planteó la relación entre cuatro diferentes variables (personalidad y habilidades del seguidor, como variables independientes; conflicto trabajo familia del líder, como variable dependiente y la personalidad del líder, como la variable moderadora) a través de un análisis de las relaciones causa-efecto.

4.2 Muestra

La muestra final estuvo compuesta de doscientas (200) diadas líder-seguidor, conformadas por 42 líderes y 200 seguidores. La información de los seguidores se distribuyó de la siguiente manera: 53% fueron hombres y 47% mujeres. El promedio de edad fue de 31 años. Respecto al grado de escolaridad, el 2,5% cuentan con primaria, 31% con bachillerato, 39,5% tienen técnico, 22% son universitarios y 5% han realizado un posuniversitario. La antigüedad promedio de estos fue de 4,93 años.

Por su parte, los líderes están distribuidos de la siguiente manera: el 62% fueron hombres y el 38% fueron mujeres. El promedio de edad fue de 40 años. Respecto al grado de escolaridad, 23,5% cuentan con bachillerato, 30% tienen técnico, 24,5% tienen pregrado y el 22% tienen posuniversitario. La antigüedad promedio fue de 8,87 años, su número de hijos a cargo promedio es de 0,775 y el número de adultos a cargo promedio es de 0,27. Finalmente, en estado civil, el 20% son personas solteras y separadas y dentro del otro 80% se encuentran las personas casadas y en unión libre.

4.3 Medidas

Para llegar a cabo la investigación, se acudió a un cuestionario físico (papel y lápiz) que contenía las diferentes escalas de medición como instrumento de recolección de datos. La confiabilidad y validez de cada una de las escalas de medición contenidas en el instrumento fue probada a través del análisis del Alfa de Cronbach y del Análisis Factorial Confirmatorio (CFA) y Exploratorio (AFE), respectivamente. Se realizó una prueba piloto antes de aplicarlo en las organizaciones. La información fue recolectada directamente por los responsables de la investigación. A continuación, se describen cada una de las escalas utilizadas para medir las variables objeto de estudio y que conformarán dicho cuestionario:

4.3.1 *Variables Independientes*

La personalidad del empleado en la presente investigación es una variable que actúa como independiente. En este caso se evaluó la personalidad del empleado utilizando la versión resumida del Big Five Inventory (BFI), desarrollado por John, Donahue y Kentle (1991) (John y Srivastava, 1999) que consta de 44 ítems y examina los cinco grandes rasgos de la personalidad. Para medir los cuatro rasgos del seguidor se utilizaron 34 ítems de la versión del BFI traducida y adaptada al español por Benet-Martínez y John (1998). Para todos los ítems los encuestados tuvieron la posibilidad de indicar su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el uno (1) significa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) significa totalmente de acuerdo. Esta versión fue previamente utilizada en el contexto colombiano por Salgado, Vargas-Trujillo, Schmutzler y Wills-Herrera (2016), mostrando alfas de Cronbach aceptables para los cuatro rasgos de interés (Afabilidad: $\alpha = 0,70$, Meticulosidad: $\alpha = 0,76$, Extroversión: $\alpha = 0,84$, Neuroticismo: $\alpha = 0,80$). En el caso de la presente investigación, a fin de obtener buenos niveles de confiabilidad, cuando fue el caso,

se optó por eliminar ítems que, según el análisis de alfa de Cronbach, afectaban la confiabilidad. Así, los valores alfa fueron los siguientes: Afabilidad $\alpha = 0,60$ con siete ítems, Meticulosidad $\alpha = 0,75$ con seis ítems, Extroversión $\alpha = 0,56$ con seis ítems, Neuroticismo $\alpha = 0,70$ con tres ítems. Como se puede observar, las subescalas de afabilidad y extroversión no obtuvo niveles por encima de los niveles aceptados (0,70), por lo que durante el análisis es necesario prestar atención al comportamiento de estas variables y su interpretación.

Por otro lado, en cuanto al KSA de los colaboradores, la otra variable independiente, se utilizó la subescala de habilidades interpersonales y resolución de problemas del *Civic Attitudes and Skills Questionnaire* (CASQ) de Moely, Mercer, Ilustre, Miron y McFarland (2002). Dicha subescala consta de 12 ítems. Para todos los ítems, los encuestados tuvieron la posibilidad de indicar su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el uno (1) significa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) significa totalmente de acuerdo. El CASQ fue traducido al idioma español y validado en el contexto latinoamericano por Ochoa (2017). Para el presente estudio, los valores alfas fueron los siguientes: habilidades interpersonales $\alpha = 0,808$ con cuatro ítems, y habilidades de resolución de problemas $\alpha = 0,833$ con siete ítems.

4.3.2 Variable Dependiente

En este caso, la variable dependiente es el nivel de CTF que reporta el líder. Para la medición de esta variable se utilizó el *Survey Work-Home Interaction-Nijmegen* (SWING) de Geurts et al. (2005). Dicha escala fue validada y adaptada tanto al idioma español (Moreno-Jiménez, Sanz, Rodríguez & Geurts, 2009) como al contexto cultural/organizacional latinoamericano (Romeo, Berger, Yepes-Bladó & Ramos, 2014). Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación es abordar la interferencia

del trabajo en la familia, se tomó sólo la subescala de interacción negativa trabajo-familia, la cual contiene ocho ítems. Para todos los ítems los encuestados tuvieron la posibilidad de indicar su percepción en una escala tipo Likert de cuatro puntos, donde el uno (1) significa nunca y el cuatro (4) significa siempre. Frente a la validez de la subescala, estudios previos como el de Sánchez, Andrade y Losada-Otálora (en impresión) presentaron índices de confiabilidad alfa adecuados ($\alpha = 0,89$). Para la presente investigación se determinó un alfa del $\alpha = 0,87$.

4.3.3 *Variable Moderadora*

En la presente investigación la variable moderadora fue la personalidad del líder. Al igual que con la variable personalidad del seguidor, para medir la personalidad del líder se utilizó la escala del Big Five Inventory (BFI). Sin embargo, para este caso solo se utilizaron los 17 ítems correspondientes a los rasgos meticulosidad y neuroticismo. Los alfas fueron los siguientes: Neuroticismo del líder $\alpha = 0,82$ con tres ítems y la Meticulosidad del líder $\alpha = 0,85$ con cuatro ítems.

4.3.4 *Variables de Control*

Son bastantes los factores que pueden influir el curso de la investigación. Por dicha razón, fue importante definir una serie de variables que permitiera definir los límites que debe seguir la investigación, de manera que fuera posible identificar los factores que influyen en el resultado de esta. Para ello, se midieron algunas variables de control, especialmente aquellas que cubren factores de nivel individual:

Género: Se considera una variable nominal debido a que ninguna de las categorías que la constituyen (masculino y femenino) implica mayor jerarquía que la otra, además no existe un orden instaurado. Se clasificó para los hombres con un número uno (1) y a las mujeres con un número dos (2) para diferenciarlos en el momento de realizar el estudio.

Edad: Variable continua que se toma como el número de años (edad cumplida) del empleado a la hora de llevar a cabo la recolección de datos. Fue necesario tener en cuenta esta variable ya que las personas más jóvenes se esperaba que presentarían menores responsabilidades y compromisos que las personas de mayor edad. Por lo tanto, se esperaba mejores niveles de CTF en una persona joven.

Antigüedad de la empresa: Variable continua que se mide con relación al número de meses o años que el empleado lleva laborando dentro de la organización. Es fundamental tener en cuenta dicha variable para la presente investigación ya que el tiempo transcurrido dentro de la empresa se asocia con el trato que recibe el empleado. Así, a mayor antigüedad se esperaba que se asocie con un mayor vínculo o compromiso con su empresa y, por tanto, con posibles mayores niveles de CTF.

Nivel de Educación: Pertenece al grupo de las variables ordinales por el carácter jerárquico que la caracteriza, y es representada por el nivel de estudio cursado y aprobado por el empleado (primaria, secundaria, técnico, tecnólogo, universitario, posuniversitario). Esta variable fue necesaria incluirla en la investigación ya que en algunas investigaciones se ha evidenciado empíricamente una relación entre un mayor nivel de educación (capital intelectual y capital social) y nivel de CTF (Kinnunen y Mauno, 1998).

Estado Civil: Se considera una variable nominal debido a que ninguna de las categorías que lo constituyen (soltero, casado, unión libre, separado y viudo) implica mayor jerarquía que la otra. Se clasificó de uno (1) a cinco (5) respectivamente para diferenciarlos en el momento de realizar el estudio. Esta variable fue necesaria, puesto que, permitió conocer el verdadero efecto que tiene el trabajo en la vida familiar de los líderes de las organizaciones. Por ejemplo, si el líder es casado y le dedica mucho tiempo y esfuerzo al trabajo, los niveles de CTF podrían aumentar, ya que se iniciará a notar su ausencia dentro de su familia (Byron, 2005).

Número de hijos a cargo: Pertenece al grupo de las variables continuas, dicha variable midió el número de hijos por lo que actualmente son responsables los líderes. Esta variable fue primordial dentro de la organización pues el tamaño de la familia se esperaba que influyera en el CTF.

Número de adultos mayores a cargo: Pertenece al grupo de variables continuas, dicha variable se midió con la cantidad de adultos que son responsabilidad del líder de una organización. Es decir, se tendrá en cuenta si el individuo responde por otros miembros de su familia (diferente a sus hijos), personas cercanas o parientes de diferente grado de consanguinidad.

4.4 Análisis de Información

En términos generales, para detectar los efectos propuestos en las hipótesis de investigación y evaluar las relaciones y efectos entre las variables se utilizó la regresión lineal múltiple (Aitkin, 1973). Igualmente, para la prueba de las hipótesis de moderación, se utilizó el *Testing Moderador*, procedimiento de Baron y Kenny (1986).

Por último, para efectuar los análisis respectivos se empleó el software SPSS, el cual es un programa estadístico multivariado más usados para el análisis de regresión lineal y el *Testing Moderator* en las ciencias sociales.

5. RESULTADOS

5.1 Análisis Factorial

Se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para cada una de las variables del KSA teniendo en cuenta que la subescala sugiere la existencia de dos tipos de habilidades una relacionada con la solución de problemas y otra con el manejo de las relaciones interpersonales. Dado los resultados obtenidos con el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) en los análisis posteriores se utilizaron los dos factores como manifestaciones de dos tipos de habilidades diferentes reportadas por los seguidores. A continuación, se reportan dicho análisis.

Tabla 1. Análisis Factorial Exploratorio KSA

Ítem	Carga en el Factor 1 (Solución de problemas)	Carga en el Factor 2 (Interpersonales)
H3	,755	
H1	,634	
H10	,616	
H2	,582	
H12	,562	
H5	,538	
H7	,467	
H8		,881
H11		,724
H6		,511
H4		,465
KMO de adecuación de muestreo		0,845
Prueba de esfericidad de Bartlett		Aprox. X ² 997,666
		Gl 66
		Sig. 0,000

Tabla 2. Estadísticas descriptivas y matriz de correlación

Variable	Media	D.E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.Sexo_L	-	-	-															
2.Edad_L	40,9	10,81	-,25**	-														
3.Estado_L	-	-	-,034	,15*	-													
4.Hijos_L	0,77	,88	,42**	-,085	,117	-												
5.Adulto_L	0,27	,49	,010	,161*	,137	,071	-											
6.Edu_L	-	-	-,098	-,051	,137	,028	-,54**	-										
7.Anti_L	8,87	8,65	-,022	,46**	,064	-,109	-,25**	,31**	-									
8.Afa_S	3,31	,39	,074	-,057	,003	,168*	-,134	,012	-,053	,6								
9.Meti_S	3,64	,42	-,038	-,066	-,132	,142*	-,011	-,066	,022	,208**	,746							
10.Extro_S	3,57	,52	,21**	-,173*	,024	,144*	-,020	-,036	,020	,257**	,173*	,56						
11.Neuro_S	2,16	,82	-,093	-,050	,132	-,074	,108	-,043	-,091	-,099	-,207**	-,145*	,7					
12.H_SP	4,34	,52	,26**	-,062	,035	,203**	-,105	,155*	,252**	,124	,291**	,318**	-,35**	,83				
13.H_I	4,23	,69	,168*	-,086	,106	,095	-,119	,218**	,220**	,212**	,171*	,371**	-,24**	,585**	,808			
14.Neuro_L	1,82	,81	-,045	-,004	-,22**	-,029	,225**	-,62**	,005	-,125	,079	,054	,107	-,123	-,138	,822		
15.Meti_L	4,63	,61	,012	,096	,23**	-,28**	,010	,263**	,093	-,047	-,135	-,128	,008	,055	,055	-,56**	,853	
16.CTF	1,82	,57	,032	,18**	-,149*	-,061	,600**	-,68**	-,19**	-,052	,026	-,046	,125	-,19**	-,18**	,45**	-,052	,866

Sexo_L: Sexo Líder, Edad_L: Edad del líder, Estado_L: Estado civil líder, Hijos_L: Hijos del líder, Adulto_L: Adultos a cargo del líder, Edu_L: Educación del líder, Anti_L: Antigüedad del líder, Afa_S: Afabilidad del seguidor, Meti_S: Meticulosidad del seguidor, Extro_S: Extroversión del seguidor, Neuro_S: Neuroticismo del seguidor, H_SP: Habilidades de solución de problemas del seguidor, H_I: Habilidades interpersonales del seguidor, Neuro_L: Neuroticismo del líder, Meti_L: Meticulosidad del líder, CTF: Conflicto trabajo-familia.

Índices de confiabilidad (Alfa de Cronbach) son reportados en la diagonal.

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

5.2 Análisis de regresión lineal múltiple y prueba de hipótesis

Las estadísticas descriptivas y las correlaciones entre las variables del estudio son reportadas en la tabla 2.

Se puede observar que los líderes encuestados presentaron un nivel bajo de CTF (se obtiene promedio de 1,82 y desviación estándar de ,57, mientras que los rasgos de personalidad tienden a estar entre medios y bajos (seguidores: afabilidad: 3,31; meticulosidad: 3,64; extroversión: 3,57; neuroticismo: 2,16. Líderes: neuroticismo: 1,82; meticulosidad: 4,63) Estos valores pueden ser considerados bajos debido a que se estaba valorando en una escala sobre cinco, el único rasgo de personalidad que resulta alta es la meticulosidad del líder. En lo que respecta las correlaciones entre las variables, ninguna de resultado alta (mayor a 0,80) y significativa, lo cual sugiere que no hay problema de multicolinealidad.

Tabla 3. Análisis de las relaciones planteadas

Variable	Estimados				
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Sexo_L	,020	,036	,034	,001	,023
Edad_L	,265***	,278***	,256***	,327***	,339***
Estado_L	-,278***	-,288***	-,281***	-,349***	-,360***
Hijos_L	-,039	-,039	-,024	,080	,073
Adulto_L	,336***	,328***	,337***	,299***	,304***
Edu_L	-,351***	-,344***	-,347***	-,223***	-,193**
Anti_L	-,056	-,053	-,031	-,107*	-,120*
Afa_S		,019		,029	,047
Meti_S		,024		,041	,045
Extro_S		-,022		-,003	,000
Neuro_S		,102**		,078*	-1,036*
H_SP			-,110*	-,103*	-,115*
H_I			,038	,052	,050
Neuro_L				,292***	,190
Meti_L				,285***	-,009
Neuro_S x Neuro_L					,152
Neuro_S x Meti_L					1,058**
R ²	,600	,610	,607	,655	,663
R ² Ajustado	,585	,587	,589	,627	,631
ΔR^2	,600	,010	,008	,040	,008

Los valores estimados están estandarizados

*** $p < 0.000$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$

En la tabla 3 se muestran los cinco modelos analizados, poniendo a prueba las hipótesis de la investigación.

En el modelo 1 se introdujeron las variables de control con el fin de conocer su posible efecto sobre la variable dependiente y, así, garantizar que estas no influyeran en los resultados posteriores y llegar a conclusiones más certeras. Como se puede observar, únicamente la variable edad del líder, estado civil, número de adultos a cargo y educación son significativas en su relación con el CTF del líder. La relación de la edad y adultos a cargo es positiva y significativa con el nivel de CTF ($,265 p < ,000$ y $,336 p < ,000$, respectivamente), mientras que, el estado civil y el nivel de educación tuvieron una relación negativa con el CTF ($-,278 p < ,000$ y $-,351 p < ,000$, respectivamente). Con dicho modelo se alcanzó un R^2 ajustado del 58%; es decir, estas variables de control parecen explicar el 58% del nivel de CTF que reporta el líder, hecho que demuestra una vez más el valor de haberlas controlado.

En el modelo 2 se introdujeron el primer conjunto de variables independientes, esto es, los rasgos de personalidad del empleado a fin de establecer si estas se relacionan con el nivel de CTF que exhibe el líder. Como se puede observar, de los cuatro rasgos de personalidad introducidos, el neuroticismo es el único que resulta positivo y significativo con el nivel de CTF del líder ($,102 p < ,000$). De lo anterior, se halló que para el primer conjunto de hipótesis relacionadas con la personalidad del seguidor y el efecto que esta tiene en el CTF exhibido por su líder, los datos solo soportaron la hipótesis 1a, la cual se refiere a que la personalidad Neurótica del seguidor afecta positivamente el CTF del líder. Las hipótesis 1b, 1c y 1d no hallaron soporte en los datos. El R^2 para este modelo fue de 59%.

En el modelo 3 se extraen las variables de personalidad del seguidor y se introducen las variables relacionadas con las KSA de este, esto con el fin de observar su efecto aisladamente del efecto de la personalidad del colaborador. Se puede observar que únicamente las habilidades de resolución de problemas se relacionan negativa y significativamente con el nivel de CTF que exhibe el líder ($.110 p < ,000$). Por ende, respecto al segundo conjunto de hipótesis relacionadas con el KSA del seguidor y el efecto que estas tienen en el nivel de CTF del líder, se pudo soportar la hipótesis 2a con los datos analizados; la hipótesis 2b no pudo ser soportada. El R^2 para este modelo fue de 60%.

En el modelo cuatro se buscó testear el efecto directo de la personalidad del propio líder (neuroticismo y meticulosidad) sobre sus niveles de CTF. Así mismo, se introdujeron las demás variables que se habían analizado hasta el momento, esto con el fin de controlar el efecto tanto de las variables de control propias del líder, como las variables asociadas al seguidor. De acuerdo con la tabla 3, los datos mostraron que la personalidad del líder (Neuroticismo y Meticulosidad) tiene un efecto positivo y significativo con el CTF exhibido por el líder ($.292 p < ,000$ y $.285 p < ,000$, respectivamente). Es decir, el tercer conjunto de hipótesis (3a y 3b) fue soportado por los datos. El R^2 para este modelo fue de 65%.

Finalmente, en el modelo 5 se introdujeron los términos de interacción de la personalidad del líder y la personalidad del seguidor. Lo anterior con el fin de analizar si la personalidad (meticulosa y neurótica) del líder fortalece o debilita la relación entre la personalidad neurótica del seguidor y el nivel de CTF reportado por su líder, que fue la única relación que resultó significativa en el modelo 2. Como se puede observar, el único término de interacción que resultó significativo fue el correspondiente a la personalidad meticulosa del líder y la personalidad neurótica del seguidor ($1,058 p < ,05$). Sin embargo, aunque la relación resultó significativa, se soporta parcialmente la relación propuesta en la hipótesis 5a,

ya que el efecto es contrario al hipotetizado. Es decir, en lugar de hacer más débil la relación entre personalidad neurótica del colaborador y el CTF del líder, personalidad meticulosa del líder hace que dicha relación se haga más fuerte. El R^2 para este modelo fue de 63%.

6. DISCUSIÓN

Esta investigación tenía como objeto determinar el rol que juegan la personalidad y el KSA del colaborador en el CTF exhibido por el líder, teniendo en cuenta la personalidad del líder. Las evidencias encontradas contribuyen a las investigaciones con implicaciones prácticas y teóricas.

6.1 Implicaciones teóricas

En términos generales, la investigación reveló que el rasgo de personalidad neurótica del seguidor está positivamente relacionado con los niveles del CTF del líder, y que dicha relación se encuentra moderada por la personalidad del líder. De esta manera se logró soportar la hipótesis 1a y 5a, aunque esta última se haya logrado soportar de manera parcial ya que, aunque la moderación resulta significativa, el efecto es contrario al hipotetizado. Lo anterior, fue consistente con investigaciones anteriores que se interpretan como significativas el neuroticismo como una variable que afecta el CTF (Bruck y Allen, 2003; Kinnunen et al., 2003; Wayne et al., 2004).

Por otro lado, la hipótesis 2a es soportada ya que, autores como Thoresen y Mahoney (1974), Locke y Latham (1990), Steven y Campion (1994) y Manz (1986) explican que la habilidad de autogestión y solución de problemas pueden ayudar a reducir niveles de CTF, debido a que seguidores con este tipo de habilidades son muy efectivos en el establecimiento

de metas, tienen un gran control de su trabajo y se auto motivan fácilmente, lo que les facilita los comportamientos adecuados para el logro de sus objetivos.

Por otro lado, hipótesis como la 3b, la cual explica que bajos niveles de meticulosidad pero también niveles bastante altos generan poca productividad y esto conlleva a generar niveles de CTF, son consistentes con los planteamientos de productividad dados por Lee et al. (2011)

En cuanto a la moderación entre los rasgos de personalidad del seguidor neurótica y el rasgo de personalidad meticulosa del líder, se puede concluir que fortalece la relación tal como lo planteo Morgeson et al. (2005) ya que el líder meticuloso le gusta sentirse en control de la situación y no deja las cosas a medias, es por esto que, cuando un seguidor neurótico llega con un problema donde su líder, este gasta demasiado tiempo en solucionar dicha situación y comienza a dedicarle mayor esfuerzo, generando así, quizás, mayor CTF. Sin embargo, aunque solo un rasgo de personalidad resultó significativamente relacionado al CTF, se considera que las variables asociadas al líder pueden resultar aún más determinantes que los factores asociados a las personas a quienes este dirige.

6.2 Implicaciones prácticas

El estudio destacó la importancia de los niveles de CTF exhibidos por el líder, teniendo en cuenta su propio rasgo de personalidad y la relación existente entre las habilidades y la personalidad de sus respectivos seguidores. Destacó igualmente la relevancia de los factores como las características familiares y el número de hijos debido a que son antecedentes de la interferencia de la familia en el trabajo (IFT) (Byron, 2005). Esto se soporta en nuestros hallazgos de la investigación dado que las variables de control como la edad, estado civil, educación, número de adultos e hijos a cargo tuvieron una relación positiva

y significativa. En este sentido, las empresas que deseen aportar al bienestar personal y laboral de sus líderes deben velar porque sus seguidores adquieran habilidades que puedan aportar a la disminución del CTF de sus líderes, así como tratar de ubicar/seleccionar en sus equipos a individuos cuyas personalidades no representen una “carga adicional” al trabajo del líder, ayudando así a reducir los posibles niveles de CTF exhibidos por estos últimos. Así, es importante que, en primer lugar, se analicen los rasgos de personalidad que caracterizan al líder para poder determinar si su personalidad en sí afecta negativa o positivamente su nivel de CTF. La organización podría saber qué tipos de líderes (dada su personalidad) podrían necesitar de programas de apoyo organizacional orientados a disminuir los niveles de CTF. Recae en este hallazgo, además, la necesidad de desarrollar capacitaciones de autoconocimiento debido a que la fuente principal del nivel de CTF es la personalidad del líder. Adicionalmente, es necesario la capacitación de los colaboradores en cuanto a solución de problemas ya que esto disminuya notablemente el CTF del líder.

Con esta mejor comprensión del CTF, la personalidad, los KSA y sus antecedentes dentro de la investigación, la implementación de estos hallazgos puede progresar. La aplicación práctica de lo hallado en la investigación concerniente al líder recae en la relevancia del líder no solo desde su condición dentro de un equipo, sino en la importancia de que los directivos reconozcan que las variables asociadas al líder se pueden analizar como cualquier colaborador o empleado ya que los factores propios de cada persona, independientemente de su condición de líder (su personalidad, su formación, su familia), resultan más determinantes que los factores asociados a las personas a quienes dirige.

Por lo tanto, los hallazgos en este documento podrían usarse con el objetivo de reducir los conflictos entre el trabajo y la familia en múltiples niveles. Por ejemplo, como se mencionó anteriormente, las organizaciones pueden ayudar a sus empleados a administrar y

organizar los roles de manera que pueda existir menor CTF entre colaboradores y líderes teniendo en cuenta sus personalidades y habilidades respectivas. Adicionalmente, los directivos pueden crear un medio para responder a las preocupaciones laborales donde se busque establecer una retroalimentación respecto al cargo y la relación que existe entre el colaborador y su respectivo líder para poder realizar un seguimiento y poder discernir si los empleados (colaboradores y líderes) están exhibiendo CTF o no.

6.3 Limitaciones del estudio

Es necesario entender que cualquier investigación, por rigurosa que sea, posee limitaciones, esta investigación no es la excepción; sin embargo, los hallazgos y conclusiones descritas tienen un peso y no debe verse cuestionada su validez por ello. Por el contrario, reconocer las limitaciones permitirá a futuras investigaciones considerar otras cuestiones que amplíen el estudio. Estas limitaciones, más que ser algo malo, deben verse como una oportunidad para futuras investigaciones.

La primera limitación fue la gran variedad de empresas que se tomaron los datos del estudio. Este hecho pudo afectar el hecho de encontrar qué variables afectan el CTF, pues en las pequeñas organizaciones en las que se recogieron los datos el líder reportaba bajos niveles de CTF. Los resultados ofrecen una aproximación a futuras investigaciones para seguir analizando con mayor profundidad esta variable.

La segunda limitación fue el nivel de estudio de las personas, ya que algunos instrumentos de medición como el Big Five Inventory no eran tan claros en algunas palabras para personas que solo tuvieran estudios como primaria y/o bachillerato, hecho que se vio reflejado en los índices de confiabilidad de Alfa de Cronbach. De hecho, en algunos casos se tuvo que eliminar varios ítems para llegar a nivel aceptables de medición. Dos variables

(extroversión del seguidor y afabilidad de este) no lograron niveles aceptables, siendo esta una posible explicación del por qué no se hallaron relaciones entre esos rasgos de personalidad y los niveles de CTF del líder. Es claro que el instrumento Big Five Inventory fue afectado en ciertos puntos de este, esto se podría explicar debido a que los individuos no responden exactamente la personalidad con la que cuentan sino lo que quieren llegar a ser o como quieren que los vean.

Adicionalmente, en muchas empresas se encontraban laborando ciudadanos venezolanos, esto podría llegar a afectar algunos datos debido a que algunas expresiones pueden ser usadas o interpretadas de manera diferente según el contexto nacional al cual pertenece dicha persona (Hosftede, 2011)

Además, al realizar la investigación en diadas líder-seguidor, en muchos casos un líder no tiene un solo colaborador bajo su cargo (como se refleja en nuestra base de datos donde 42 líderes tenían 200 seguidores), por lo que resulta difícil aislar y determinar el efecto de cada seguidor en el CTF que exhibe el líder. Es decir, el mismo líder puede coincidir con seguidores de diferente personalidad (por ejemplo, neurótico y meticuroso), y por ello, en esta investigación no podríamos medir el efecto de cuál seguidor afecta en mayor medida al líder.

Finalmente, sería interesante que en futuros estudios se obtengan las calificaciones de personalidad y CTF de la pareja del líder. Investigaciones anteriores han demostrado que la personalidad puede ser un predictor más fuerte cuando los observadores califican que cuando se obtienen a través de auto-calificación (Mount, Barrick y Strass, 1994)

7. CONCLUSIONES

Este estudio evidencia y corrobora que la personalidad y las habilidades del seguidor juegan un papel importante ya que dichas variables pueden alterar los niveles de CTF de sus respectivos líderes. A partir de los resultados de la investigación, se considera que una explicación por la cual la literatura aún no ha estudiado el CTF en el líder es debido a que el CTF del líder no tiene que estar asociado específicamente a su condición de líder, sino que puede ser analizado como cualquier colaborador o empleado ya que los factores propios de cada persona, independientemente de su condición de líder (su personalidad, su formación, su familia), resultan más determinantes que los factores asociados a las personas a quienes dirige. Igualmente, se demostró que las variables de control como la edad, estado civil, número de adultos e hijos a cargo y la variable de educación presentaron una relación significativa y positiva. Adicionalmente, la relación entre las variables de personalidad del seguidor (específicamente el rasgo Neuroticismo) y sus KSA (específicamente las habilidades de solución de problemas) juegan un rol directo en los niveles de CTF que exhiben los líderes. No obstante, el rol que juega la personalidad del propio líder, tiene un efecto directo, mucho más fuerte y además modera la relación entre la personalidad del seguidor y el CTF del líder.

8. REFERENCIAS

- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411.
- Aitkin, M. A. (1973). FIXED-WIDTH CONFIDENCE INTERVALS IN LINEAR REGRESSION WITH APPLICATIONS TO THE JOHNSON-NEYMAN TECHNIQUE. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 26(2), 261-269.
- Ajzen, I. (2005). Attitudes, personality, and behavior. McGraw-Hill Education (UK).
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278.
- Anderson LC, Gerbing DW (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin*. 103:411-423.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715–722.

- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 83(3), 377.
- Benet-Martinez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of personality and social psychology*, 75(3), 729.
- Blau, G. J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management*, 12(4), 577-584.
- Bluen, S. D., Barling, J., & Burns, W. (1990). Predicting sales performance, job satisfaction, and depression by using the Achievement Strivings and Impatience-Irritability dimensions of Type A behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 212.
- Bolger, N., & Schilling, E. A. (1991). Personality and the problems of everyday life: The role of neuroticism in exposure and reactivity to daily stressors. *Journal of personality*, 59(3), 355-386.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Bozionelos, N. (2004). The big five of personality and work involvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 69-81.
- Bruck, C. S., & Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 457-472.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198.

- Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 236-253.
- Cattell, R.B. (1965), *The Scientific Analysis of Personality*, Penguin, Baltimore, MD.
- Cianci, A. M., Klein, H. J., & Seijts, G. H. (2010). The effect of negative feedback on tension and subsequent performance: The main and interactive effects of goal content and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 618.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1991). Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and NEO fivefactor inventory (NEO-FFI): Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1058.
- Digman JM. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41,417440.
- Fazio, R. H., & Williams, C. J. (1986). Attitude accessibility as a moderator of the attitude–perception and attitude–behavior relations: An investigation of the 1984 presidential election. *Journal of personality and social psychology*, 51(3), 505.
- Furnham, A., Forde, L. and Ferrari, K. (1999), “Personality and work motivation”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 26, pp. 1035-43.
- Frayne, C. A., & Lathan, G. P. (1988, August). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1988, No. 1, pp. 206-210). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Frone, M. R., & Rice, R. W. (1987). Work-family conflict: The effect of job and family involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 45-53.

- Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dikkers, J. S., Van Hooff, M. L., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Vandenberghe, C. (2016). Transformational leadership, work-family conflict and enrichment, and commitment. *Le travail humain*, 79(4), 339-362.
- Gómez Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & gestión*, (24), 157-194.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources views of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European journal of work and organizational psychology*, 16(1), 58-75.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context, *Online Reading in Psychology and Culture*, 2(1), 8

- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research*, 2(1999), 102-138.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). The big five inventory—versions 4a and 54.
- Judge, Timothy A., and Joyce E. Bono. "Five-factor model of personality and transformational leadership." *Journal of applied psychology* 85.5 (2000): 751.
- Judge, T.A. & Ilies, R. (2002), "Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 797-807.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51(2), 157-177.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
- Kossek, E. E., Noe, R. A., & DeMarr, B. J. (1999). Work–family role synthesis: Individual and organizational determinants. *The International Journal of Conflict Management*, 10, 102–129.
- Le, H., Oh, I. S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 113.

- Lee, S., & Klein, H. J. (2002). Relationships between conscientiousness, self-efficacy, self-deception, and learning over time. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1175.
- Li, A., McCauley, K. D., & Shaffer, J. A. (2017). The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(3), 458-472.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24.
- Lounsbury, J.W. & Gibson, L.W. (1998), *Personal Style Inventory: A Work-based Personality Measurement System*, Resource Associates, Knoxville, TN.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(1), 3-15.
- MacEwen, Karyl E., & Julian Barling. "Daily consequences of work interference with family and family interference with work." *Work & Stress* 8.3 (1994): 244-254.
- Malouff, J., Schutte, N., Bauer, M. & Mantelli, D. (1990), "Development and evaluation of a measure of the tendency to be goal-oriented," *Personality and Individual Differences*, Vol. 11, pp. 1191-200.
- Manz, Charles C. "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations." *Academy of Management review* 11.3 (1986): 585-600.
- Marín, M., Infante, E., & Rivero, M. (2002). Presiones internas del ámbito laboral &/o familiar como antecedentes del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Social*, 17(1), 103-112.

- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410-476.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 215-232.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725.
- Moely, B. E., Mercer, S. H., Ilustre, V., Miron, D., & McFarland, M. (2002). Psychometric properties and correlates of the Civic Attitudes and Skills Questionnaire (CASQ): A measure of students' attitudes related to service-learning. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 8(2).
- Moreno, B. J., Sanz, A. V., Rodríguez, A. M., & Geurts, S. (2009). Psychometric properties of the Spanish version of the survey work-home interaction nijmegen (SWING). *Psicothema*, 21(2), 331-337.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of applied psychology*, 90(2), 399.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. 2005. Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58: 583-611.

- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. *Research in personnel and human resources management*, 13(3), 153-200.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Strauss, J. P. (1994). Validity of observer ratings of the Big Five personality factors. *Journal of Applied Psychology*, 79, 272–280
- Mudrack, P. E. (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 490-508.
- Ochoa, M. D. L. (2017). Relación entre el desarrollo prosocial, actitudes asociadas a la ayuda y actitudes y habilidades cívicas, en estudiantes de educación superior en Ecuador (Master's thesis, Quito).
- Perkins, A. L. & Abramis, D. J. (1990). Midwest Federal Correctional Institution. Pp. 309-329 in J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Poropat, A. E. (2009). A meta-analysis of the five-factor model of personality and academic performance. *Psychological bulletin*, 135(2), 322.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Romeo, M., Berger, R., Yepes-Baldó, M., & Ramos, B. (2014). Adaptation and validation of the Spanish Version of the “Survey Work-Home Interaction–NijmeGen”(SWING) to Spanish speaking countries. *Annals of Psychology*, 30(1), 287-293.
- Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management research news*, 30(3), 203-215.

- Salgado, E., Vargas-Trujillo, E., Schmutzler, J., & Wills-Herrera, E. (2016). Uso del Inventario de los Cinco Grandes en una muestra colombiana. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(2), 365-382.
- Sánchez, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Spector, P. E., & O'Connell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 67(1), 1-12.
- Spence, J. T., Helmreich, R. L., & Pred, R. S. (1987). Impatience versus achievement strivings in the type A pattern: Differential effects on students' health and academic achievement. *Journal of Applied Psychology*, 72, 522–528.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. 1994. The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications from human resource management. *Journal of Management*, 20: 503-530.
- Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work–life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252.
- Terracciano, A., McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (2010). Intra-individual change in personality stability and age. *Journal of research in personality*, 44(1), 31-37.
- Trautwein, U., Ludtke, O., Schnyder, I., & Niggli, A. (2006). Predicting homework effort: Support for a domain-specific, multilevel homework model. *Journal of Educational Psychology*, 98, 438–456

- Varney, G. H. (1989). *Building productive teams: An action guide and resource book*. San Francisco: JosseyBass.
- Vidal, M. E. S., Navarro, J. G. C., & Leiva, D. C. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, (29), 100-115.
- Wade, M. R., & Parent, M. (2002). Relationships between job skills and performance: A study of webmasters. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 71-96.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 108-130.
- Witkin, HA, Lewis, HB, Hertzman, M., Machover, K., Meissner, PB, & Wapner, S. (1954). *La personalidad a través de la percepción: un estudio experimental y clínico*.
- Zander, A., & Forward, J. (1968). Position in group, achievement motivation, and group aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(3p1), 282.