

TESIS DOCTORAL

FACTORES PSICOSOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES

MÓNICA GARCÍA RUBIANO



Director. Dr. Miguel Ángel Mañas Rodríguez

Departamento de Psicología

Programa de Doctorado: salud, psicología y psiquiatría

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

2020

PSYCHOSOCIAL FACTORS IN ORGANIZATIONS

Abstract

Organizational and Work Psychology (POT) today faces great research and intervention challenges, given the current conditions in which work activities and the management of people are being developed in organizations, and since the world of work has been strongly affected in the last three decades as a result of the transformations that have been taking place in the management of organizations. The socio-economic and cultural political dynamics that we live in today demand a continuous change based on these changes.

In this sense, organizational change has been associated with unexpected adaptation processes that arise to respond to the demands of the context. At present, the survival of organizations depends on the ability to project in the long term and not only on their ability to adapt, this implies on the part of organizations a management change that allows anticipating changes in the environment in such a way that long-term value is generated over the competition (Sandoval, 2014).

In response to a series of phenomena such as the globalization of the economy, increasing competition and the emergence of new information technology, transport, and communications, among other factors, the use of strategies such as mergers between organizations has increased. Alliances, creation of networks, reduction of organizational macrostructures and outsourcing or subcontracting of the workforce, as mechanisms to achieve greater competitiveness in the market, aspects that have generated a dynamic of permanent change in the functioning of organizations in the world whole (Lynch, & Mors , 2018).

These changes are reflected in the impact they have on the climate of the organizations. The way workers understand the organization's climate depends on several aspects. Gonzalez , Pedraza and Sanchez (2015), identified that the work environment is

important in understanding the relationship between employees and superiors, and that this relationship will be mediated by values, rules established by the organization at the individual level and group, and performance, these aspects that can generate satisfaction in the organization and in the collaborators. The organizational climate is important in understanding the organizational characteristics that impact on the behavior of individuals at work, as well as the attitudes of people towards organizations (Yoo, Huang & Lee, 2012).

The organizational climate encompasses the structure, processes of the organization, as well as the management of compensation, employee behavior, performance expectations and growth opportunities. However, the organizational climate is the result of the interaction between the components of the company, such as structure, systems, culture, the behavior of the leader and the psychological needs of the employees (Benjamin et al., 2013) .

Organizational change and climate are framed in the psychosocial factors of organizations, which has a wide spectrum, they become an important issue for occupational health. The current situation that organizations and the labor market are going through generate important problems for organizations, therefore it is important to understand and deal with them properly.

The new work arrangements involve short-term contracts. Additionally, the global market is becoming more competitive as a result, generates increasing pressure on the part of employees to be able to increase productivity and respond to the needs of the environment, forging as a result a report by employees of high levels of stress increasing risk of physical and psychological illness. The imminence of change in different spheres of the organization displaces workers, generating various reactions that affect the work-family balance, their performance and their perception of the organizational climate (Connelly & Gallagher, 2004)

Gil - Monte (2012) argues that technical changes, such as socioeconomic, demographic, political, economic, among others, have increased psychosocial risks. Some of the causes of these risks are: a) organizational changes are caused by internal factors (new processes, technology, workplace) or external (social, political, economic), b) new forms of hiring, c) little job stability, d) aging of the population, e) increase in workload, e) emotional demands at work, f) work-family imbalance. The author concludes that psychosocial risks have always been present, but what has been modified is the social perception of them, this is reflected in the increase of this type of risks in organizations, therefore it becomes a problem that must be addressed in a timely manner by the managers of the organizations.

Currently, with the public health threat generated by (COVID-19), several economic sectors are affected such as tourism, health, education, among others, which must develop new strategies and rethink new ways to be able to reach the population and reactivate its economy (Wen, et al, 2020). These strategies create challenges that involve promoting new forms of work and assuming an increase in the demands of public and private sector employees that can have negative consequences for them (Mañas, Estreder, Martínez-Tur, Díaz-Fúnez, & Pecino-Medina 2020). Similarly, in the face of these significant events such as the global pandemic, organizations must have the ability to develop tactics that allow them to adapt to change (Beech, et al, 2020).

In this order of ideas, in the face of adverse situations that arise due to the pandemic that affect the world economically, socially and politically, people who are part of organizations must be able to adapt to changes, which makes them more resilient (Jiang, Jiang, Sun, & Li 2020). The resilience helps people overcome stress, which allows them to maintain an acceptable state of life or work (Cope, Jones, & Hendricks, 2016). This implies that individuals must establish a balance between their work and family roles, which would not be possible to generate situations of emotional exhaustion as a

psychological response to work stressors and in turn affect the performance of workers (Karatepe, 2013).

As a result of the various changes that organizations have had to undertake such as the replacement of the workforce by younger generations, multicultural work, labor shortages, demographic challenges, the workplace has become a very demanding space. Additionally, people are expected to perform much more efficiently at work and at home (Ilies , Schwind , Johnson, DeRue , & Ilgen , 2007).

These changes have led to symptoms of stress in people in organizations that can affect them in their personal, family and work daily life (Biron, Cooper & Bond, 2009).

These situations have generated research related to the different conditions of the human being in which sometimes they survive and thrive in the face of adversity. The study of positive human behavior gave rise to positive psychology (Seligman 199 8) and positive organizational behavior (Luthans & Youssef , 2007).

This paradigm shift from the study of negative to positive organizational behavior leads to new theories that propose that resilience is a flexible resource that anyone can learn and foster (Norman, Luthans & Luthans , 2005).

Work is important for people, as it has many benefits for them (Henry, 2004). It helps them establish their identity, provides a possibility of social interaction beyond the purely work, encourages commitment, provides meaning, provides the possibility of having status and income. It is an activity that provides people with resources to live, in the same way, the family is an important part of people's daily lives that influences their sense of well-being (Edwards & Rothbard, 2000). Ryan & Deci (2001), consider that the concept of work can be expanded and include aspects related to personal growth and well-being of people.

For Voydanoff (2005), work and family are two important domains in people's lives and therefore can cause conflicts with each other (Allen, et al, 2000). However, these two elements can become synergistic and complement each other, the positive side of this

interaction (work - family) can improve the well-being of the family unit (Greenhaus & Powell, 2006).

According to Rahim (2011), he considers that effectively balancing work and family is important in organizations. The demands of the environment lead organizations to increase productivity, therefore, there is a greater demand for workers' time and a reduction in workers' time with their families. Haar & Bardoel (2008) highlights that many changes have been generated that affect this work-family relationship, the composition of the workforce has changed, the number of women in the workplace has increased, families with two incomes, increased in the number of single parents.

Greenhaus & Buetell (1985) argue that the work-family conflict occurs when the roles in which the pressures of work and family domains are not compatible. Wang, et al, (2004), believe that regardless of the term that is used to describe the work - family conflict, this is mainly caused by excessive labor demands, which affect family negative results. For the current labor market, productivity is critical, managers aim to achieve maximum work performance by involving employees in this particular dynamic, it seeks that workers are willing to contribute in the organization beyond what is required by formal requirements. of work. In this logic the collaborators are caught between the demands of the family and those of the employer. The result of these multiple roles is the work-family conflict due to the incongruity between both areas, because the demands of one make it difficult to meet the demands of the other (Rabenu , Tziner , & Gil, 2017).

Liu, et al, (2019) highlight that the work-family balance is a perception that occurs simultaneously in two senses: low work-family conflict and high work-family enrichment, which implies that experiences are included among the roles both positive and negative.

These positive or negative aspects are related to job performance. Pandey (2019) highlights the multidimensional nature of performance, classifying it in two aspects: a) resources: individual, work, organizational, social, b) stressors: individual, work, where the author points out that affective stressors such as burnout is an important variable that

exhausts resources and decreases work performance, family, according to the author the variables at the family level are an inhibitor of work performance when they act as stressors. In this vein, the work-family conflict is an important variable that generates interference between the demands of these two domains with each other.

Gragnano, Simbula, & Miglioretti (2020), highlight the fact that workers are aware of the importance of health to achieve a work-life balance, they showed that this balance is as important as the family domain, therefore, the researchers they must consider the health domain in the family domain when inquiring about work-life balance.

Karatepe & Tenkiskus (2006) state that work-family conflict and emotional exhaustion are critical variables that have adverse effects on results. Yavas, Babacus & Karatepe (2008), consider the difficulties that front-line employees must balance the demands of their multiple roles can affect performance and as a consequence, employees can make the decision and leave the organizations.

Wright & Cropanzano (1998), point out that an indicator of low work performance is emotional exhaustion, considered as a chronic state both physical and emotional, which is the product of overwork and continuous stress. Emotional exhaustion manifests itself in employees in a general loss of feeling of concern, trust, and interest (Maslach, 1982). Schaufeli & Greenglass (2001) consider that emotional exhaustion occurs when employees experience an emotional demand in a work situation over a long period of time.

Studies carried out in the public sector contribute to understanding the manifestation of feelings of emotional exhaustion. The health professionals are under high pressure due to the long working days producing sleep disorders, professional responsibility which should provide a high-quality service with no margin for error. In the same way, their work implies a high emotional load given the nature of the work, this makes health professionals more vulnerable to emotional exhaustion (Babyar, 2017). According to Gerard (2018), it is necessary to take into account factors such as financial results, return on capital, which

justifies success in health care organizations, which goes beyond the quality of care or the nature of activity. The structure of public health organizations is usually not very flexible, which makes the operation of these entities more difficult and therefore the work of the professionals who work in it, generating loss of energy and feelings of emotional exhaustion.

Cropanzano, Rupp & Byrne (2003) argue that emotional exhaustion has a detrimental effect on the employee's job performance, which subsequently affects the productivity of the organization. The study carried out by Wang, et al (2019) shows the relationship between work-family conflict (WFC), family-work conflict (FWC), emotional exhaustion and performance. The results show that WFC is positively related to emotional exhaustion. Organizational care was also found to reduce WFC's influences on emotional exhaustion.

In conclusion, it is important to highlight that all the variables that have been considered to carry out this study are related to each other. On the one hand, in a broad framework is organizational change, which influences the behavior and perception of people in the organization affecting the organizational climate. On the other hand, but in the same direction are the psychosocial factors that are also affected by changes in organizations and that would involve factors such as work-family balance, performance, emotional exhaustion. However, it should be highlighted that the way people in organizations face these aspects, will generate greater resilience and adaptation for the people in the organization.

FACTORES PSICOSOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES

Resumen

La Psicología Organizacional y del Trabajo (POT) enfrenta hoy grandes desafíos de investigación e intervención, dadas las condiciones actuales en que se desarrollan las actividades de trabajo y de gestión de las personas en las organizaciones, ya que el mundo del trabajo se ha visto fuertemente afectado en las últimas tres décadas como resultado de las transformaciones que han estado ocurriendo en la gestión de las organizaciones. La dinámica política socioeconómica y cultural que se vive en la actualidad demanda un continuo cambio en función de estas.

En este sentido el cambio organizacional ha estado asociado a procesos de adaptación inesperados que surgen para responder a las demandas del contexto. En la actualidad la supervivencia de las organizaciones depende de la capacidad de proyectarse a largo plazo y no solo de su capacidad de adaptación, esto implica por parte de las organizaciones una gestión del cambio que permita anticiparse a los cambios del ambiente de tal forma que se genere un valor a largo plazo sobre la competencia (Sandoval, 2014).

Como respuesta a una serie de fenómenos como la globalización de la economía, la competencia cada vez más creciente y la emergencia de nuevas tecnologías de informática, transporte y comunicaciones, entre otros factores, se han incrementado el uso de estrategias como las fusiones entre organizaciones, alianzas, creación de redes, reducción de las

macroestructuras organizativas y externalización o subcontratación de la fuerza de trabajo, como mecanismos para alcanzar una mayor competitividad en el mercado, aspectos que han generado una dinámica de cambio permanente en el funcionamiento de las organizaciones en el mundo entero (Lynch, & Mors, 2018).

Estos cambios se ven reflejados en el impacto que tienen en el clima de las organizaciones. La forma como entienden los trabajadores el clima de la organización depende de varios aspectos. Gonzales, Pedraza y Sánchez (2015), identificaron que el ambiente laboral es importante en la comprensión de la relación entre empleados y superiores, ya que dicha relación va a estar mediada por los valores, las reglas establecidas por la organización a nivel individual y grupal, y el desempeño, estos aspectos que pueden generar satisfacción en la organización y en los colaboradores. El clima organizacional es importante en la comprensión de las características organizacionales impactan sobre la conducta de los individuos en el trabajo, así como las actitudes de las personas respecto a organizaciones (Yoo, Huang & Lee, 2012).

El clima organizacional abarca la estructura, procesos de la organización, así como la gestión de la remuneración, el comportamiento del empleado, expectativa de rendimiento y oportunidades de crecimiento. No obstante, el clima organizacional es el resultado de la interacción entre los componentes de la empresa, tales como estructura, sistemas, la cultura, la conducta del líder y las necesidades psicológicas de los empleados (Benjamin et al., 2013).

El cambio organizacional y el clima se enmarcan en los factores psicosociales de las organizaciones, los cuales tiene un amplio espectro, se convierten en un tema importante para la salud laboral. La situación actual por la que atraviesan las organizaciones y el

mercado de trabajo generan problemas importantes para las organizaciones por lo tanto es importante entenderlos y afrontarlos de manera adecuada.

Las nuevas modalidades de trabajo implican contratos a corto plazo. Adicionalmente el mercado global cada vez es más competitivo genera como resultado por parte de los empleados una creciente presión para poder aumentar la productividad y responder a las necesidades del entorno, forjando como resultado reporte por parte de los empleados de altos niveles de estrés incrementando el riesgo de enfermedad física y psicológica. La inminencia del cambio en diferentes esferas de la organización se desplaza a los trabajadores generando diversas reacciones que afectan el balance trabajo-familia, su desempeño y su percepción del clima organizacional (Connelly & Gallagher, 2004)

Gil - Monte (2012) argumenta que los cambios técnicos, como los socioeconómicos, demográficos, políticos, económicos entre otros, han incrementado los riesgos psicosociales. Algunas de las causas de estos riesgos son: a) cambios organizacionales provocados por factores internos (nuevos procesos, tecnología, lugar de trabajo) o externos (sociales, políticos, económicos), b) nuevas formas de contratación, c) poca estabilidad laboral, d) envejecimiento de la población, e) incremento en la carga laboral, e) exigencias emocionales en el trabajo, f) desequilibrio trabajo – familia. El autor concluye que los riesgos psicosociales siempre han estado presentes, pero lo que se ha modificado es la percepción social que hay sobre ellos, esto se ve reflejado en el incremento de este tipo de riesgos en las organizaciones por tanto se convierte en un problema el cual se debe atender de manera oportuna por parte de los directivos de las organizaciones.

En la actualidad con la amenaza de salud pública generada por el (COVID-19) se ven afectados varios sectores económicos como el turismo, la salud, la educación, entre otros, los cuales deben desarrollar nuevas estrategias y replantear nuevas formas para poder

llegar a la población y reactivar su economía (Wen, et al, 2020). Estas estrategias crean retos que implican promover nuevas formas de trabajo y asumir un incremento en las demandas de los empleados del sector público y privado que pueden tener consecuencias negativas para éstos (Mañas, Estreder, Martinez-Tur, Díaz-Fúnez, & Pecino-Medina 2020). De igual forma, ante estos eventos significativos como la pandemia mundial las organizaciones deben tener la capacidad para desarrollar tácticas que le permitan adaptarse al cambio (Beech, et al, 2020).

En este orden de ideas, ante las situaciones adversas que se presentan debido a la pandemia que afectan al mundo en lo económico, social y político, las personas que hacen parte de las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios lo cual los hace más resilientes (Jiang, Jiang, Sun., & Li 2020). La capacidad de recuperación ayuda a las personas a superar las tensiones, lo cual permite mantener un estado de vida o un trabajo aceptable (Cope, Jones, & Hendricks, 2016). Esto implica que los individuos deben establecer un equilibrio entre sus roles laborales y los familiares, que no ser posible generarían situaciones de agotamiento emocional como una respuesta psicológica a los estresores laborales y a su vez afecta el desempeño de los trabajadores (Karatepe, 2013).

Resultado de los diversos cambios que han debido asumir las organizaciones como el reemplazo de la fuerza laboral por generaciones más jóvenes, multiculturalidad de trabajo, escasez en la mano de obra, desafíos demográficos, el lugar de trabajo se ha convertido en un espacio muy exigente. Adicionalmente se espera que las personas de desempeñen de forma mucho más eficiente en el trabajo y en el hogar (Ilies, Schwind, Johnson, DeRue, & Ilgen, 2007).

Estos cambios han propiciado en las personas que se encuentran en las organizaciones síntomas de estrés que pueden afectar en su cotidianidad personal, familiar y laboral (Biron, Cooper & Bond, 2009).

Estas situaciones han generado investigaciones relacionadas con las diferentes condiciones del ser humano en las que en algunas oportunidades sobreviven y prosperan ante la adversidad. El estudio del comportamiento humano positivo dio origen a la psicología positiva (Seligman 1998) y el comportamiento organizacional positivo (Luthans & Youssef, 2007).

Este cambio de paradigma del estudio del comportamiento organizacional negativo al positivo deriva nuevas teorías que proponen que la resiliencia es un recurso flexible que cualquier persona puede aprender y fomentar (Norman, Luthans & Luthans, 2005).

El trabajo es importante para las personas, ya que tiene muchos beneficios para éstas (Henry, 2004). Les ayuda a establecer su identidad, brinda una posibilidad de interacción social más allá de lo netamente laboral, fomenta el compromiso, brinda un significado, proporciona la posibilidad de tener estatus e ingresos. Es una actividad que facilita a las personas recursos para vivir, de igual forma, la familia es una parte importante de la cotidianidad de las personas que influye en la sensación de bienestar de estas (Edwards & Rothbard, 2000). Ryan & Deci (2001), consideran que el concepto de trabajo se puede ampliar e incluir aspectos relacionados con el crecimiento personal y el bienestar de las personas.

Para Voydanoff (2005), el trabajo como la familia son dos dominios importantes en la vida de las personas y por tanto pueden llegar a causar conflictos entre sí (Allen, et al, 2000). Sin embargo, estos dos elementos pueden llegar a ser sinérgicos y complementarse,

el lado positivo de esta interacción (trabajo – familia) puede mejorar el bienestar de la unidad familiar (Greenhaus & Powell, 2006).

Según Rahim (2011) considera que equilibrar efectivamente el trabajo y la familia es importante en las organizaciones. Las demandas del ambiente conllevan a que las organizaciones aumenten la productividad, por lo tanto, hay una mayor demanda de tiempo de los trabajadores y una reducción el tiempo de los trabajadores con sus familias. Haar & Bardoel (2008) resalta que se han generado muchos cambios que afectan esta relación trabajo – familia, la composición de la fuerza laborar ha cambiado, se ha incrementado el número de mujeres en el lugar de trabajo, las familias con dos ingresos, aumento en el número de padres/madres solteras.

Greenhaus & Buetell (1985), argumentan que el conflicto trabajo – familia se presenta cuando los roles en el que las presiones del trabajo y los dominios familiares no son compatibles. Wang, et al, (2004), consideran que independientemente del término que se utilice para describir el conflicto trabajo – familia, éste es causado principalmente por las excesivas demandas laborales, las cuales repercuten en resultados familiares negativos. Para el actual mercado laboral la productividad es crítica, los gerentes tienen como meta alcanzar el máximo rendimiento laboral involucrando a los empleados en esta particular dinámica, se busca que los trabajadores estén dispuestos a contribuir en la organización más allá de lo que exigen los requisitos formales de trabajo. En esta lógica los colaboradores se encuentran atrapados entre las demandas de la familia y las del empleador. El resultado de estos roles múltiples es el conflicto trabajo – familia debido a la incongruencia entre ambas áreas, debido a que las demandas de uno dificultan el cumplimiento de las demandas del otro (Rabenu, Tziner, & Gil, 2017).

Liu, et al, (2019) resaltan que el equilibrio trabajo – familia es una percepción que se presenta de manera simultánea en dos sentidos: bajo conflicto trabajo - familia y alto enriquecimiento trabajo – familia, lo cual implica que se incluyen experiencias entre los roles tanto positivos como negativos.

Es tos aspectos positivos o negativos tiene una relación con el desempeño laboral. Pandey (2019) destaca naturaleza multidimensional del desempeño clasificándola en dos aspectos: a) recursos: individuales, laborales, organizacionales, sociales, b) estresores: individuales, laborales en donde el autor señala que estresores afectivos como el agotamiento es una variable importante que agota los recursos y decrementa el rendimiento laboral, familiares, según el autor las variables a nivel familiar son un inhibidor del desempeño laboral cuando actúan como estresores. En este orden de ideas el conflicto trabajo familia es una variable importante que genera interferencia entre las demandas de estos dos dominios entre sí.

Gagnano, Simbula, & Miglioretti (2020), resaltan el hecho de que los trabajadores son conscientes de la importancia de la salud para lograr un equilibrio trabajo-vida, demostraron que este equilibrio es tan importante como el dominio familiar, por tanto, los investigadores deben considerar el dominio de la salud en el dominio familiar cuando se indaga el equilibrio trabajo – vida.

Karatepe & Tenkiskus (2006), afirman que el conflicto trabajo – familia y el agotamiento emocional son variables críticas que tienen efectos adversos en los resultados. Yavas, Babacus & Karatepe (2008), consideran las dificultades que tienen los empleados de primera línea para equilibrar las demandas de sus múltiples roles pueden afectar el desempeño y como consecuencia los empleados pueden tomar la decisión e irse de las organizaciones.

Wright & Cropanzano (1998), señalan que un indicador de bajo desempeño laboral es el agotamiento emocional, considerado como un estado crónico tanto físico como emocional, el cual es producto del exceso de trabajo y el estrés continuo. El agotamiento emocional se manifiesta en los empleados en una pérdida general de sentimiento de preocupación, confianza e interés (Maslach, 1982). Schaufeli & Greenglass (2001) consideran que el agotamiento emocional ocurre cuando los empleados experimentan una exigencia emocional ante una situación laboral en un período de tiempo prolongado.

Estudios realizados en el sector público, contribuyen a entender la manifestación de sentimientos de agotamiento emocional. Los profesionales de la salud se encuentran bajo altos niveles de presión debido a las largas jornadas laborales que producen trastornos del sueño, la responsabilidad profesional en donde deben proporcionar un servicio de alta calidad sin margen de error. De igual forma, su trabajo implica alta carga emocional dada la naturaleza del trabajo, esto hace que los profesionales en la salud sean más vulnerables al agotamiento emocional (Babyar, 2017). De acuerdo con Gerard (2018), es necesario tener en cuenta factores como los resultados financieros, el rendimiento del capital, lo cual justifica el éxito en las organizaciones de atención médica, lo cual va más allá de la calidad en la atención o la naturaleza de actividad. La estructura de las organizaciones de salud pública suele ser poco flexible lo cual hace más difícil el funcionamiento de estas entidades y por tanto el trabajo de los profesionales que laboran en ella generando pérdida de energía y sentimientos de agotamiento emocional.

Cropanzano, Rupp & Byrne (2003) argumentan que el agotamiento emocional tiene un efecto perjudicial en el desempeño laboral del empleado, lo cual repercute posteriormente en la productividad de la organización. El estudio realizado por Wang, et al

(2019) muestran la relación entre el conflicto trabajo – familia (WFC), el conflicto familia – trabajo (FWC), el agotamiento emocional y el desempeño. Los resultados muestran que WFC se relaciona positivamente con el agotamiento emocional. También se encontró que el cuidado de la organización reduce las influencias de WFC en el agotamiento emocional.

En conclusión, es importante resaltar que todas las variables que se han considerado para realizar este estudio se relacionan entre sí. Por un lado, en un marco amplio se encuentra el cambio organizacional, el cual influye en el comportamiento y la percepción de las personas en la organización afectando el clima organizacional. Por otro lado, pero en la misma dirección se encuentran los factores psicosociales que también se ven afectados por los cambios en las organizaciones y que involucrarían factores como el balance trabajo – familia, el desempeño, el agotamiento emocional. Sin embargo, se debe rescatar que la forma como las personas en las organizaciones afronten estos aspectos, va a generar una mayor capacidad de resiliencia y adaptación de las personas en la organización.

Agradecimientos

Este trabajo es el esfuerzo de muchas personas que a lo largo del tiempo me han apoyado para conseguir este resultado.

En primer lugar, quiero agradecer a mi director de tesis, por su paciencia, afabilidad, apoyo, por sus enseñanzas y su exigencia, por la confianza depositada en mí, por ser un gran mentor que quia en el paso a paso sin permitir que se desista del propósito establecido.

También agradezco a Carlos, quien me ha acompañado en todo momento en este proceso y me ha apoyado para seguir adelante, muchas veces posponiendo sus obligaciones por brindarme su colaboración, y a Sara quien, con su ternura, me anima para sacar mis objetivos adelante.

Tabla de contenido

Introducción.....	9
PRIMERA PARTE.....	18
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	18
CAPITULO 1.	19
CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	19
Tipos de cambio organizacional.....	24
Modelos del cambio organizacional.....	24
Estrategias de cambio organizacional.....	26
Resistencia al cambio.....	28
Cambiar con el cambio.....	31
CAPÍTULO 2.	33
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	33
Aproximaciones del clima organizacional.....	36
Aproximación estructural.....	36
Aproximación fenomenológica.....	38
Aproximación interactiva.....	38
Aproximación cultural.....	40
Definiciones de clima organizacional.....	41
Niveles de clima organizacional.....	44
Modelos de clima organizacional.....	45
Modelo de Katz y Kahn.....	45
Modelo de Likert.....	46
Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer.....	47
Modelo de clima organizacional de Schneider y Hall.....	48
Dimensiones de clima organizacional.....	49
Tipos de clima organizacional.....	54
Clima de tipo autoritario: sistema 1- autoritarismo explotador.....	54
Clima de tipo autoritario: sistema 2 –autoritarismo paternalista.....	55
Clima de tipo participativo: sistema 3–consultivo.....	55
Clima de tipo participativo: sistema 4 –participación en grupo.....	55
Clima de comunicación.....	57
Clima de Relación empresa/sindicato.....	57
Clima de creatividad/innovación.....	57

Clima de bienestar	59
Clima de servicio	59
Clima de seguridad	61
Clima ético.....	68
Modelo de valores en competencia	70
Clima de flexibilidad interna	73
Clima de control externo	73
Clima de control interno	74
Clima de flexibilidad externa	74
Evaluación del clima organizacional.....	75
CAPÍTULO 3.	80
RIESGOS PSICOSOCIALES	80
Condiciones de la persona	86
Condiciones del entorno laboral.....	87
Condiciones extralaborales.....	89
PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	92
Estudio 1. Análisis confirmatorio y exploratorio de un instrumento para medir cambio organizacional	95
Objetivo	101
Método.....	101
Primer Estudio (Análisis Factorial Exploratorio [AFE].....	101
Participantes.....	101
Análisis de datos.....	102
Resultados y discusión.....	102
Segundo Estudio (Análisis Factorial Confirmatorio [AFC]).....	107
Participantes.....	107
Análisis de datos.....	107
Resultados y discusión.....	108
Discusión y Conclusiones.....	112
Estudio 2. Adaptación de un cuestionario corto para evaluar clima organizacional en población colombiana	114
Objetivo	118
Resultados.....	118
Adaptación Cultural.....	118

Estructura factorial	120
Fiabilidad	121
Análisis factorial confirmatorio	123
Discusión y Conclusiones.....	125
Estudio 3. Balance trabajo – familia, agotamiento emocional, desempeño y resiliencia...	127
Resiliencia	128
Balance trabajo – familia.....	131
Agotamiento emocional y desempeño.....	134
Objetivo	138
Hipótesis	138
Método.....	138
Procedimiento	138
Muestra	139
Medidas	140
Equilibrio entre el trabajo y la familia.....	140
Resistencia.....	140
Agotamiento emocional.....	141
Comportamientos intra-rol.	141
Análisis de datos.....	141
Resultados.....	143
Datos descriptivos, consistencias internas y correlaciones de orden cero.....	143
Discusión y conclusiones.....	146
Implicaciones teóricas y prácticas	148
Limitaciones del estudio.....	149
Futuras investigaciones.....	149
CONCLUSIONES GENERALES	151
Referencias	160
ANEXOS	191
Anexo1 Análisis confirmatorio y exploratorio de un instrumento para medir cambio organizacional.....	191
Anexo 2 Adaptación de un cuestionario corto para evaluar clima organizacional en población colombiana.....	211
Anexo 3 Balance trabajo – familia, agotamiento emocional, desempeño y resiliencia	227

Lista de tablas

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional desde la perspectiva de Patterson, West, Shakleton, Dauson, Lawthom, Martles, Robbins y Wallace (2005)	51
Tabla 2. Otros postulados de la teoría de dimensiones del clima organizacional por autor..	52
Tabla 3. Estadísticos descriptivos para los ítems de la prueba Disposición al cambio organizacional. Primer estudio (n=489).	103
Tabla 4. Estructura factorial de la prueba Disposición al cambio organizacional	105
Tabla 5. Correlaciones entre factores rotados	106
Tabla 6. Estadísticos descriptivos para los ítems de la prueba Disposición al cambio organizacional. Segundo estudio (n=1065).	109
Tabla 7. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo para la Prueba de disposición al cambio organizacional.....	110
Tabla 8. Confiabilidad y consistencia interna de la prueba para evaluar la disposición al cambio	112
Tabla 9. Saturaciones factoriales de los ítems de la escala en cada componente.....	120
Tabla 10. Correlaciones de las dimensiones.....	122
Tabla 11. Matriz de intercorrelaciones de los ítems.....	123
Tabla 12. Indicadores de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales.	123
Tabla 13. Sociodemográficos de la muestra de estudio.....	139
Tabla 14. Datos descriptivos, consistencias internas y correlaciones	143
Tabla 15. Resultados de los análisis de regresión que examinan el modelo mediador del efecto de la WFB (X) sobre el rendimiento intra-rol (Y) a través de la resiliencia (M1) y el engagement (M2).....	144

Tabla 16. Efectos indirectos del modelo de mediador múltiple en serie del efecto de WFB(X) entra-role performance (Y) a través de la resiliencia (M1) y el agotamiento emocional (M2)	145
Tabla 17. Resultados del análisis de regresión que examina la moderación de la influencia de la WFB sobre el agotamiento emocional por la resiliencia y la influencia condicional de la resiliencia basada en la Técnica Johnson-Neyman.....	145

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de Katz y Kahn	45
Figura 2. Modelo de Likert.....	47
Figura 3. Modelo de Litwin & Stringer.....	48
Figura 4. Modelo de Schneider & Hall.....	49
Figura 5. Modelo de valores en competencia	71
Figura 6. Modelo conceptual de clima de Quinn & Rohrbaugh.....	72
Figura 7. Gráfico de sedimentación para los 47 ítems de la prueba Disposición al cambio organizacional.....	104
Figura 8. Modelo AFC de tres factores relacionados	111
Figura 9. Modelo ecuaciones estructurales.....	124
Figura 10. Representación gráfica balance trabajo – familia, resiliencia, agotamiento emocional y desempeño.....	128

Introducción

La Psicología Organizacional y del Trabajo (POT) enfrenta hoy grandes desafíos de investigación e intervención, dadas las condiciones actuales en que se desarrollan las actividades de trabajo y de gestión de las personas en las organizaciones, ya que el mundo del trabajo se ha visto fuertemente afectado en las últimas tres décadas como resultado de las transformaciones que han estado ocurriendo en la gestión de las organizaciones. La dinámica política socioeconómica y cultural que se vive en la actualidad demanda un continuo cambio en función de estas.

En este sentido el cambio organizacional ha estado asociado a procesos de adaptación inesperados que surgen para responder a las demandas del contexto. En la actualidad la supervivencia de las organizaciones depende de la capacidad de proyectarse a largo plazo y no solo de su capacidad de adaptación, esto implica por parte de las organizaciones una gestión del cambio que permita anticiparse a los cambios del ambiente de tal forma que se genere un valor a largo plazo sobre la competencia (Sandoval, 2014).

Como respuesta a una serie de fenómenos como la globalización de la economía, la competencia cada vez más creciente y la emergencia de nuevas tecnologías de informática, transporte y comunicaciones, entre otros factores, se han incrementado el uso de estrategias como las fusiones entre organizaciones, alianzas, creación de redes, reducción de las macroestructuras organizativas y externalización o subcontratación de la fuerza de trabajo, como mecanismos para alcanzar una mayor competitividad en el mercado, aspectos que han

generado una dinámica de cambio permanente en el funcionamiento de las organizaciones en el mundo entero (Lynch, & Mors, 2018).

Estos cambios se ven reflejados en el impacto que tienen en el clima de las organizaciones. La forma como entienden los trabajadores el clima de la organización depende de varios aspectos. Gonzales, Pedraza y Sánchez (2015), identificaron que el ambiente laboral es importante en la comprensión de la relación entre empleados y superiores, ya que dicha relación va a estar mediada por los valores, las reglas establecidas por la organización a nivel individual y grupal, y el desempeño, estos aspectos que pueden generar satisfacción en la organización y en los colaboradores. El clima organizacional es importante en la comprensión de las características organizacionales impactan sobre la conducta de los individuos en el trabajo, así como las actitudes de las personas respecto a organizaciones (Yoo, Huang & Lee, 2012).

El clima organizacional abarca la estructura, procesos de la organización, así como la gestión de la remuneración, el comportamiento del empleado, expectativa de rendimiento y oportunidades de crecimiento. No obstante, el clima organizacional es el resultado de la interacción entre los componentes de la empresa, tales como estructura, sistemas, la cultura, la conducta del líder y las necesidades psicológicas de los empleados (Benjamin et al., 2013).

El cambio organizacional y el clima se enmarcan en los factores psicosociales de las organizaciones, los cuales tiene un amplio espectro, se convierten en un tema importante para la salud laboral. La situación actual por la que atraviesan las organizaciones y el mercado de trabajo generan problemas importantes para las organizaciones por lo tanto es importante entenderlos y afrontarlos de manera adecuada.

Las nuevas modalidades de trabajo implican contratos a corto plazo. Adicionalmente el mercado global cada vez es más competitivo genera como resultado por parte de los empleados una creciente presión para poder aumentar la productividad y responder a las necesidades del entorno, forjando como resultado reporte por parte de los empleados de altos niveles de estrés incrementando el riesgo de enfermedad física y psicológica. La inminencia del cambio en diferentes esferas de la organización se desplaza a los trabajadores generando diversas reacciones que afectan el balance trabajo-familia, su desempeño y su percepción del clima organizacional (Connelly & Gallagher, 2004)

Gil - Monte (2012) argumenta que los cambios técnicos, como los socioeconómicos, demográficos, políticos, económicos entre otros, han incrementado los riesgos psicosociales. Algunas de las causas de estos riesgos son: a) cambios organizacionales provocados por factores internos (nuevos procesos, tecnología, lugar de trabajo) o externos (sociales, políticos, económicos), b) nuevas formas de contratación, c) poca estabilidad laboral, d) envejecimiento de la población, e) incremento en la carga laboral, e) exigencias emocionales en el trabajo, f) desequilibrio trabajo – familia. El autor concluye que los riesgos psicosociales siempre han estado presentes, pero lo que se ha modificado es la percepción social que hay sobre ellos, esto se ve reflejado en el incremento de este tipo de riesgos en las organizaciones por tanto se convierte en un problema el cual se debe atender de manera oportuna por parte de los directivos de las organizaciones.

En la actualidad con la amenaza de salud pública generada por el (COVID-19) se ven afectados varios sectores económicos como el turismo, la salud, la educación, entre otros, los cuales deben desarrollar nuevas estrategias y replantear nuevas formas para poder llegar a la población y reactivar su economía (Wen, et al, 2020). Estas estrategias crean retos que

implican promover nuevas formas de trabajo y asumir un incremento en las demandas de los empleados del sector público y privado que pueden tener consecuencias negativas para éstos (Mañas, Estreder, Martínez-Tur, Díaz-Fúnez, & Pecino-Medina 2020). De igual forma, ante estos eventos significativos como la pandemia mundial las organizaciones deben tener la capacidad para desarrollar tácticas que le permitan adaptarse al cambio (Beech, et al, 2020).

En este orden de ideas, ante las situaciones adversas que se presentan debido a la pandemia que afectan al mundo en lo económico, social y político, las personas que hacen parte de las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios lo cual los hace más resilientes (Jiang, Jiang, Sun,, & Li 2020). La capacidad de recuperación ayuda a las personas a superar las tensiones, lo cual permite mantener un estado de vida o un trabajo aceptable (Cope, Jones, & Hendricks, 2016). Esto implica que los individuos deben establecer un equilibrio entre sus roles laborales y los familiares, que no ser posible generarían situaciones de agotamiento emocional como una respuesta psicológica a los estresores laborales y a su vez afecta el desempeño de los trabajadores (Karatepe, 2013).

Resultado de los diversos cambios que han debido asumir las organizaciones como el reemplazo de la fuerza laboral por generaciones más jóvenes, multiculturalidad de trabajo, escasez en la mano de obra, desafíos demográficos, el lugar de trabajo se ha convertido en un espacio muy exigente. Adicionalmente se espera que las personas de desempeñen de forma mucho más eficiente en el trabajo y en el hogar (Ilies, Schwind, Johnson, DeRue, & Ilgen, 2007).

Estos cambios han propiciado en las personas que se encuentran en las organizaciones síntomas de estrés que pueden las pueden afectar en su cotidianidad personal, familiar y laboral (Biron, Cooper & Bond, 2009).

Estas situaciones han generado investigaciones relacionadas con las diferentes condiciones del ser humano en las que en algunas oportunidades sobreviven y prosperan ante la adversidad. El estudio del comportamiento humano positivo dio origen a la psicología positiva (Seligman 1998) y el comportamiento organizacional positivo (Luthans & Youssef, 2007).

Este cambio de paradigma del estudio del comportamiento organizacional negativo al positivo deriva nuevas teorías que proponen que la resiliencia es un recurso flexible que cualquier persona puede aprender y fomentar (Norman, Luthans & Luthans, 2005).

El trabajo es importante para las personas, ya que tiene muchos beneficios para éstas (Henry, 2004). Las ayuda a establecer su identidad, brinda una posibilidad de interacción social más allá de lo netamente laboral, fomenta compromiso, brinda un significado, proporciona la posibilidad de tener estatus e ingresos. Es una actividad que facilita a las personas recursos para vivir, de igual forma, la familia es una parte importante de la cotidianidad de las personas que influye en la sensación de bienestar de estas (Edwards & Rothbard, 2000). Ryan & Deci (2001), consideran que el concepto de trabajo se puede ampliar e incluyen aspectos relacionados con el crecimiento personal y el bienestar de las personas.

Para Voydanoff (2005), el trabajo como la familia son dos dominios importantes en la vida de las personas y por tanto pueden llegar a causar conflictos entre sí (Allen, et al, 2000). Sin embargo, estos dos elementos pueden llegar a ser sinérgicos y complementarse, el lado positivo de esta interacción (trabajo – familia) puede mejorar el bienestar de la unidad familiar (Greenhaus & Powell, 2006).

Según Rahim (2011) considera que equilibrar efectivamente el trabajo y la familia es importante en las organizaciones. Las demandas del ambiente conllevan a que las

organizaciones aumenten la productividad, por lo tanto, hay una mayor demanda de tiempo de los trabajadores y una reducción el tiempo de los trabajadores con sus familias. Haar & Bardoel (2008) resalta que se han generado muchos cambios que afectan esta relación trabajo – familia, la composición de la fuerza laborar ha cambiado, se ha incrementado el número de mujeres en el lugar de trabajo, las familias con dos ingresos, aumento en el número de padres/madres solteras.

Greenhaus & Buetell (1985), argumentan que el conflicto trabajo – familia se presenta cuando los roles en el que las presiones del trabajo y los dominios familiares no son compatibles. Wang, et al, (2004), consideran que independientemente del término que se utilice para describir el conflicto trabajo – familia, éste es causado principalmente por las excesivas demandas laborales, las cuales repercuten en resultados familiares negativos. Para el actual mercado laboral la productividad es crítica, los gerentes tienen como meta alcanzar el máximo rendimiento laboral involucrando a los empleados en esta particular dinámica, se busca que los trabajadores estén dispuestos a contribuir en la organización más allá de lo que exigen los requisitos formales de trabajo. En esta lógica los colaboradores se encuentran atrapados entre las demandas de la familia y las del empleador. El resultado de estos roles múltiples es el conflicto trabajo – familia debido a la incongruencia entre ambas áreas, debido a que las demandas de uno dificultan el cumplimiento de las demandas del otro (Rabenu, Tziner, & Gil, 2017).

Liu, et al, (2019) resaltan que el equilibrio trabajo – familia es una percepción que se presenta de manera simultánea en dos sentidos: bajo conflicto trabajo - familia y alto enriquecimiento trabajo – familia, lo cual implica que se incluyen experiencias entre los roles tanto positivos como negativos.

Es tos aspectos positivos o negativos tiene una relación con el desempeño laboral. Pandey (2019) destaca naturaleza multidimensional del desempeño clasificándola en dos aspectos: a) recursos: individuales, laborales, organizacionales, sociales, b) estresores: individuales, laborales en donde el autor señala que estresores afectivos como el agotamiento es una variable importante que agota los recursos y decrementa el rendimiento laboral, familiares, según el autor las variables a nivel familiar son un inhibidor del desempeño laboral cuando actúan como estresores. En este orden de ideas el conflicto trabajo familia es una variable importante que genera interferencia entre las demandas de estos dos dominios entre sí.

Gragnano, Simbula, & Miglioretti (2020), resaltan el hecho de que los trabajadores son conscientes de la importancia de la salud para lograr un equilibrio trabajo-vida, demostraron que este equilibrio es tan importante como el dominio familiar, por tanto, los investigadores deben considerar el dominio de la salud en el dominio familiar cuando se indaga el equilibrio trabajo – vida.

Karatepe & Tenkiskus (2006), afirman que el conflicto trabajo – familia y el agotamiento emocional son variables críticas que tienen efectos adversos en los resultados. Yavas, Babacus & Karatepe (2008), consideran las dificultades que tienen los empleados de primera línea para equilibrar las demandas de sus múltiples roles pueden afectar el desempeño y como consecuencia los empleados pueden tomar la decisión e irse de las organizaciones.

Wright & Cropanzano (1998), señalan que un indicador de bajo desempeño laboral es el agotamiento emocional, considerado como un estado crónico tanto físico como emocional, el cual es producto del exceso de trabajo y el estrés continuo. El agotamiento

emocional se manifiesta en los empleados en una pérdida general de sentimiento de preocupación, confianza e interés (Maslach, 1982). Schaufeli & Greenglass (2001) consideran que el agotamiento emocional ocurre cuando los empleados experimentan una exigencia emocional ante una situación laboral en un período de tiempo prolongado.

Estudios realizados en el sector público, contribuyen a entender la manifestación de sentimientos de agotamiento emocional. Los profesionales de la salud se encuentran bajo altos niveles de presión debido a las largas jornadas laborales que producen trastornos del sueño, la responsabilidad profesional en donde deben proporcionar un servicio de alta calidad sin margen de error. De igual forma, su trabajo implica alta carga emocional dada la naturaleza del trabajo, esto hace que los profesionales en la salud sean más vulnerables al agotamiento emocional (Babyar, 2017). De acuerdo con Gerard (2018), es necesario tener en cuenta factores como los resultados financieros, el rendimiento del capital, lo cual justifica el éxito en las organizaciones de atención médica, lo cual va más allá de la calidad en la atención o la naturaleza de actividad. La estructura de las organizaciones de salud pública suele ser poco flexible lo cual hace más difícil el funcionamiento de estas entidades y por tanto el trabajo de los profesionales que laboran en ella generando pérdida de energía y sentimientos de agotamiento emocional.

Cropanzano, Rupp & Byrne (2003) argumentan que el agotamiento emocional tiene un efecto perjudicial en el desempeño laboral del empleado, lo cual repercute posteriormente en la productividad de la organización. El estudio realizado por Wang, et al (2019) muestran la relación entre el conflicto trabajo – familia (WFC), el conflicto familia – trabajo (FWC), el agotamiento emocional y el desempeño. Los resultados muestran que WFC se relaciona

positivamente con el agotamiento emocional. También se encontró que el cuidado de la organización reduce las influencias de WFC en el agotamiento emocional.

En conclusión, es importante resaltar que todas las variables que se han considerado para realizar este estudio se relacionan entre sí. Por un lado, en un marco amplio se encuentra el cambio organizacional, el cual influye en el comportamiento y la percepción de las personas en la organización afectando el clima organizacional. Por otro lado, pero en la misma dirección se encuentran los factores psicosociales que también se ven afectados por los cambios en las organizaciones y que involucrarían factores como el balance trabajo – familia, el desempeño, el agotamiento emocional. Sin embargo, se debe rescatar que la forma como las personas en las organizaciones afronten estos aspectos, va a generar una mayor capacidad de resiliencia y adaptación de las personas en la organización.

PRIMERA PARTE

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPITULO 1.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

En un mundo globalizado e industrializado como el que se conoce hoy en día, no es un secreto que las organizaciones constantemente luchan en un mercado en el que la rentabilidad es proporcional a la innovación; el problema para muchas organizaciones radica en que la innovación es sinónimo de cambio y de adaptación constante, situación que pone de manifiesto la necesidad de salir de la zona de confort y de redefinir el estatus quo que en muchas ocasiones, es el causante del fracaso en el mundo laboral. De este modo, el cambio dentro de las organizaciones empieza a jugar un papel importante para la permanencia de estas en el mercado. Los retos o presiones más grandes que tienen las organizaciones contemporáneas en la búsqueda de la adaptación a los nuevos mercados más competitivos se resumen en tres puntos: fuerza laboral, la globalización y el uso de nuevas tecnologías y redes (López, Restrepo y & López, 2013).

El cambio organizacional hace referencia al proceso de transformación interna que lleva a cabo una organización, con el fin de reestructurarse y adaptarse al entorno social, económico y cultural en el cual está en constante competencia; esto con el fin de potencializar sus capacidades en diferentes ámbitos y así aumentar sus posibilidades de éxito en el mercado (Pakdel, 2016).

Para Prieto, et al. (2015), el cambio organizacional es una técnica continua que surge en consecuencia de diferentes factores que obligan a las empresas a atravesar por una serie de modernizaciones debido a los desarrollos tecnológicos, la apertura de mercados, la innovación y la competitividad, lo que trae consigo una constante presión por sobrevivir a las exigencias de la modernidad; es por esto que se deben esclarecer los objetivos del cambio y buscar la aceptación del mismo por parte de los trabajadores de la organización.

García y Forero (2015), entienden el cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones respecto a las alteraciones internas y externas que pueden ser institucionales, estructurales, tecnológicas y/o culturales. Salgado et al. (2018), indican que se puede hablar de cambio organizacional cuando una organización atraviesa una constante transformación interna que tiene como objetivo permitir avances para que se facilite la evolución y competencia en el mercado; dicho cambio organizacional puede alterar desde las relaciones interpersonales en el lugar, hasta a la misma cultura de la entidad.

Generalmente los cambios internos de las organizaciones se relacionan con las crisis, las cuales según Sarkar & Osijevskyy (2018), contemplan situaciones significativas que traen consigo resultados indeseables para la empresa y las personas involucradas en esta, ya que interfiere con las operaciones de la organización y la imagen pública de la misma. Así, quienes se resisten a los cambios tienden a guiarse por pensamientos negativos acerca del mismo, ya que las consecuencias esperadas, al igual que las tensiones y temores que pueden despertarse en el proceso, debilitan y minimizan sus expectativas positivas frente a la necesidad de formar parte de él (Pakdel, 2016).

Para lidiar con las crisis surgen diferentes estrategias que se relacionan con la psicología social y que ponen de manifiesto la naturaleza comunicativa multifacética del ser humano. En este orden de ideas un a tener en cuenta durante el proceso de cambio organizacional se debe enmarcar en el apoyo organizacional percibido por los empleados de la organización, ya que este se relaciona con la forma en la que ellos perciben que la organización reconoce y/o valora su trabajo y contribuciones a la misma; el apoyo organizacional impacta directamente en el capital psicológico positivo de las personas que laboran en la compañía, haciendo referencia así a un estado que comprende aquellos recursos

que posee una persona para afrontar y superar desafíos de distintas índoles. Dicho estado es cambiante y se modifica a partir de las experiencias de la persona, pero siempre manteniendo cuatro dimensiones: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia (Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015). El capital psicológico positivo se relaciona con el incremento del compromiso afectivo, el cual influye en las capacidades de los empleados, es por esto por lo que se vuelve fundamental en el compromiso organizacional (Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė, 2014). Así mismo, el apoyo organizacional tiene un papel mediacional y puede que facilite el desarrollo de ego-resiliencia en las personas de la organización, es decir, que facilita la adaptación durante el proceso de cambio, lo que evita que experimenten emociones negativas y se aventuren a dar paso a nuevas experiencias en el ámbito (Ferreira, Cardoso & Braun, 2018).

En términos de estrategias también se habla de la identidad compartida, la cual hace referencia a aquel conjunto de componentes que permiten la constante interacción de una persona con un grupo, ya que son compartidos y permiten la integración y comunicación entre varias personas (Dick, Ciampa & Liang, 2018). Estos autores proponen que el comportamiento guiado por la identidad personal es diferente al guiado por la identidad social, ya que en esta última se ejerce una acción con base en los presupuestos del grupo social al cual se pertenece; es por esto que la identidad compartida es fundamental a la hora de afrontar un cambio en la organización ya que los aspectos compartidos de los grupos le dan a entender a los mismos que no atraviesan el cambio solos, esto facilita la aceptación del cambio y evita la deserción laboral durante el mismo.

Otro factor encaminado a disminuir la magnitud negativa del cambio organizacional y a promover el desarrollo, aceptación y productividad dentro del mismo es el o los centros

sociales. Un centro social es una persona perteneciente a la organización que atraviesa por el cambio que es socialmente persuasiva y que puede mediar con los demás empleados a partir de habilidades sociales que se potencializan a través del liderazgo y la comunicación asertiva (Demir & Ozkan, 2015).

Allayarova, Kalashnikova & Moiseenko (2015), consideran importante el liderazgo debido a que éstos durante los procesos de cambio han de cumplir con ciertas características que fortalezcan la aceptación de las modificaciones por parte de las personas que conforman la organización; de este modo, la resolución de conflictos interpersonales; la educación de todos los sujetos sobre el proceso gerencial, la potencialización de los talentos de los seguidores, la unión de la cultura interna con la representación externa y la innovación, son actividades que un buen líder ha de ejercer para mantener el equilibrio en la organización durante el periodo de cambio.

Así, en el liderazgo participativo los empleados que tienen voz y voto durante el diseño y ejecución del cambio tienen mayores posibilidades de no sentirse amenazados por el mismo, ya que tienen cierto nivel de control sobre el cambio; además, se percibirá un amplio nivel de equidad ya que las decisiones se tomarán en conjunto y no serán impuestas, lo que fortalecerá el sentido de identidad en relación con la organización (Rogiest, Segers & Witteloostuijn, 2018). Todo cambio organizacional depende en primera instancia de los cambios individuales dentro de la organización que busca la modificación, ya que la operacionalización de las conductas de miembros estratégicos de la organización permite acoplar en mayor medida las estructuras y procesos que se buscan incluir en un macronivel (Zuinaga, 2014).

Tipos de cambio organizacional

Sandoval (2014) propone dos tipos de cambio: un cambio planeado (procesos de transformación relacionados con los cambios graduales de las organizaciones) y un cambio súbito (respuestas rápidas encaminadas a la solución de situaciones inesperadas en la organización).

Debido a la influencia que tiene el entorno (interno y externo) en las organizaciones y así mismo en los cambios que se llevan a cabo en estas, Hussain, et al. (2017), propusieron dos tipos de cambio; por un lado, se encuentra el cambio reactivo, a partir del cual se expone que las fuerzas propias y/o ajenas de la organización incentivan a la misma; mientras que el cambio proactivo enfatiza en la concienciación de la organización de que el cambio es importante y necesario.

Romeros, Matamoros y Campo (2013) rescatan de los soportes teóricos dos tipos de cambio que tienen relación con los ya mencionados anteriormente: el cambio evolucionario y el cambio revolucionario. El cambio evolucionario se presenta en una organización cuando se llevan a cabo ligeras modificaciones secuenciales; mientras que el cambio revolucionario se emplea cuando es necesaria una respuesta rápida frente a las exigencias del ambiente.

Modelos del cambio organizacional

El modelo de Lewin, es el más utilizado para entender los procesos de cambio organizacional, comprende tres pasos: en primer lugar se encuentra el descongelamiento, fase en la que se abre camino para el proceso de cambio, es decir, se media y se prepara a la organización para afrontar las modificaciones que se darán; luego llega la fase del cambio, en la que se incluyen en la organización las estrategias que se espera le permitan a la misma adaptarse al mercado; finalmente se da el recongelamiento, etapa en la que se establecen

como propios de la organización los cambios realizados y producen variaciones en el curso de la organización. Así, se repite el ciclo cada vez que la organización requiera de nuevas herramientas que le permitan innovar (Hussain et al., 2017).

Otra teoría que tiende a relacionarse con el ámbito organizacional es la “teoría de la actividad” la cual establece que toda labor o trabajo humano es de carácter social, es decir, que cuenta con la colaboración y participación de varias personas que tienen un propósito común. Para la aplicación de esta teoría a lo referente al cambio organizacional y a la forma adecuada de manejar este, se enfatiza en la importancia del manejo adecuado de las contradicciones que se pueden presentar durante el proceso (Gonçalves, Sousa & Zacarias, 2013):

1. Primer orden: Se presentan cuando las tensiones ocurren con un elemento propio de una actividad.
2. Segundo orden: Surgen cuando existen fallos en la relación entre dos o varios elementos dentro de una actividad.
3. Tercer orden: Se dan cuando en un sistema con una cultura ya establecida se introducen componentes de otra cultura (cambio organizacional).
4. Cuarto orden: Ocurren cuando la relación del sistema de actividad central con los otros sistemas de la organización disminuye o se debilita.

Por su parte, López, Restrepo y López (2013), indican que se deben tener en cuenta dos enfoques: en primer lugar se encuentra el enfoque sistémico, entiende la organización como un sistema en el que interactúan constantemente seis variables: las personas, la cultura, las tareas, la tecnología implementada, el diseño estratégico de la organización y los procesos de planeación. Por otro lado, la perspectiva de contingencia establece que el cambio

organizacional no se puede abarcar con una sola alternativa, pero lo que sí es posible, es realizar un diagnóstico organizacional a través de los siguientes pasos: 1. Reconocer el problema; 2. Establecer la capacidad de cambio de la organización; 3. Identificar los recursos con los que se cuenta; 4. Idear una estrategia de cambio y plantear los objetivos.

Estrategias de cambio organizacional

Sadeghi (2011), enmarca en las estrategias lo referente a la cultura, la estructura, la tecnología, los recursos humanos y las metas de la organización, mientras que los puntos de referencia comprenden el control (alto/bajo) y el nivel en el cual se da (interno/externo). El cambio en las organizaciones implica modificaciones en tres niveles: individual, grupal-social y organizacional propiamente dicho.

Al momento de hacer referencia a los cambios individuales en el cambio organizacional, se tiene en cuenta el aprendizaje dentro y fuera del entorno laboral, ya que a partir de este se pueden identificar las barreras y los facilitadores del aprendizaje, los cuales han de ser siempre tenidos en cuenta para intentar comprender la forma en la que este interviene en el cambio organizacional (Smolarczyk & Hauer, 2014). Estos autores retoman las categorías descritas por Tynjälä en el 2013: Los factores del alumno (conocimiento personal, experiencia, habilidad, motivación, etc); y los factores del contexto de aprendizaje (contiene todo aquello que surge en el contexto durante el proceso de aprendizaje de la persona en términos de la estructura de la organización, las condiciones de trabajo y su papel como empleado).

Pero no solo el aprendizaje se ve involucrado en la aceptación y resistencia individual al cambio. Pakdel (2016) consideran tres dimensiones en las que se dan estos fenómenos: comportamental (coherente con la ausencia o presencia de resistencia al cambio; además,

surge como la manifestación emocional y cognitiva respecto al cambio); afectiva (relacionada con la incertidumbre, al estrés y la pérdida de control); y la cognitiva (interpretación errónea y negativa del cambio).

De igual forma, es importante tener en cuenta la comunicación entre los trabajadores de la organización, ya que es en su mayoría de tipo informal, esto implica que las interacciones entre los empleados se pueden estudiar y analizar a través de aquello que expresan tanto por medios electrónicos como en los pasillos de esta (Zenk & Stadtfeld, 2010). El aspecto de la comunicación se resalta ya que permite conocer la forma en la que se entiende el cambio en la organización, lo cual permitirá elaborar estrategias efectivas que den lugar a la fácil aceptación de este. Las redes dentro de la organización se ven fuertemente marcadas por los cambios internos en la misma; a pesar de esto, debido a que los cambios son distintos, no es posible establecer con certeza de que forma las relaciones laborales se modifican y si existe algún patrón en estas que permita identificar cuales se verán afectadas y cuáles no (Lynch & Mors, 2018).

Las estrategias de cambio se relacionan con el ciclo propio del cambio. En primer lugar Bocos, Rădut-Taciu & Chis (2015), proponen un ciclo del cambio que consta de las siguientes fases: 1. Negación (la autoestima incrementa de forma significativa, provocando que la persona vea como una posible amenaza la situación de cambio); 2. Defensa (se manifiesta a través de la frustración y un estado de alerta constante); 3. Exclusión (se producen altos niveles de ansiedad frente al cambio inevitable); 4. Adaptación mutua (relacionada con la adaptación al cambio y con el cambio individual, dichos cambios son difíciles de realizar); 5. Internalización (el nuevo sistema es establecido, lo que trae consigo la aceptación del mismo).

Otro ciclo de cambio organizacional fue el propuesto por Abrantes & Figueiredo (2013), en el cual se proponen los pasos que le permitirán a una organización llevar a cabo un cambio efectivo: Se habla de la visión de cambio (visión de la arquitectura, situación inicial, alcance del cambio); de la arquitectura del cambio (arquitectura de los negocios, de datos, de aplicaciones); del plan de cambio (estrategias de desarrollo, plan de programa, crear destreza); y de la implementación del cambio (implementación, proceso de implementación, evaluación del cambio).

Cabe mencionar que el objetivo principal de todo modelo de cambio organizacional radica en generar compromiso en los trabajadores de la organización que va a modificarse internamente, es por esto que se debe tener en cuenta que el compromiso con el cambio se concibe como una fuerza que produce que la persona actúe de forma proactiva en el cambio; es decir, que además de aceptarlo, busca que este se lleve a cabo de la mejor manera. El sentimiento de compromiso abarca una dimensión normativa (estrategias para realizar el cambio), afectiva (deseo de formar parte del cambio) y efecto continuo (anticiparse a las posibles consecuencias de no adaptarse al cambio). En este sentido, se debe aclarar que, aunque el compromiso por el cambio es relativo a una fuerza, esta no debe ser obligatoria, el compromiso debe fluir y debe ser opción propia de la persona, aunque esta se vea influenciada por factores externos (Cinite & Duxbury, 2018).

Resistencia al cambio

Relacionado con el proceso de cambio y en consecuencia al estrés provocado por el mismo, es muy común que los trabajadores de la organización generen cierto nivel de resistencia al cambio organizacional, el cual variará dependiendo del desconcierto que cause la situación.

La resistencia al cambio organizacional surge cuando durante el proceso de cambio el individuo se encuentra desinformado, lo que produce miedo a lo desconocido, transformando las posibles modificaciones de la organización en amenazas inminentes (Salgado, et, al. 2018).

Para Prieto, et al, 2015), la resistencia se genera a partir de fuentes individuales y organizacionales, siendo las primeras netamente personales pero moldeadas por el aprendizaje; mientras que las organizacionales se relacionan con los intereses colectivos.

Tavakoli (2010) propone que se debe velar por potencializar las habilidades de afrontamiento de los empleados y evitar mostrar al cambio como una amenaza, con el fin de prevenir la angustia y la resistencia a la asimilación de las nuevas estructuras tras las modificaciones. El autor afirma que el estrés no ha de verse sólo como una variable negativa del cambio, sino como una opción de mejoramiento que se vuelve positiva para la organización cuando se tienen estrategias adecuadas de preparación, afrontamiento de la situación y elaboración de soluciones prácticas.

Al igual que el estrés, la crisis o el caos que trae en consecuencia el periodo de cambio organizacional también ha de verse como un espacio de mejora y aprendizaje, es decir que tiene un lado positivo y negativo dependiendo de la administración que se le dé al cambio. Radu, Liviu & Cristian (2014), proponen que cuando se finaliza correctamente el proceso de cambio organizacional y se le da lugar al enriquecimiento que este deja en la corporación, se tiene como resultado a las “organizaciones fractales”, en las cuales rige una mentalidad abierta que enfatiza en la autonomía y la auto organización como bases de la eficiencia y la colaboración entre pares. Por lo general, este tipo de organizaciones surgen de una etapa previa de caos.

Oreg, et al. (2008), llevaron a cabo un estudio cuantitativo cuyo objetivo fue validar una escala para medir la resistencia al cambio organizacional en 17 países; para esto se contó con la participación de 4201 estudiantes de universidades de los países colaboradores del estudio. Los resultados de este estudio demostraron que efectivamente la resistencia al cambio se concibe de formas similares en distintas partes del mundo y que además, el estrés, la negación y otros factores relacionados son compartidos en las respuestas de los participantes.

La resistencia al cambio organizacional comprende varias dimensiones que reúnen amplios factores que se encuentran en la cotidianidad humana. Una de estas se encamina a los rasgos afectivos-cognitivos del individuo, destacando la evaluación de la situación de cambio y las emociones que este implica, así como la influencia de las cargas emocionales en la toma de decisiones. Por otro lado, se encuentran los aspectos comportamentales, que abarcan las acciones que el individuo efectúa desde el momento en que toma conciencia del cambio, actuando, dependiendo del nivel de amenaza y de las consecuencias del cambio (Erwin & Garman, 2010). Una de las principales razones por las cuales se considera aversivo al cambio organizacional, es que este se ve como una fuente individual y colectiva de estrés que incrementa según la cantidad de cambios y la complejidad de estos, ya que esto implica mayor implementación de recursos emocionales, cognitivos y conductuales para afrontar y adaptarse al cambio (Bruckman, 2008).

Wiggins, Romersburg & Githens (2018), proponen que la resistencia al cambio se puede dar en dos niveles que se caracterizan por la evitación de la diversidad en términos de creencias, expectativas, y otras variables que pueden influenciar negativamente la percepción que se tiene del proceso. Otro modelo de resistencia es el establecido por Piderit y retomado

por Foster (2010), en el cual se incluyen tres componentes: (a) emocional (afectivo), (b) intencional (conductual) y (c) cognitivo. Esta conjetura amplía la forma en la que se puede evaluar el cambio desde distintos puntos.

Borgucci (2008), describe este fenómeno a partir del estructuralismo constructivista planteado por el sociólogo Pierre Bourdieu, en el cual se identifica la confluencia de estructuras mentales (*habitus*) y estructuras sociales (*campus*). Así, para los autores la resistencia al cambio, así como la efectividad del cambio organizacional, dependen de la integración o discrepancia entre ambas estructuras, situación que pasa con mucha frecuencia ya que las estructuras mentales, o las formas en las que el individuo experimenta la realidad están influenciadas por los parámetros sociales que rigen los *campus*; cuando dichos parámetros chocan con las estructuras mentales del individuo, surge la resistencia.

Cambiar con el cambio

Sandoval (2014) propone que para lograr un cambio organizacional eficiente es necesario cambiar la perspectiva que se tiene acerca del manejo de la organización, sobre la forma en la que se adapta al entorno y a la competitividad con la que se enfrenta y el propio reconocimiento de la importancia de dicho cambio para la organización. Igualmente, para que los cambios en las organizaciones sean satisfactorios, es necesario que éstos fortalezcan los mecanismos de interacción entre los procesos generales de gestión (relacionados con la identidad dentro de la organización) y las personas que laboran a partir de estos. Aunque todo modelo de gestión de cambio debe adaptarse a las necesidades de la organización a lo largo del proceso, todos caen en el error del rigor durante el mismo, es por esto, que el dinamismo es fundamental a la hora de buscar que los empleados acepten y se integren con mayor facilidad a los nuevos sistemas (Pérez, Vilariño y Pérez, 2015).

Para mediar el proceso de cambio, es importante contar con agentes facilitadores del mismo dentro y fuera de la organización, ya que al relacionar experiencias que no solo tengan como punto de base la compañía, existirán mayores probabilidades de que los empleados tomen el proceso como propio, reconociendo su importancia y hasta volviéndose líderes en los grupos dentro de la organización; es decir, que, con este mecanismo, se pueden llegar a obtener nuevos agentes de cambio (Ferrer, 2015).

CAPÍTULO 2.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El constructo de clima organizacional ha sido objeto de estudio en las organizaciones desde hace varias décadas ya que se ha constituido como un referente académico de las diferentes ramas de las ciencias sociales como es la psicología organizacional que plantea diversas teorías y metodologías de la medición del clima organizacional, lo cual ha llevado a generar varios comentarios sobre los factores que influyen la lectura que se puede realizar para entender dicho constructo (Supriyati, et al., 2019).

Salldoval-Caraveo (2004) argumenta que varias investigaciones en torno a la psicología organizacional robustecieron el desarrollo de la disciplina ampliando el abanico de posibilidades relacionados con diferentes tópicos en las organizaciones como: son el bienestar laboral, la motivación, los valores, las relaciones interpersonales, entre otros, estas variables generan interés en los psicólogos debido a las problemáticas que se podían desencadenar como el agotamiento, la rutina, y factores que atañen al desempeño laboral como la capacidad de aprendizaje, la percepción, la personalidad, el liderazgo, la resolución de problemas, la fatiga laboral. Estos aspectos conllevan comenzar a estudiar el constructo de clima organizacional, el cual se planteó desde los años sesenta por Lewin. (Segredo, 2013).

Benjamin, Enhart & Macey (2013), consideran que autores como Lewin, Murray, Ekwall, Campbel, Argyris, concuerdan en que el clima organizacional es el consecuencia de la manera como los individuos en las organizaciones establecen un proceso de interacción social, el cual esta medido por los valores, las creencias y actitudes, así como del ambiente interno o externo, los cuales predeterminan la acción social o la relación entre sus miembros,

generando percepciones que por su origen e impacto colectivo se constituyen en características de la organización como un todo. En este orden de ideas, los autores establecen que el clima organizacional abarca un gran abanico de elementos que hacen parte de la organización, como son la estructura, los procesos, la remuneración, la gestión, la cultura, entre otros, por lo tanto, el clima sería el resultado de la interacción de los componentes mencionados y las necesidades psicológicas de los empleados.

La forma como entienden los trabajadores el clima de la organización depende de varios aspectos. En el estudio realizado por Gonzales, Pedraza & Sánchez (2015), se identificó que el ambiente laboral es importante en la comprensión de la relación entre empleados y superiores, ya que dicha relación va a estar mediada por los valores, las reglas establecidas por la organización a nivel individual y grupal, el desempeño, estos aspectos que pueden generar satisfacción en la organización y en los colaboradores.

Por lo descrito, se establece que la investigación sobre clima organizacional es importante en la comprensión respecto a cómo las características organizacionales impactan sobre la conducta de los individuos en el trabajo, así como las actitudes de las personas respecto a organizaciones (Yoo, Huang & Lee, 2012).

De la literatura se desprende que el clima organizacional es ampliamente investigado y que incide sobre muchos comportamientos laborales, pero existen puntos de vista divergentes sobre dimensiones que debe medir y si debe o no siempre medirse como una construcción unidimensional. La evidencia de la literatura también apunta al uso de conceptos como clima positivo, clima orientado a los empleados, clima negativo y meta clima orientado que en última instancia aumenta la confusión de su uso y sugiere que existen varios tipos de clima (Adeniji, 2011).

De acuerdo con Gellerman (1960, citado en Brunet 2011) se pueden identificar dos enfoques que influyen en la comprensión de este constructo: a) la Gestalt, focalizada en la forma en que se estructura la percepción (suma de sus partes no es suficiente para dar cuenta del todo), para explicar este aspecto se tienen en consideración dos aspectos, el primero es la percepción secuencial de las cosas como existen y posteriormente dar lugar a un nuevo orden a través de un proceso de integración generado a partir del pensamiento, y b) la funcionalista, para la cual tanto la conducta, como el pensamiento de la persona son el resultado del ambiente que le rodea, las diferencias en la adaptación del individuo a su medio dependen de características propias de cada individuo. Estos enfoques concuerdan respecto a que los individuos realizan un intercambio con el medio ambiente que los rodea y mantiene un equilibrio con este.

A partir de estas escuelas de pensamiento, se estructuran cuatro aproximaciones del constructo que permiten entenderlo

Aproximaciones del clima organizacional

Según González - Roma, et al. (1995); Mañas, González -Roma & Peiró (1999) el concepto de clima se entiende desde cuatro aproximaciones: a) estructural, b) perceptual, c) interactiva, y d) cultural.

Aproximación estructural.

Desde la aproximación estructural denominada también realista u objetivo, el clima organizacional se genera debido a que las personas en la organización están expuestas a características organizacionales que son comunes, por lo cual se desarrollan percepciones similares entre sus miembros, considerándose como una expresión objetiva de la estructura organizacional.

Entre las definiciones que se enmarcan en esta corriente de pensamiento se encuentran Forehand & Gilmer (1964), para quienes el clima se compone de diversas particularidades de las organizaciones: a) las diferencias con otras organizaciones, b) la relativa estabilidad a lo largo del tiempo, y c) la influencia sobre el comportamiento de las personas en la organización. Los autores señalan que estos aspectos constituyen la personalidad de una organización.

En relación con lo mencionado, Tagiuri & Litwin (1968) señalan que al interior de la organización el clima es estable, por tanto: a) es experimentado por los trabajadores de esta, b) tiene que ver con cómo se comportan estos en el trabajo y c) puede describirse su relación con los valores de un conjunto particular característico de la organización.

Por su parte Likert & Gibson (1986), plantean que el término clima organizacional se puede utilizar para describir la estructura psicológica de las organizaciones. Para estos autores, tiene que ver con la percepción del entorno de la organización, el cual es relativamente estable en el ambiente interno, e incide sobre el comportamiento de las personas y puede ser explicado en términos de valores.

Para Campbell, et al. (1970), representa una serie de condiciones que pueden ser inducido a partir de la forma como se desarrolla la relación de la organización con sus miembros y su entorno.

De una manera un poco más general, Glick (1985^a), considera que el clima organizacional es una expresión genérica que incluye una amplia gama de variables organizacionales, que detallan dicho contexto (organizacional) para las acciones del individuo.

Aproximación fenomenológica.

La aproximación fenomenológica o perceptual, señala que el clima en las organizaciones se forma a partir del individuo, siendo las definiciones que se desarrollan a partir de esta línea de pensamiento de carácter subjetivo, ya que el individuo percibe su entorno y le da un significado, el cual va a depender del estado de ánimo de quien hace la lectura de su ambiente.

Para James & Jones (1974) es el significado psicológico de representaciones cognitivas (percepciones). Por su parte, Joyce & Slocum (1979) señalan que el clima es perceptual, psicológico, abstracto y descriptivo.

En un sentido similar James & Sells (1981), consideran que el clima es una imagen cognitiva frente a situaciones que se reflejan en el significado psicológico y la importancia de la situación para el individuo. En 1990, Peiró, destaca el carácter perceptual y subjetivo que tienen las personas en la organización sobre su entorno el cual es subjetivo. En conclusión, este enfoque se centra en las personas son las que transfieren un significado psicológico según sus percepciones y estructura cognitiva.

Por su parte Chiang, Martín & Núñez (2010), señalan que el clima se establece a partir de las percepciones de los individuos respecto a su entorno, estas percepciones reflejan como los individuos establecen los hábitos de su entorno.

La aproximación de James & James (1989) tiene que ver con considerar el clima organizacional como un constructo multidimensional, en el cual se considera un abanico amplio de evaluaciones que el individuo realiza en el entorno laboral.

Aproximación interactiva.

La aproximación interactiva, se origina en la década de los 80 a finales del Siglo XX, considerando que el clima resulta de la interacción de elementos estructurales de la organización con las diferentes tipologías de la personalidad.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional se considera como las representaciones individuales del contexto en donde la persona se encuentra inmersa (Rousseau, 1988). Para autores como Litwin & Stinger (1968) el clima es un conjunto de características del ambiente laboral que se pueden medir; tales son actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización, lo cual en su conjunto contribuye con la percepción del sistema en el que están inmersos. Los autores señalan que estos aspectos forman parte de los procesos psicológicos que permiten relacionar el comportamiento con las características organizacionales.

Para Mahon (1992) es un buen indicador de clima cuando en el comportamiento evidencian entusiasmo, optimismo y espíritu de equipo, por lo tanto, un clima deficiente presenta indicadores de apatía, pesimismo e individualismo.

Por su parte, Weick & Quinn (1999), señala que el estudio del clima a nivel molar puede ser útil para comprender el rendimiento global cuando es conceptualizado y analizado a través de un marco de valores.

Según Goncalves (2000), hay elementos de la estructura organizacional que contribuyen con la generación de determinados tipos de clima organizacional, lo que incide sobre las percepciones de los miembros y, por lo tanto, influye sobre el comportamiento, dando lugar a una relación bidireccional entre estos dos aspectos.

De acuerdo con Toro (2005), el clima organizacional tiene que ver con las percepciones generadas y compartidas por los miembros de la organización respecto a políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, entre otros. Por su parte, Méndez (2006) plantea que las características de la organización tienen que ver con las percepciones que las personas manifiestan sobre el clima.

Aproximación cultural.

La aproximación cultural, se genera como complemento de la interactiva, de acuerdo con Moran & Volkwein (1992), esta interacción se genera en un contexto cultural, por el cual se verá influida. Los autores señalan que la cultura tiene un rol crítico en la conformación del clima organizacional.

Desde esta perspectiva Alvesson & Berg (1992) afirman que el clima es un aspecto importante enmarcado en la cultura de la organización. Por su parte, Ali & Patnaik (2014) plantean que, si bien el concepto de clima se utiliza para la descripción de las percepciones, éste también considera la descripción de las percepciones de los grupos por tanto la cultura organizacional sería un marco de referencia para este constructo (Iljins, et al., 2015).

En relación con lo anterior, Agarwal (2015) e Iljins et al., (2015) consideran que los estudios sobre clima organizacional pueden orientarse a identificar los elementos de la cultura que impactan directamente sobre este.

Por su parte, Dessler (1976) plantea que los colaboradores en una organización tienen ideas preconcebidas que hacen referencia a sí mismos y a la relación que tienen con la organización en cuanto a lo que consideran se merecen, lo cual se ve afectado por el estilo de dirección, la estructura organizacional, la interacción con los grupos, lo que conlleva a un determinado comportamiento por parte de los empleados.

Esta perspectiva se basa en tres enfoques explicativos sobre el clima organizacional:

a) el enfoque objetivo, propuesto por Forehand & Gilmer (1964) quienes se refieren a este como una serie de características consistentes presentes en una organización y que la diferencian de otras e impactan sobre la conducta de las personas que trabajan en esta; para estos autores existen cinco (5) variables estructurales que componen el clima: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, las pautas de liderazgo y la dirección de metas. b) El enfoque subjetivo propuesto por Halpin & Croft (1963) para quienes el clima organizacional hace referencia al concepto que tienen los colaboradores frente a la organización de la cual se es miembro, y c) el enfoque de síntesis propuesto por Litwin & Stringer (1968) desde el que se plantea que el clima es aquel que permite comprender los efectos subjetivos que percibe el colaborador a partir del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores relacionados con actitudes, creencias, valores y motivación de los trabajadores.

Definiciones de clima organizacional

Para Campbell (1976) el clima es causa y consecuencia de diferentes eventos que se desarrollan en la organización, los cuales se evidencian en el comportamiento de las personas en el trabajo y que pueden estar influidos por las características específicas de cada una de las personas.

Según Hellriegel, Slocum, & Woodman (1999) la interpretación de los estímulos sensoriales que recibe una persona genera a un resultado que puede ser manifiesto, es decir, cuando se generan acciones o encubierta que incluye elementos como la motivación, actitud y los sentimientos o ambas; teniendo en cuenta las diferencias individuales cada persona organiza la información de forma diferente, lo cual genera interpretaciones y respuestas

diversas, por ende se considera que las diferencias de percepción son el porqué del comportamiento variado de los trabajadores frente a una misma situación, ya que la perciben de manera independiente y su forma de responder al medio dependen de esas percepciones.

Por otra parte, Guillén & Guil (2000) definen el clima organizacional de una manera más sencilla y práctica, haciendo referencia a que es la percepción de una colectividad que trabaja y establece múltiples interacciones en un contexto laboral.

De acuerdo con Patterson, Warr & West (2004), el clima organizacional pretende abarcar y modificar fenómenos globales en las organizaciones (las percepciones de los trabajadores frente al trabajo, las relaciones interpersonales, el ambiente físico, las regulaciones que influyen sobre las interacciones en el contexto del trabajo, entre otros), convirtiéndolo en un aspecto multidimensional.

Por su parte Arvidsson, et al., (2006) reconocen que el clima se determina por la relación y confrontación de los trabajadores con la cotidianidad en su ambiente laboral, lo que conlleva a que éstos estructuren actitudes, sentimientos y conductas que constituyen el clima, y que tendrá un impacto directo sobre la percepción de los individuos en la organización.

Glisson, Dukes & Green (2006) afirman que el clima puede ser comprendido a partir de dos niveles, el primero, hace referencia a la percepción individual que tiene el empleado, y el segundo es percibido el clima por el grupo a partir de apreciaciones y opiniones compartidas.

En un sentido similar Segredo (2013) define el clima organizacional como un conjunto de percepciones mediadas por elementos internos y externos de los colaboradores respecto a la forma en que los trabajadores dan respuesta a los objetivos de la organización.

En coherencia con lo anterior, Kinpara & Laros (2014) señalan que el clima organizacional está relacionado con la percepción y aspectos cognitivos del trabajador sobre su ambiente laboral y la relación de este con elementos organizacionales (normas y reglas internas, cultura, estructura) y grupales (comunicación, liderazgo), que facilitan la identificación de debilidades y generan mejoras organizacionales.

En otra perspectiva, Umesh, et al.,(2013) consideran que el clima organizacional hace referencia a la “personalidad” de una organización que la diferencia de otra. Además, es catalogado como un ambiente causado por las emociones de las personas que trabajan en la organización y que se relaciona con la motivación de los empleados. Desde esta perspectiva el clima organizacional se conceptualiza a nivel individual (como clima psicológico), y a nivel organizacional. En coherencia con este planteamiento Viitala, Tanskanen, & Säntti (2015), consideran el clima como un fenómeno basado en gran parte en sentimientos, que se desarrolla a nivel colectivo y puede ser tangible a los observadores externos.

Por su parte, Zohar & Hofmann (2012) afirman que en las organizaciones no se presenta tienen un clima en singular, sino más bien múltiples climas que actúan de manera simultánea en el proceso y la estrategia.

Dados los diferentes aspectos considerados en la definición e identificación del clima en las organizaciones Rogiest, Segers, & Van Witteloostuijn (2015), consideran que para su comprensión es muy limitada, por lo que incluyeron dos dimensiones adicionales: la formalización y la participación que son un marco más amplio de los valores en competencia. Cada dimensión tiene un enfoque específico y la combinación de la evaluación de cada dimensión será diferente para cada organización. Un clima de formalización se refiere a una organización que está preocupada por las reglas formales y los procedimientos (el aumento

de la formalización reduce el compromiso afectivo del cambio, ya que lo ven como una amenaza). Un clima de participación es más flexible y por lo tanto se relaciona de manera positiva con la evaluación que los empleados hacen para el desarrollo del cambio.

Con base en los aspectos mencionados, se puede afirmar de acuerdo con Ullanh, et al. (2015) que el clima organizacional es multidimensional, es decir, que está conformado por diversos tópicos y es propio de cada organización; además, ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de los trabajadores; y, es fragmentario, ya que puede subdividirse en varios microclimas en coherencia los diferentes departamentos o secciones que conforman la organización; esto supone la generación oportunidades de investigación, sin embargo, los investigadores prefieren trabajar más las consideraciones metodológicas que llegar a una definición común.

Niveles de clima organizacional

Mañas, González -Roma & Peiró (1999), señalan que el clima organizacional puede ser estudiado desde diferentes niveles de análisis. La perspectiva multinivel se enfoca en que las organizaciones están compuestas por individuos, grupos de trabajo, departamentos, entre otros.

Para Kozlowski & Klein (2000), la relevancia del concepto del clima radica en brindar pruebas de que las percepciones del clima a nivel del individuo se transforman posteriormente en un fenómeno a nivel de unidad o área.

En ese orden de ideas, cuando el estudio del clima se realiza teniendo en cuenta las percepciones de los colaboradores a nivel individual, se debería realizar un análisis del clima psicológico, estas percepciones no necesariamente deben coincidir entre los trabajadores (James & Jones, 1974). Por ello también se deben evaluar las percepciones de los grupos de

trabajo de un mismo departamento o unidad ya que, de acuerdo con Joyce y Slocum (1982), esas evaluaciones permiten deducir la manera como la organización o sus subsistemas tratan a sus miembros y el medio ambiente.

En un sentido similar, Carr, et al., (2003) confirman que varios aspectos del clima organizacional se relacionan con el individuo, sin embargo, los resultados a nivel individual no necesariamente se ven reflejados en el nivel de la unidad o departamento. Por su parte, Gelade e Ivery (2003), consideran que, en el trabajo en equipo la holgazanería social es propia del comportamiento organizacional y solo existen a nivel de unidad y los antecedentes de los resultados grupales diferirán de los resultados a nivel individual.

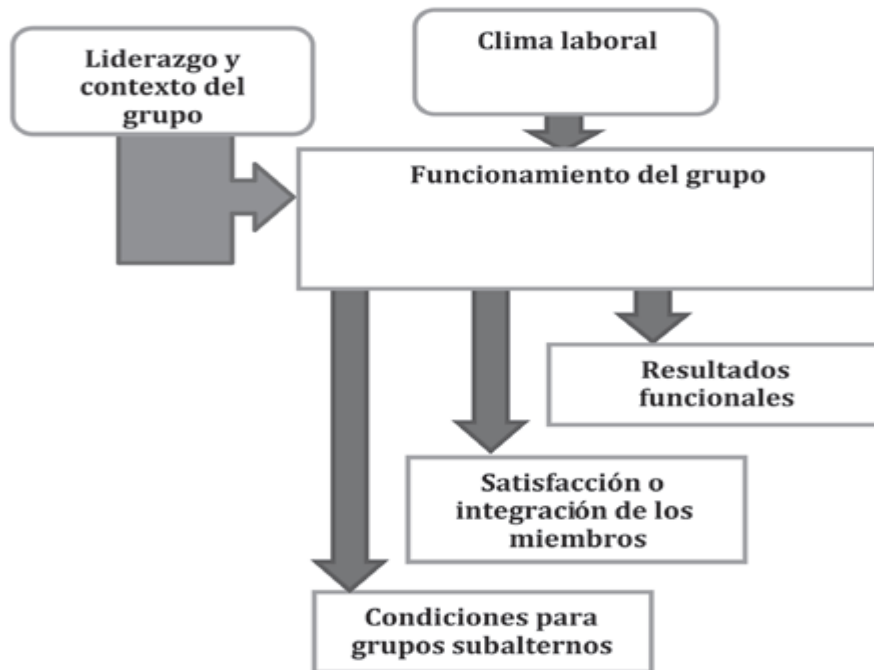
De acuerdo con Kozlowski & Klein (2000), la perspectiva multinivel presenta a los investigadores desafíos importantes en la medida que los estudios sobre clima organizacional deben responder teóricamente al objetivo que busque la investigación y el nivel de análisis que se desee abordar.

Modelos de clima organizacional

Modelo de Katz y Kahn.

El modelo propuesto por los autores se presenta en la figura 1.

Figura 1. Modelo de Katz y Kahn



Tomado de Katz & Kahn (1966)

Katz & Kahn (1966) propusieron un modelo en donde el líder del equipo de trabajo influye sobre el clima organizacional, y esto, junto con las actividades determinarían los resultados, la satisfacción y las condiciones con las que un subalterno debe comportarse de acuerdo con la jerarquía.

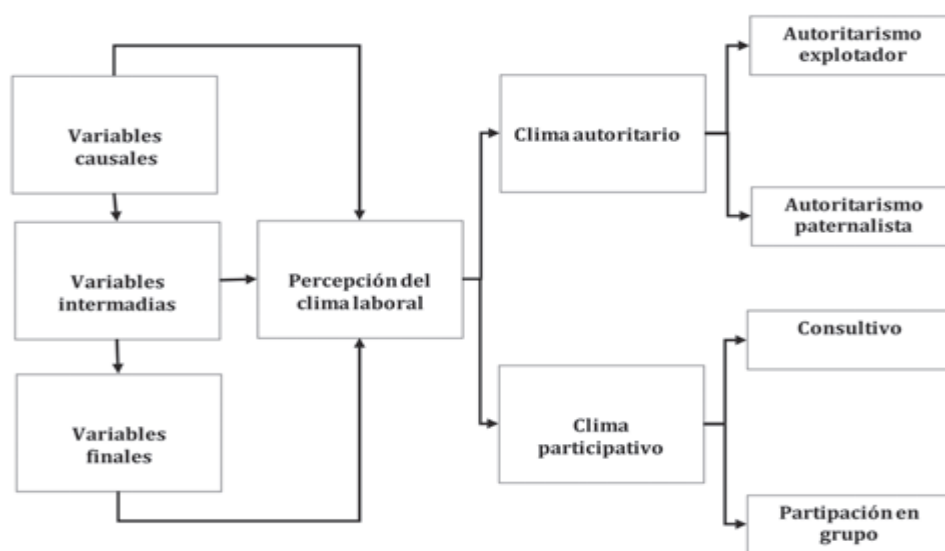
Modelo de Likert.

Likert (1967) señala en su modelo que la conducta de los subordinados en una organización va a depender del comportamiento de los miembros administrativos y directivos y de las condiciones organizacionales que perciben, por lo cual la reacción de los trabajadores va a estar determinada por su percepción de la situación.

El autor mencionado establece tres variables que pueden caracterizar la organización y tiene influencia en la percepción que tienen los individuos sobre el clima: a) variables causales: entendidos como variables dependientes enfocadas en la orientación de la

evolución de las organizaciones y sus resultados, b) variables intermedias: hacen referencia a los procesos organizacionales orientados a medir cómo está la empresa en su interior (esto se ve reflejado por ejemplo en la motivación, el desempeño, la comunicación y la toma de decisiones), y c) variables finales: evidencian la relación entre las variables causales e intermedias y por lo tanto están orientadas a los resultados.

Figura 2. Modelo de Likert



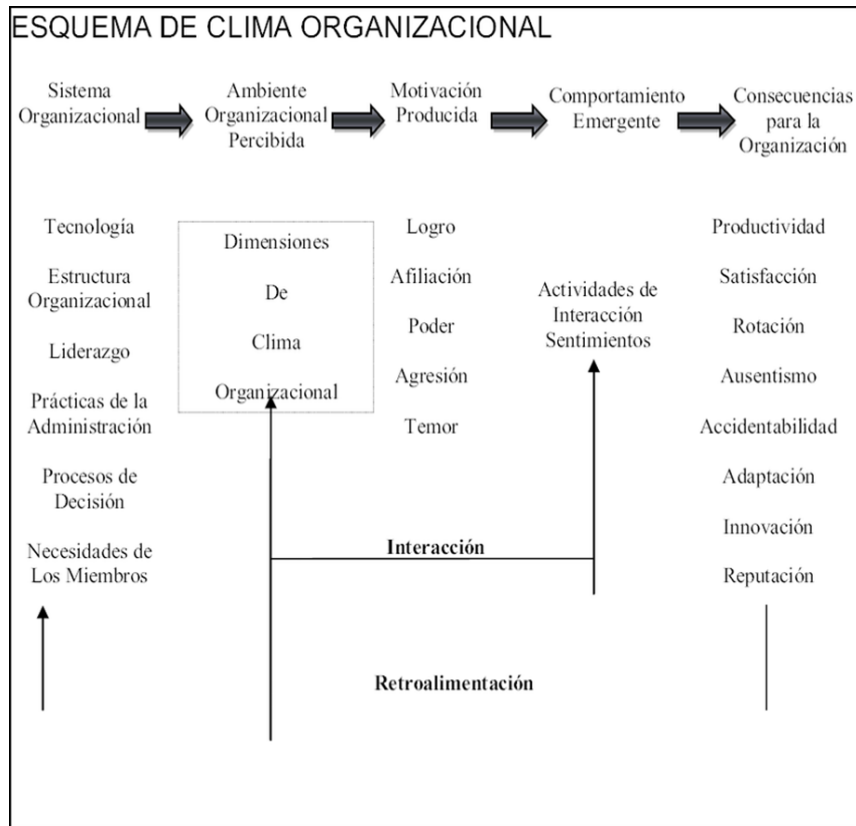
Tomado de Brunet (2011)

Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Para Litwin & Stringer (1978) el clima organizacional es un filtro a través del cual circulan variables como estructura, liderazgo, toma de decisiones, por lo anterior, evaluar el clima organizacional se hace necesaria para poder identificar la manera como los individuos perciben la organización. El sistema organizacional forma subsistemas al interior de la organización, lo cual tiene una repercusión en la motivación y la conducta de los individuos

en la organización, esto se refleja en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Figura 3. Modelo de Litwin & Stringer



Tomado de Brunet (2011)

Modelo de clima organizacional de Schneider y Hall .

Schneider & Hall (1982), consideran que el clima organizacional de mayor utilidad es el que valora las apreciaciones que tienen los trabajadores con relación a la estructura y los procesos organizacionales, los autores hacen énfasis en que el comportamiento de un empleado no es el resultado de elementos organizacionales que existen sino de las percepciones que se tengan sobre esos factores. Estas apreciaciones dependen de las actividades e interacciones que los trabajadores tengan en la organización, por lo tanto, el

clima organizacional refleja la interacción que hay entre las características del individuo y las de la organización.

Figura 4. Modelo de Schneider & Hall



Tomado de Brunet (2011).

En términos generales los modelos que se han revisado de clima organizacional se enfocan en la percepción de los trabajadores, en donde se tiene en cuenta deferente aspectos, es así como el modelo de Kant y Kan enfatiza en el liderazgo y en la manera como el líder dirige el equipo de trabajo; el modelo de Likert, enfatiza en el comportamiento de los subordinados, el cual va a depender de la percepción de los colaboradores frente a las condiciones de la organización; el modelo de Litwin & Stringer, considera diversas variables como son comunicación, liderazgo, entro otras; y finalmente el modelo de Schneider y Hall, destaca la percepción sobre la estructura y los procesos.

Los modelos dan la pauta para establecer las dimensiones que se pueden tener en cuenta para investigar el clima en las organizaciones, estas dimensiones suelen ser diversas y consideran diferentes elementos del comportamiento organizacional.

Dimensiones de clima organizacional

James & Jones (1974) identifican diversas formas de investigar el clima, las cuales no son mutuamente excluyentes: a) medida múltiple de los atributos organizacionales, describe la organización y la deferencia de otras, puede ser estable en el tiempo e influye la forma como los individuos se comportan, b) medida perceptiva de los atributos individuales,

relaciona la apreciación del clima con los valores de los trabajadores, y c) medida perceptiva de los atributos organizacionales, integra la percepción que tienen los miembros de la organización y/o unidades (departamentos) que se deducen a partir de la manera como la organización actúan con sus empleados y la sociedad.

Litwin & Stinger (1978) tienen en cuenta nueve dimensiones que se relacionan con algunos aspectos que conforman la organización: a) estructura, relacionada con el organigrama, la relación jerárquica de la organización. De acuerdo con el tipo de estructura que asuma la organización se establecen normas, políticas, procedimientos, que aportan u obstaculizan el funcionamiento de la organización, b) responsabilidad, es afín con la autonomía que se le brinde al trabajador para el desarrollo adecuado de las tareas, ésta va a depender del estilo de dirección y el compromiso de los miembros de la organización, c) recompensa, hace referencia al valor que recibe el trabajador a cambio del esfuerzo realizado por la realización de la labor desarrollada la cual en teoría debe ser justa y acorde con la actividad asignada. Un estudio realizado por Zenteno & Silva (2016) tuvo como objetivo indagar sobre la remuneración y la justicia, los autores señalan que para mantener un buen clima organizacional no se necesita tener una alta remuneración, sino que se refleje una percepción de justicia adecuada, d) desafío, es necesario en toda organización y se relacionan con los objetivos organizacionales, e) relaciones, coherente con el trato adecuado hacia los trabajadores con el propósito de incrementar la efectividad y productividad, f) cooperación, se relaciona con el apoyo oportuno y el cumplimiento de los objetivos de la organización, g) estándares, establecen los parámetros que indican el alcance y cumplimiento. Los estándares se deben fijar con racionalidad, h) conflictos, son generados por las diferencias entre los miembros de un grupo, se pueden propiciar con los pares o con superiores, i) identidad,

conocida como el sentido de pertinencia que tienen los trabajadores de estar en la organización.

Por su parte, Likert (1967) afirma que la medición de la apreciación del clima se produce a partir de ocho dimensiones: 1) liderazgo, 2) motivación, 3) comunicación, 4) objetivos organizacionales, 5) toma de decisiones, 6) procesos de planificación, 7) procesos de control, y 8) objetivos de rendimiento.

Por su parte, Umesh et al. (2013) afirman que las dimensiones del clima organizacional están compuestas por el proceso de organización, el comportamiento altruista, la definición del rol y la comunicación, orientación a resultados recompensas y ciertos aspectos de las relaciones interpersonales juegan un papel importante en el aumento de eficacia de la gestión.

En este orden de ideas, Patterson et al., (2005), consideran que un supuesto inicial de la teoría y la investigación en el clima organizacional desde un nivel social podría limitarse por un número limitado de dimensiones. La tabla 1, presentan un abordaje de las diferentes dimensiones que han tenido en cuenta algunos autores.

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional desde la perspectiva de Patterson, West, Shakleton, Dauson, Lawthom, Martles, Robbins y Wallace (2005)

Autores	Dimensiones
Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970)	1) La autonomía, 2) la estructura, 3) la recompensa, y 4) el examen, calor y apoyo.
James & James, (1989)	1) el papel y la falta de armonía; 2) empleo y autonomía; 3) liderazgo y apoyo, y 4) grupo de trabajo de cooperación, la amistad y calor.

Robinson & Rousseau, (1994)	1) bienestar; 2) autonomía ;3) diseño de puestos de trabajo
Miller & Monge, (1986); Hollander & Offerman, 1990 & Heller, Pusi, Strauss & Wilpert, (1998)	1) comunicación; 2) el intercambio de información al interior de la organización
Callan, (1993); Hargie & Tourish, (2000)	1) énfasis en la formación; 2) preocupación con el desarrollo de habilidades de los trabajadores
Gattiker, (1995); Morrow, Jarrett, & Rupinski,(1997)	1) integración; 2) el grado de confianza y 3); la cooperación entre departamentos
Lawrence y Lorsch, (1967); Nauta & Sanders, (2000)	1) apoyo de supervisión; 2) la comprensión de su supervisor inmediato
Garrahan & Stewart, (1992); King y Anderson, (1995)	1) la innovación; 2) el grado de estímulo; 3) apoyo a nuevas ideas y enfoques innovadores

García, et al., (2014), reportan en sus investigaciones algunos elementos a tener en cuenta en el clima organizacional: a) disposición al cambio en la cultura, b) resolución de problemas, c) reflexiones internas de la organización, d) compartir conocimiento, d) innovación, e) programación constante, f) liderazgo, y g) recursos. Aunque en los diferentes estudios se ha hecho un gran esfuerzo para identificar cuáles serían las dimensiones de mayor importancia para evaluar el clima, aún no hay acuerdos en cuales serían las dimensiones se deberían utilizar en los diferentes contextos. La tabla 2, presenta las dimensiones de clima organizacional que utilizadas en los instrumentos de medición de diferentes autores.

Tabla 2.Otros postulados de la teoría de dimensiones del clima organizacional por autor.

Autor	Dimensiones de clima organizacional
Ballesteros (1997)	Relaciones, autorrealización, estabilidad cambio, aprendizaje del estudiante, investigación y el estudio.
Dorman (1999)	Empoderamiento, afiliación, adhesión de la misión, presión laboral, compromiso, remuneración.
Pritchard & Karasick (citados por Dessler,1993)	Rendimiento, motivación, estatus, toma de decisiones centralizada, flexibilidad e innovación, desempeño, implicaciones del personal docente en su trabajo.
Halpin & Crofts (citados por Dessler, 1993)	Dificultades, emociones de los trabajadores, intimidad, espíritu, actitud distante, confianza.
Evans (1970)	Reto y variedad del rol, desempeño, conflicto de la tarea, respeto de la dirección, organigrama, preocupación de dirección y conocimiento.
González (1980)	Respeto, confianza, moral, motivación, crecimiento académico social, armonía, renovación, protección.
Denno (1975)	Comunicación, información, sensibilidad del superior, comunicación y confiabilidad de la información.
Echeverri Lina (1999)	Calidad de vida laboral, contexto físico y social, entorno intraorganizacional.
Mellado (2004)	Comunicación ascendente – descendente, confiabilidad de la información recibida, comunicación entre jefe y pares
Moos (1974, 1989)	Implicación, apoyo autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad.

Valenzuela (2005)

Administración, supervisión, ambiente físico, comunicación, capacitación y desarrollo, pertenencia, plan de carrera, saludos y prestaciones, trabajo en equipo, trabajo personal.

Nota: Elaborada por García et al., (2014), con base en el análisis documental de los instrumentos utilizados por diferentes autores.

Gómez – Rada (2004), señala que, aunque no hay un acuerdo en las diferentes dimensiones del clima, la mayor parte de los cuestionarios que se utilizan tienen las siguientes comunales: a) autonomía individual, b) estructuración del puesto de trabajo, c) recompensa, d) apoyo que el empleado recibe de sus superiores.

En conclusión, no hay unanimidad en relación con las dimensiones que se deben evaluar en el clima organizacional, ya que, al ser el constructor de clima multidimensional, es válido evaluar las variables que se consideren pertinentes de acuerdo con lo que el investigador quiera indagar.

En ese orden de ideas, al evaluar lo que el investigador desea corroborar, se tendría que considerar los diferentes tipos de clima que se pueden presentar en las organizaciones.

Tipos de clima organizacional

Likert (1967), señala que las diferentes dimensiones que median en la apreciación del clima por parte de los trabajadores y que dan lugar a un clima propio en cada organización. A partir de dichas configuraciones existen cuatro tipos de sistemas organizacionales, determinados directamente por el estilo de clima que se desarrolle:

Clima de tipo autoritario: sistema 1- autoritarismo explotador.

Caracterizado porque la persona que se encuentra en la dirección no tiene confianza en sus subalternos, lo toma de decisiones se realiza por la cúpula de la organización y se dan a conocer de manera descendente de acuerdo con la función que se esté desarrollando, la comunicación es vertical y solo para brindar lineamientos y directrices, los empleados trabajan bajo una atmosfera de incierta pasando del temor a mínimas recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Clima de tipo autoritario: sistema 2 –autoritarismo paternalista.

El estilo de dirección que caracteriza este clima es de condescendencia con sus trabajadores, la mayor parte de las decisiones las toman los directivos, pero algunas las toman los mandos inferiores, las recompensas son utilizadas para motivar los trabajadores, la percepción del ambiente por parte del trabajador es estructurado.

Clima de tipo participativo: sistema 3–consultivo.

la característica principal es que los directivos confían en sus trabajadores, la toma de decisiones es realizada por los directivos, así como las directrices de las políticas de la organización, pero en los niveles inferiores los subalternos tienen la potestad de tomar decisiones. La comunicación es descendente, se hace uso de recompensas para incentivar a los trabajadores. El ambiente que se presente en este tipo de clima es dinámico ya que se trabaja por objetivos.

Clima de tipo participativo: sistema 4 –participación en grupo.

Los directivos de la organización confían en sus trabajadores plenamente. En la toma de decisiones se integran todos los niveles de la organización. La comunicación es en red, los empleados se sienten motivados por ser tenidos en cuenta en los procesos

organizacionales de tal manera que los objetivos propuestos se logren, la relación entre superiores y subordinados es de fraternidad.

Rousseau (1988) explica 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones respectivamente:

1. *Clima Psicológico*: Es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, la forma en que cada uno de los empleados organiza su ambiente laboral en torno a las experiencias vividas; los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales, son variables que conforman este tipo de clima organizacional, teniendo en cuenta que las percepciones que se generan no necesariamente deben coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas.
2. *Clima Agregado*: se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo dentro de la unidad respecto a las percepciones, los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad, pero no debe necesariamente existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.
3. *Climas Colectivos*: toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y cuando los combinan en grupos reflejan resultados, factores como el personal y situacional se han considerado elementos de predicción en la pertenencia de los grupos.

4. *Clima Laboral*: es aquel que puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización, esta distribución se encuentra representada desde el punto de vista de los informantes.

Por otra parte, Schneider & Reichers (1983), establecen que dentro de una organización pueden existir diferentes tipos de clima. Se considera la teoría de múlticlimas, debido a la variabilidad de las características del comportamiento y las relaciones existente entre los diferentes integrantes de un grupo, estableciendo la siguiente tipología:

Clima de comunicación.

Comprende todas aquellas actividades o circunstancias donde se manifiesta la comunicación como una variable reguladora de la estabilidad del clima. Se tiene en cuenta las siguientes dimensiones, receptividad de la comunicación, toma de decisiones, compromiso organizacional, coordinación satisfacción y expectativas de comunicación.

Clima de Relación empresa/sindicato.

La organización de los empleados en defensa y promoción de sus intereses laborales, suelen generar ciertas discrepancias entre el empleador y el empleado, lo cual afecta directamente las relaciones interpersonales y tranquilidad en el desempeño de labores, por ende, el clima será influenciado por las siguientes variables: cooperación sindicato-dirección, visión mutua sindicato/dirección, apatía, hostilidad, confianza, imparcialidad entre otras.

Clima de creatividad/innovación.

Las aceleraciones tecnológicas generan un impacto en la satisfacción y desempeño del trabajo. Por tal motivo, el clima laboral se ve influenciado directamente en la creatividad e innovación de los equipos de trabajo en pro de la adaptación a nuevas exigencias

organizacionales. Se consideran variables como: calidad, cambio de políticas, la favorabilidad o resistencia del clima frente a nuevas estrategias administrativas; cambio de cultura, identifica la realidad de la posición del favorecimiento o desfavorecimiento del clima respecto a la modificación de los valores y costumbres organizaciones actuales.

Por su parte, Mañas, González – Roma y Peiró (1999), consideran tres tipos de clima: a) psicológico, se enmarca en la percepción de los individuos en relación con su entorno. El concepto de clima psicológico fue estudiado en la década de los años 60 por Litwin & Stringer (1968), quienes enfatizaron en un modelo sobre los determinantes del comportamiento que incluía el concepto de clima organizacional, se considera que la organización genera un clima organizacional que influye positiva o negativamente en los patrones motivacionales particulares de los empleados, b) agregado, es el resultado de promediar las percepciones que se encuentran en una misma área/ departamento o colectivo social, y c) colectivo, son las apreciaciones similares de los grupos de trabajadores en su ámbito laboral.

Adicionalmente Schneider, Ehrhart & Macey (2013), afirman que como consecuencia de los diversos estudios realizados sobre clima se han desarrollado investigaciones que se enfocan en diferentes tipos de climas: a) clima de bienestar, puede tener una fuerte orientación en el liderazgo y los estilos de dirección, b) clima con enfoque estratégico específico, el cual puede ir dirigido al cliente (servicio) o a la seguridad, c) climas para diversos procesos organizativos como el clima de justicia procedimental (se puede predecir de acuerdo al tamaño del equipo), procesal (rendimiento del equipo y absentismo, actitudes a nivel individual) y d) clima de ética. Los autores señalan que estos diversos tipos de clima

han revelado una idea de procesos organizacionales que afectan a las personas en las organizaciones.

Clima de bienestar

Inicialmente las experiencias en torno al bienestar laboral se concentraron en programas sociales que buscaban optimizar las condiciones morales y mentales de los colaboradores, posteriormente, se focaliza en mejorar los ambientes de trabajo en lo relacionado con el ingreso, condiciones sociales de las personas, para incrementar la motivación y lealtad, y finalmente, condiciones que propicien la calidad de vida laboral (Hernández, Galvis, & Narváez, 2003).

El bienestar laboral está relacionado con la calidad de vida de los trabajadores en la organización, por tanto, el bienestar puede ser entendido como los programas que ofrecen con el propósito de responder a las necesidades de los colaboradores (Viitala, Tanskanen, & Sääntti, 2015).

No obstante Mañas, et al. (2007) sostienen que el bienestar es el estado afectivo en el que se encuentra el trabajador en el contexto laboral, ese estado corresponde a la activación y el placer experimentado al estar inmerso o realizar actividades relacionadas con lo laboral, los sujetos que sienten placer realizando sus actividades laborales son más activos y alegres, pero quienes experimentan el placer en menor grado tendrán un efecto contrario. Esto se relaciona de manera directa con la satisfacción de las personas en el trabajo, la satisfacción del cliente y las ganancias de la organización.

Clima de servicio

El clima de servicio es entendido como las apreciaciones de los trabajadores de las prácticas, los procedimientos y las conductas recompensadas relacionadas con el servicio que

se presta al usuario. Además, describe la percepción de los trabajadores sobre la forma que brindan el servicio al cliente externo y el reconocimiento de su trabajo por parte de la organización (Martínez - Tur, et al., 2014).

Según Martínez – Tur, et al., (2011) el clima de servicio es un aspecto estratégico para las organizaciones que pertenecen al sector de los servicios, ya que los grupos en las diferentes áreas pueden generar percepciones compartidas sobre la relevancia que tiene el servicio para la organización, así su valor estratégico se establece a partir de la conexión entre la organización y el cliente externo. Un buen clima de servicio adecuado asegura la satisfacción del usuario, el cual se ajusta a las expectativas o las supera a pesar de estar inmerso en un contexto de incertidumbre entre el trabajador y el cliente.

Bernal, Pedraza, & Sánchez (2015) consideran que un clima positivo garantiza que los objetivos de la organización se cumplan y que los procesos de gestión se implementen con éxito. por el contrario, un clima negativo genera en el trabajador conflicto, bajo interés y servicio de mala calidad que se ven reflejados la insatisfacción del servicio recibido por parte del cliente externo

El clima de servicio tiene un papel relevante en la actualidad, comprende dos aspectos: la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, que se relacionan de manera significativa con el bienestar de los trabajadores, reduciendo el síndrome de burnout o del quemado e incrementado la vinculación con el trabajo (Martínez – Tur, et al. 2014).

Según Martínez – Tur., et al. (2014) el clima de servicio tiene 3 dimensiones: a) uso de retroalimentación del usuario: relacionado con la forma que es utilizada la retroalimentación del cliente en relación al servicio que se ofreció, b) orientación hacia el cliente: la forma como la organización utiliza diversas estrategias para satisfacer al cliente y

brindar una buena claridad en el servicio, y c) prácticas de supervisión: es el estilo de los supervisores en la forma en que apoyan y reconocen el servicio prestado por parte de los trabajadores.

Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta en una organización es la satisfacción de los clientes con respecto al servicio que ofrece una organización. Carrasco, et al., (2012) consideran que cuando en las organizaciones un clima organizacional positivo, los trabajadores esperarían por directivas y demás miembros de la organización un buen digno y de respeto

mencionan que en cada organización existe una necesidad de un clima laboral positivo, teniendo en cuenta que todos los colaboradores esperan recibir de parte de la empresas y sus directivas un buen trato al igual que de sus compañeros de trabajo, sin necesidad de rencillas, gritos, ni malestares permanentes, en donde se respeten y sean escuchadas sus ideas, debido a que un trabajador contento y conforme trabaja mejor, de lo contrario los colaboradores bajan su rendimiento por la incomodidad que se genera en su lugar de trabajo, repercutiendo de forma negativa la producción o el servicio que presta la organización.

La mayoría de las organizaciones tienen varios desafíos que deben enfrentar para lograr un reconocimiento en el mercado, ser efectivas y se insuperables en la calidad del servicio que prestan (He, Li, & Lai 2011). Un estudio realizado por Schneiner et al. (2013), sobre clima de servicio, señala que las organizaciones que tienen un alto clima de servicio tienen mayor satisfacción del cliente y posteriormente un mayor rendimiento financiero

Clima de seguridad

Probst (2015) señala que el clima de seguridad es un término que tiene origen en conjunto con la cultura de seguridad debido al accidente nuclear ocurrido en Chernobyl en el año 1986, como consecuencia de esto y después de plantear la cultura de seguridad se habla del clima de seguridad. Este concepto hace referencia principalmente a todos aquellos aspectos que forman parte de la seguridad de organizaciones que se ven involucradas en procesos industriales, por ende, abarca una relación directa con todas aquellas políticas y procedimientos de seguridad que implemente una empresa con el fin de reducir la percepción de riesgo y el riesgo laboral de sus colaboradores.

El clima de seguridad hace referencia a las apreciaciones que tienen los empleados sobre salud y seguridad en el trabajo, sus conductas de riesgo, así como la responsabilidad de las organizaciones, la manera cómo actúa la organización en lo relacionado con la seguridad (Landsbergis, 2003).

Así mismo Burke et al., (2002) definió el clima de seguridad como la apreciación de los trabajadores con relación a su ámbito laboral que sirve como base para tomar decisiones frente a las conductas de seguridad que se deben asumir los trabajadores para la prevención de accidentes en la organización, así como el compromiso que presenta la alta gerencia con relación al tema.

De acuerdo con Zohar (2000) este concepto implica que los empleados de la empresa tengan conocimientos unificados con relación a los conocimientos de su organización, del mismo modo, Glendon & Stanton (2000) plantean el clima de seguridad como una forma particular de clima organizacional y como un reflejo de la cultura de seguridad que se tiene en la empresa Según Neal et al., (2000), es una descripción de las apreciaciones de los individuos sobre la seguridad en el contexto de la organización.

Para Williamson et al., (1997) el clima de seguridad describe la ética de seguridad de una organización y que permite reflejar las creencias de los trabajadores con relación a la seguridad y su comportamiento frente a la misma.

Por su parte, Taylor et al., (2019) consideran el clima de seguridad como las apreciaciones que comparten los trabajadores en relación con las políticas, procedimientos y prácticas de seguridad. Este tipo de clima es un recurso crítico que tiene consecuencias posteriores tanto para el desempeño como en los resultados de la organización. Además, no solo concierne a los accidentes, lesiones, incidentes o la muerte, sino que también los notifica. Los autores, afirman que este tipo de clima media en la motivación y el comportamiento de seguridad tanto de los individuos como de los grupos, permitiendo realizar predicciones sobre las tasas de accidente en la unidad de trabajo. Dada la relación entre el clima de seguridad y la motivación, el compromiso y cumplimiento por parte de los trabajadores de la organización en el comportamiento de la seguridad, se presenta una reducción de casi accidentes, lesiones y muertes en el lugar de trabajo.

Según Huang (2006), afirma que el clima de seguridad genera un impacto en los resultados organizacionales, debido a que, se presentan mejoras en la ampliación de actitudes y comportamientos en el lugar de trabajo, como el bienestar, la moral, compromiso y rotación. Para hablar de clima de seguridad, es importante mencionar la creación del sentido, esta es entendida como un proceso interpretativo a través del cual los individuos decodifican las señales situacionales y la información social para comprender su entorno y reducir la incertidumbre con respecto a las normas, prioridades y expectativas, estos procesos de creación de sentido son fundamentales para la aparición de percepciones que comparten los miembros de la organización de las normas, prácticas y procedimientos de seguridad.

Además de la creación del sentido, las practicas organizacionales en seguridad se encuentran vinculadas a las percepciones de los trabajadores, puesto que, al emitir conductas seguras en la organización se pueden generar estrategias y tener una visión panorámica que permita visualizar las áreas problemas a partir de un diagnóstico y de esta manera diseñar intervenciones en pro de las condiciones de seguridad y salud en la organización (Taylor et al., 2019).

Este tipo de percepción permite explicar la ocurrencia de problemáticas y brindar opciones que permitan atenuarlas teniendo en cuenta las diferencias de los individuos y las apreciaciones que se tienen sobre el clima de seguridad para poder evaluar e manera efectiva la rección de los individuos ante la organización. En este orden de ideas, la psicología puede aportar a la promoción y concientización de la salud y seguridad en el puesto de trabajo, para ello deben conocer las apreciaciones de los empleados, las conductas, las actitudes de riesgo y las iniciativas organizacionales de salud y seguridad (Griffin, & Curcuruto, 2016).

De esta manera, Probst et al., (2008) señala que la relación entre la inseguridad e inestabilidad y la incertidumbre en lo que respecta a la continuidad o no en el empleo, actualmente es una preocupación real que atañe a los trabajadores en las organizaciones y que se ve reflejado en las actitudes y conductas de seguridad de parte de los colaboradores.

Por otra parte, la gestión del conocimiento genera una ventaja competitiva con relación al clima de seguridad, ya que el compartir conocimiento permite optimizar las condiciones de seguridad que perciben los miembros de la organización generando motivación y satisfacción que son variables que ayudan a propiciar que se desarrollen los procesos organizacionales de manera exitosa. Razón por la cual, el clima organizacional busca el

bienestar, la satisfacción del ser humano no sólo como empleados en su puesto de trabajo (González-Roma, Peiró, & Tordera, 2002).

Según Flin, et al., (2000) los trabajadores pueden tener percepciones y expectativas que difieren de la cúpula de la organización con relación a los esfuerzos de seguridad que impacta en los accidentes y enfermedades. Los autores concluyen, que dependiendo de la apreciación de los trabajadores frente al clima de seguridad. Si la percepción del clima de seguridad aumenta, los accidentes y enfermedades ocupacionales se reducen, por lo tanto, es recomendable incrementar el compromiso y participación de la gerencia y los empleados en pro de la seguridad.

Por otro lado, referente a las estrategias de evaluación, Zohar (1980) planteó estrategias que permitieran evaluar el clima de seguridad en donde evaluaba 8 factores de percepción, que son: a) programas de entrenamiento, b) actitud hacia la seguridad, c) efectos de comportamiento seguros, d) nivel de riesgo, e) efectos del ritmo de trabajo, f) estatus del encargado de seguridad, g) efectos de conducta segura, h) estatus del comité de seguridad.

Adicionalmente, con la diversidad de estudios empíricos realizados a lo largo de la historia se han evidenciado 5 dimensiones comunes de evaluación que son: 1) percepciones de los colaboradores con relación a la gestión de la seguridad; 2) sistema de seguridad con el que cuenta la compañía; 3) percepciones de riesgo; 4) presión del trabajo; 5) competencias con las que cuentan los encargados de la implementación; es importante resaltar, que realizar los estudios mediante la aplicación de cuestionarios auto administrados evaluando estas dimensiones permite predecir posibles accidentes o incidentes laborales (Flin et al., 2000).

Por otro lado, cabe resaltar que los cuestionarios que deben ser implementados deben ser planteados en relación con el tipo particular de empresa, la muestra que va a ser evaluada,

el país y la cultura en las que se van a realizar los estudios y todo debe estar de acuerdo con los posibles intereses del investigador. Dichos estudios se realizan bajo análisis factorial y ecuaciones diferenciadas, por ende, siempre deben existir relaciones entre medidas, adicionalmente, es importante resaltar que se deben desarrollar tres criterios de validación para la evaluación del clima de seguridad que implican la necesidad de que exista un consenso con relación a las percepciones de los colaboradores; variabilidad entre las unidades de evaluación, unidades de evaluación equivalentes a las unidades sociales existentes en la organización (Guldenmund, 2000).

Del mismo modo, Zohar (2000) plantea dos modelos diferentes nivel de grupo y multinivel, el primero hace referencia a que los miembros del grupo evalúan si las practicas llevadas a cabo por el supervisor son las adecuadas con relación a dar prioridad a la implementación de estrategias eficaces de seguridad, por otro lado, el multinivel consiste en que los climas tienen significados diferentes en los diversos niveles de la organización, del mismo modo, se plantea la existencia de relaciones transversales.

Uno de los métodos utilizados para la medición de clima de seguridad y salud ocupacional percibida, es el desarrollado por Rosario y Rovira (2012), la escala cuenta con cinco sub-escalas: a) seguridad de los compañeros, b) comportamientos de seguridad personales, c) seguridad del supervisor, d) seguridad organizacional, e) satisfacción con los programas de salud y seguridad en la organización.

La seguridad del trabajo está relacionada con el riesgo que percibe el empleado de su lugar de trabajo en lo que respecta a las tareas que se debe realizar. La seguridad de los compañeros comprende la apreciación del trabajador frente a sus pares en relación con la capacitación que tienen para realizar las funciones de manera segura. Los comportamientos

de seguridad personales se refieren al cuidado que tiene un trabajador al realizar sus tareas de forma segura. Así mismo, la seguridad del supervisor es la percepción que tiene un trabajador sobre las iniciativas que desarrolla el supervisor en función de la seguridad de los miembros de la organización (Landsbergis, 2003).

Igualmente abarca el ítem de seguridad organizacional, que es la apreciación que tiene un trabajador acerca de la responsabilidad que tiene la organización frente a la seguridad y la salud ocupacional, reflejadas en las acciones que son llevadas a cabo por la organización y las actitudes de la cúpula de la organización en relación a las instrucciones, las reuniones, equipos de protección, que se brindan en pro de la seguridad tanto de los empleados como de sus directivos.

Para Taylor et al. (2019) el clima de seguridad refleja la medida en que la organización y sus líderes se preocupan por la seguridad y el bienestar de los trabajadores, y toman medidas para brindar un ámbito laboral seguro, el compromiso y el apoyo de la organización a la seguridad motivan a los empleados a cumplir con las prácticas de seguridad, demostrar actitudes positivas en cuanto mayor satisfacción laboral y cumplimiento de objetivos. Además, este clima es un recurso organizacional importante que apoya la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados e inhibe el agotamiento, particularmente en entornos de alto riesgo.

Beus et al., (2010), sugiere que puede haber una relación recíproca entre el clima de seguridad y los accidentes, de tal manera que el aumento de los niveles de accidentes se ve influenciado por las percepciones compartidas de la unidad de trabajo. Un clima de seguridad no está solo relacionado con accidentes sino también con la presentación de informes de esos

accidentes, de tal manera que el registro es significativamente más alto en las organizaciones con clima de seguridad pobres (Probst et al., 2008).

Clima ético

Se referiré a las apreciaciones de los colaboradores frente a las acciones consideradas éticamente correctas, estas acciones y decisiones pueden verse altamente influenciadas por la normativa y moral manejada como base central en la empresa, así como políticas internas de manejo específicas para ciertos procesos, en ocasiones en las que estas políticas no son claras, dificultan la capacidad de toma de decisiones del personal (Arnaud & Schminke 2012).

El clima ético, puede influir en la cultura organizacional, de esta manera, el clima nace de la interacción de las características personales y de las organizaciones estimulando a los individuos a asumir ciertas conductas; de esta forma, en las organizaciones existe la necesidad de medir el clima ético, para conocer las percepciones de los trabajadores y las diferentes prácticas organizacionales aplicadas, que ayudan al razonamiento y dan una guía para realizar juicios de valor y tomar decisiones frente a determinadas situaciones (Teresi et al., 2019).

Las percepciones sobre el clima ético se evidencian en aspectos que son de importancia para la organización y que influyen en la forma como las personas reaccionan frente al trabajo como el acoso escolar, el compromiso organizacional, el comportamiento ético, la satisfacción en el trabajo y las intenciones de rotación (Simha & Cullen, 2012).

Para Cullen, et al., (2005) el clima ético en las organizaciones está compuesto por tres bases: a) benevolencia tiene similitud con el utilitarismo, es decir que prevalece el bien común, b) principio, a toma de decisiones se apoya en leyes, reglas, códigos y

procedimientos. y c) egoísmo, es el interés personas y se asumen comportamientos en beneficio de ese interés.

Según Simha y Stachowicz-Stanusch (2013), hay 6 tipologías de clima ético: a) clima de cuidado, predomina lo que es mejor para los miembros de la organización, b) clima de reglas, lo fundamental es el respeto por las directrices y procedimientos de la organización, c) clima de eficiencia, el modo eficiente de hacer algo es el adecuado, d) clima de independencia, los integrantes de la organización posee juicio para catalogar lo adecuado o inadecuado de una situación, y d) clima profesional, los miembros de la organización cumplen con los parámetros establecidos por la sociedad para el desarrollo de su ejercicio profesional, así como las pautas dadas por la organización para poder laborar en ellas. Por último, el clima instrumental, lo más importante son los intereses propios por encima de todo lo demás.

Finalmente, Chinomona, Popoola & Imuezerua (2017) afirma que el clima ético influye positivamente en el comportamiento ético de los funcionarios y repercute en la satisfacción de los empleados al suprimir cualquier tipo de la ambigüedad en el trabajo. En la organización los líderes median en los logros por medio de la participación, el apoyo y la recompensa para el comportamiento ético, así que un clima ético positivo se relaciona de manera positivamente con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados.

Schneider, Ehrhart & Macey (2013) concluyen que cuando las unidades de trabajo tienen mayor interacción, comunicación, son más independientes, interactúan más, y los líderes se comunican y comparten una estrategia para el desarrollo de los objetivos, el clima en esas unidades será más fuerte. En ese orden de ideas los autores señalan que un clima

positivo y fuerte suele ser superior a un clima débil y con seguridad es superior a un clima negativo, por lo que las implicaciones para la práctica son claras, con el fin de maximizar la probabilidad de alcanzar los objetivos organizacionales, es esencial para promover consistentemente y con fuerza un clima centrado positivo.

Modelo de valores en competencia

Ojeda, Méndez & Hernández (2016) señalan que el modelo de valores en competencia fue creado para detallar la de efectividad organizacional. Este modelo ha servido para estudiar diferentes fenómenos como cultura organizacional, clima organizacional, cambio, comunicación, ética, liderazgo, administración de los sistemas de información, administración de programas de desarrollo de los recursos humanos y entre otros. De igual forma, este modelo se ha utilizado como como predictor en variables como la calidad de vida laboral, la formación de equipos, la satisfacción del cliente interno y externo

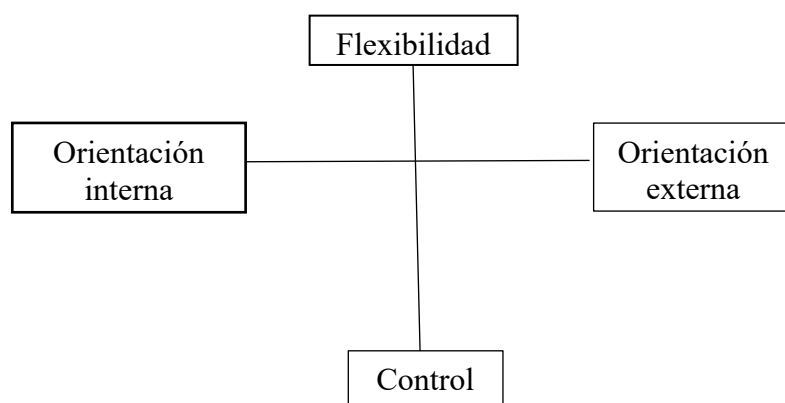
El modelo de valores en competencia ha sido útil en diferentes sectores como el organizacional, salud, educación, ya que sirve para diagnosticar y modificar la cultura organizacional. Este modelo se desarrolló como respecta a la necesidad de contar con modelo ampliamente aplicable que fomentara el liderazgo exitoso, mejorar la efectividad organizacional y promover la creación de valor, por ende, Quinn & Rohrbaugh desarrollaron un modelo, el cual consideraron tales perspectivas (Morais & Graca, 2013).

El modelo de Quinn & Rohrbaugh es un marco organizativo para el clima, debido a que, es un modelo meta teórico que, representa amplias ideologías gerenciales que han surgido con el tiempo con respecto a organizaciones efectivas, estas ideologías, influyen en las acciones de los gerentes y el desarrollo de prácticas, por lo cual, son impulsores del clima. El clima organizacional es importante puesto que, que permiten a las organizaciones

equilibrar necesidades contradictorias y, por lo tanto, satisfacer las necesidades de múltiples partes interesadas (MacCormick & Parker, 2010).

MacCormick & Parker (2010), afirman que el enfoque va desde un énfasis interno en la gestión de las personas en la organización hasta un énfasis externo en la interfaz entre la organización y el mercado, de estas dos dimensiones se crea cuatro cuadrantes (control interno, control externo, flexibilidad interna y flexibilidad externa), los resultados relevantes para el control interno y el control externo incluyen la coherencia y el logro de los objetivos de la organización, y los resultados relevantes para la flexibilidad interna y la flexibilidad externa incluyen el desarrollo de recursos humanos y el crecimiento (figura 5).

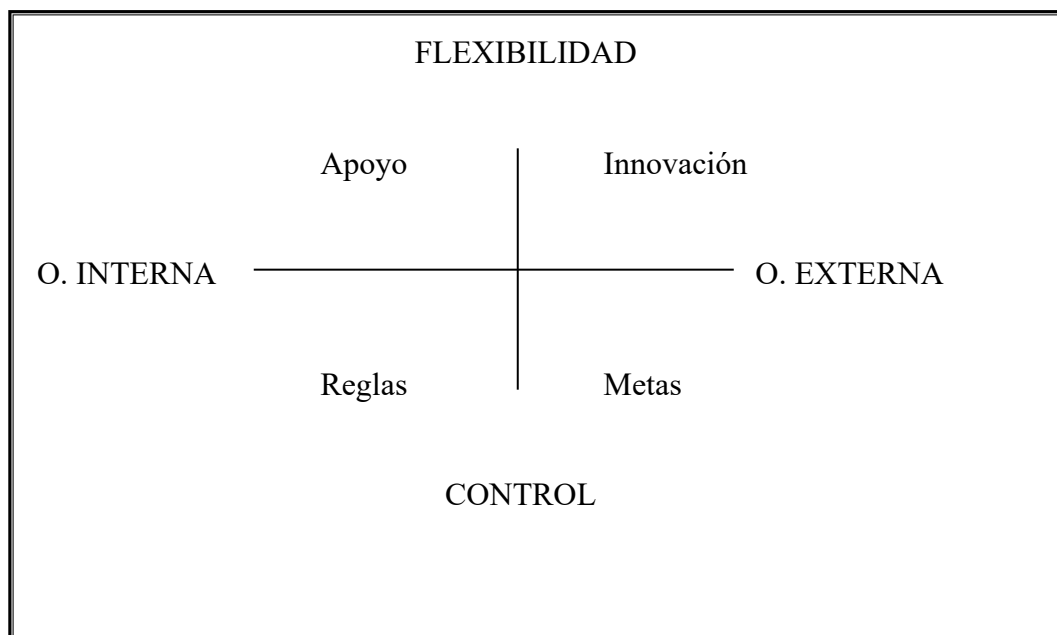
Figura 5. Modelo de valores en competencia



Quinn & Rohrbaugh (1983) sugieren que los resultados y prácticas de la organización se pueden clasificar según su enfoque y estructura. El enfoque oscila entre un énfasis interno en la gestión de las personas en la organización a un énfasis externo en la interfaz entre la organización y el entorno. La estructura se encuentra entre el control (tiende a la centralización e integración en la organización) y la flexibilidad (tiende a la descentralización y la diferenciación). La yuxtaposición de estas dos dimensiones crea cuatro cuadrantes

(control interno, control externo, la flexibilidad interna, y la flexibilidad externa), cada una correlacionado en puntos de vista acerca de la eficacia y que representan distintos resultados, o "fines". Los resultados pertinentes de control interno y externo incluyen la consistencia y el logro de los objetivos organizacionales, respectivamente. Los resultados relacionados con la flexibilidad y la flexibilidad interna-externa- incluyen el desarrollo de los recursos humanos y el crecimiento, respectivamente (ver figura 6). Los autores también identifican que la combinación de estas dos dimensiones da origen a cuatro orientaciones de clima: apoyo: (se promueva la colaboración entre los miembros de la organización), innovación (estimula la iniciativa de nuevas ideas), orientación hacia las reglas (regulación de la conducta de los miembros de la organización a través de la reglamentación de normas) y orientación hacia las metas (prevalece el cumplimiento de los objetivos)

Figura 6. Modelo conceptual de clima de Quinn & Rohrbaugh



Clima de flexibilidad interna

Este clima se caracteriza por prácticas internas que fomentan los aportes de los trabajadores, se alinea con el modelo de relaciones humanas. Las practicas relevantes para este para este cuadrante incluyen el trabajo en equipo, alentar la contribución de los empleados, el apoyo socioemocional, la valoración de los empleados y el apoyo supervisado percibido. El ambiente de trabajo les permite a los trabajadores cumplir con valores personales, fomentar la participación en la toma de decisiones, tienen una influencia importante en la motivación, satisfacción y el compromiso hacia la organización.

Para Ancarani, Mauro & Giammanco (2009), el enfoque interno y flexibilidad se basa en el modelo de relaciones humanas, donde usa la cohesión y la moral para lograr el desarrollo de los recursos humanos.

Clima de control externo

Este clima se refiere a prácticas que aclaran la intención estratégica de la organización que se relaciona con un énfasis externo, con el objetivo de regular las acciones y comportamientos de los empleados para lograr ese fin (énfasis de control). Las prácticas utilizadas en este clima son la comunicación clara de la misión de la organización, transmitir cómo los individuos pueden contribuir a la estrategia y proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, todos alinean los comportamientos con la meta externa. Ancarani, Mauro & Giammanco (2009) afirman que, una misión claramente comunicada da sentido al personal, proporcionándoles razones económicas y no económicas por las que su trabajo es importante, en cuanto a la información de desempeño compartido, muestra al personal los resultados de sus comportamientos conjuntos, además, esta retroalimentación permite al personal ver el impacto de trabajar juntos, lo que ayuda a proporcionar una razón para sus esfuerzos, así

como a contribuir a un sentido de competencia. Este clima de control externo se basa en un modelo objetivo racional, el cual adopta la planificación y el establecimiento de objetivos como medios para lograr productividad y eficiencia

Clima de control interno

Los estándares que caracterizan a este clima pueden tener efectos motivadores en la organización, puesto que, reducen la ambigüedad de roles, pero, puede llegar a infringir la autonomía de los trabajadores, ya que, hace un énfasis en las reglas y procedimientos que puede conducir a la frustración. Este enfoque captura la creencia de que la organización tiene prácticas establecidas que proporcionan la estabilidad interna necesaria para los "fines" de consistencia, uniformidad y eficiencia interna (MacCormick & Parker, 2010). Las prácticas incluyen estándares claros, tener procedimientos simples y alineados, tener reglas y procedimientos formales para la coordinación que organizan, estructuran la actividad y que guían el comportamiento.

Según Ancarani, Mauro & Giammanco (2009), el clima de control interno usa un modelo de proceso interno, el cual, enfatiza la estabilidad tratando de minimizar las interacciones con el entorno externo mediante la comunicación vertical y las reglas formales.

Clima de flexibilidad externa

Este clima hace un especial énfasis en los intereses de los clientes más que en el personal de la organización. Existen varios comportamientos para satisfacer las necesidades de los usuarios con el tiempo, relacionados con, la capacidad de respuesta, empatía, seguridad, confiabilidad y tangibles. Además, captura la visión compartida de que la organización fomenta prácticas que orientan de manera flexible a la organización hacia el entorno externo y se basa en la orientación al mercado (MacCormick & Parker, 2010). Las

prácticas se orientan en la búsqueda de la opinión de los clientes sobre productos o servicios antes de presentarlos, y la revisión frecuente de productos o servicios para satisfacer o determinar las necesidades de los clientes. Las organizaciones interpretan las señales de sus entornos y las traducen en cambios, lo que resulta en adaptabilidad y capacidad de respuesta al mercado.

El clima de flexibilidad externa se orienta en un modelo de sistema abierto, el cual persigue la adquisición y el crecimiento de recursos mediante el aprendizaje, la adaptabilidad y la preparación (Ancarani, Mauro & Giammanco, 2009).

En conclusión, el modelo de valores por competencia fue desarrollado para diagnosticar la cultura organizacional, cuenta con bastantes referentes empíricos que lo respalda, incluye elementos importantes del pensamiento administrativo y sus enfoques, adicionalmente se pueden considerar diferentes variables del clima organizacional que reflejan los cuadrantes de la cultura organizacional. Esta clasificación que permite realizar el modelo referente al clima refleja una orientación de clima organizacional.

Evaluación del clima organizacional

Peña-suárez, et al., (2013) Señalan que para realizar la evaluación del clima se han creado diversidad de cuestionarios, esta variada gama de propuestas se refleja en los cuestionarios creados para tal fin como son:

Likert (1967) quien considera los rasgos que caracterizan la organización, el instrumento mide la apreciación de los trabajadores en función del clima. El cuestionario consta de ocho dimensiones: estilos de dirección, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, rendimiento y perfeccionamiento.

Cuestionario de clima organizacional Litwin & Stringer, (1968), consideran la motivación de los individuos para obtener el éxito, las estructuras de poder y afiliación dependiendo de la situación de los individuos. El cuestionario considera seis dimensiones: estructura, responsabilidad, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

Cuestionario de clima de agencia Schneider y Bartlett (1968), el cuestionario está dirigido a puestos directivos de agencias de seguros de vida., cuenta con seis dimensiones: apoyo patronal, estructura, implicación con nuevos empleados, conflictos, autonomía, satisfacción.

Cuestionario de clima organizacional de Halpin & Crofts (1963) el cuestionario está adaptado al dominio escolar. El cuestionario lo componen ocho dimensiones: desempeña, obstáculos, intimidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración.

Encuesta de organizaciones Bowers & Taylor (1972), mide generalidades de la organización, tiene en cuenta 3 macro variables: liderazgo, clima organizacional y satisfacción. El clima organizacional es evaluado por cinco dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Cuestionario de clima organizacional de Pritchard & Karasick (1973), considera que el clima organizacional es consecuencia de las unidades funcionales y la satisfacción laboral. Está constituido por las siguientes dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, centralización en toma de decisiones y apoyo.

Moos & Insel (1974) el cuestionario puede ser utilizado en diversos contextos organizacionales (privados, públicos, escolares). Las dimensiones que tiene en cuenta son: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort.

En el contexto español, el cuestionario FOCUS-93 (González-Romá et al., 1996), tiene en cuenta cuatro orientaciones del modelo teórico de aproximación de valores por competencia, las variables son apoyo, innovación, reglas y metas.

La escala de medio ambiente de trabajo, la cual forma parte del clima social desarrollado por Moos & Trickett (1974), evalúa el clima social en el ambiente penitenciario, constituido por tres dimensiones: relaciones, autorrealización, estabilidad- cambio.

El cuestionario de Corral & Pereña (2010), la escala desarrollada por López-Fernández et al., (1988) evalúa clima organizacional en el campo de la salud, se evalúa a partir de dos ejes: empresa y persona, y estas a su vez están compuestas por cuatro dimensiones, para el primer eje: organización, innovación, información, y condiciones, y para el segundo: implicación, autorrealización, relaciones y dirección.

En el contexto colombiano, se encuentra la prueba de clima organizacional – TECLA (Sudarky, 1977), fundamentado en la teoría de motivación de McClelland la cual tiene en cuenta las necesidades de logro, poder y afiliación. Las dimensiones que plantea son: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y salario.

El modelo de diagnóstico de clima organizacional (García, 1987), se centra en lo que siente o piensan los colaboradores de la organización. Considera los siguientes aspectos:

reconocimiento acerca de la empresa, organización, objetivos, percepción del medio en donde se desempeña, desarrollo personal.

El instrumento para medir clima organizacional - IMCOC (Méndez, 2006), el instrumento se diseñó para aplicarlo en universidades y el sector productivo. Tiene en cuenta las siguientes variables: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control

La encuesta de clima organizacional ECO (Toro, 2005), el instrumento sirve para aplicar en organizaciones de servicio o del sector productivo a nivel latinoamericano. Las variables que considera son: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, valores colectivos y disposición al esfuerzo.

El instrumento para el diagnóstico del clima organizacional de García & Zapata (2008) tuvo como propósito identificar la percepción que tiene los empleados sobre el clima y establecer un plan de mejoramiento. Las variables que considera son: misión, plan estratégico de desarrollo, estructura, comunicación participativa, infraestructura, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, balance vida- trabajo, ética, normas procesos y procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información.

En conclusión, decidir cuál es el instrumento que más conviene utilizar en determinado momento, dependerá del propósito del investigador y por lo tanto se evaluaría las variables que considera cada instrumento, de igual forma es muy importante tener en

cuenta los criterios de validez del instrumento de tal manera que se mida lo que se pretende medir en función de un objetivo

CAPÍTULO 3.
RIESGOS PSICOSOCIALES

Las transformaciones de la actividad y las condiciones laborales tienen su origen en cambios globales; por una parte, la globalización de la economía y de los mercados, y por otra, la internacionalización de las empresas, la actividad económica, financiera, la producción, la comercialización y la fuerza laboral, han supuesto un incremento de la competitividad; ese incremento plantea a las empresas fuertes presiones por incrementar la productividad y la calidad reduciendo los costos. Asimismo, las innovaciones tecnológicas cada vez mayores, más frecuentes y con un ciclo de cambio más corto, también contribuyen a la competitividad al tiempo que introducen nuevas transformaciones y cambios, que son otros tantos retos para las empresas. Además, los cambios en los mercados de trabajo son también importantes no sólo por su composición demográfica (fuerza laboral de más edad, incorporación de la mujer, niveles más elevados de cualificación, mayor diversidad étnica) sino también por los cambios en los valores. Igualmente, los cambios culturales en las sociedades actuales están teniendo repercusiones sobre las empresas y el trabajo. Todas estas, son situaciones de cambio, que están encaminadas al incremento de la productividad, y por las cuales muchas veces se deja de lado la seguridad del recurso humano, que es el encargado de alcanzar dicho objetivo (Peiró, 2004).

Peiró & Bravo (2003) plantean que el trabajo es una de las actividades sobre las que se organizan las sociedades, y por ello en los estados modernos se incluye dentro de las responsabilidades de los poderes públicos el velar por la salud, seguridad e higiene en el trabajo, así como el reconocimiento del derecho de los trabajadores en el ámbito laboral a la protección de su salud y de su integridad, que implica trabajar con seguridad y sin riesgos. Sin embargo, en la realidad se encuentra que, incluso en las sociedades más avanzadas, ese

derecho dista de estar garantizado. Las cifras que reflejan los accidentes laborales, las bajas por enfermedad laboral, y las incapacidades laborales indican que existen situaciones y condiciones en que la seguridad en el trabajo y la promoción de la salud es más una aspiración que una realidad.

La legislación europea, al igual que la legislación colombiana reconocen la importancia de los factores psicosociales en la prevención de los riesgos laborales y plantean la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo con el fin de prevenir los riesgos psicosociales nocivos para la salud mental (Bravo y Peiró, 2003).

Moreno Jiménez (2011) señala que los riesgos laborales han evolucionado a lo largo del tiempo. Desde la carencia de derechos por parte del trabajador en donde no se le tenía ningún tipo de reconocimiento ya que se consideraba que la organización le estaba haciendo un favor, por lo tanto, el trabajador podía sufrir cualquier daño por parte de la organización. Posteriormente, el concepto de riesgo laboral implica el derecho a la integridad física y a la salud de los trabajadores. Este aspecto ha tenido diversas modificaciones a través de la historia, por ejemplo, la directiva macro europea de prevención de los riesgos laborales en 1989, en España la ley de prevención de riesgos laborales, el real decreto 39/1997 de los servicios de prevención en donde se describe la prevención de riesgos psicosociales. Actualmente, para referirse al tema se puede hacer referencia a factores psicosociales, factores psicosociales de riesgo o riesgos psicosociales, aunque son similares si hay algunas connotaciones que las matizan. Los factores psicosociales son descriptivos y corresponden a aspectos organizacionales como la estructura, la cultura, clima, liderazgo, el diseño del puesto de trabajo; los factores de riesgo psicosociales son de carácter predictivo, son las condiciones organizacionales que afectan la salud de los trabajadores como la tensión y el

estrés laboral; los riesgos psicosociales afectan los derechos del trabajador y se ven reflejados en daños físicos, psicológicos y mentales.

Los factores de riesgo psicosocial son condiciones directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea e incluso con el entorno, con la capacidad de afectar la salud de las personas trabajadoras, estos factores pueden ser favorables o desfavorables para el desarrollo de la labor y la calidad de vida del empleado, cuando estos factores son favorables contribuyen al desarrollo personal del individuo, de lo contrario trae consecuencias perjudiciales para la salud y bienestar, siendo fuentes de estrés laboral, con el potencial de causar daños psicológicos, físicos o sociales (Gil - Monte, 2009) definen los factores psicosociales como características percibidas en ambiente de trabajo, que tiene una connotación emocional para los trabajadores y gestores.

La Organización Internacional del Trabajo - OIT (1998) reconoce la complejidad del tema al afirmar “Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan un conjunto de percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos” (p. 3), considerados como uno de los cuatro tipos de riesgos laborales, conjuntamente con la higiene, la ergonomía y la seguridad, y se causa cuando las personas son afectadas fisiológica y psicológicamente al desempeñar una actividad, incidiendo en su salud y productividad, en las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción y condiciones del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo; todo lo que es canalizado a través de percepciones y experiencias que pueden repercutir en la salud, en el rendimiento

La Asociación Internacional del Trabajo define el riesgo psicosocial como la interacción entre el contenido del trabajo, la organización, la gestión del trabajo, otras organizaciones, condiciones ambientales, habilidades del trabajador.

Para Gil – Monte (2012), los riesgos psicosociales relacionados con la actividad laboral son fuente de estrés para las personas y perjudican su salud y bienestar, algunos de ellos son: características de la tarea, de la organización, del empleo, organización del tiempo. El riesgo percibido no necesariamente es físico, puede ser psicológicos (por ejemplo, pérdida de trabajo, estatus).

Para Schaufeli & Salanova (2002) los riesgos psicosociales se pueden categorizar en dos bloques el primero es de estresores o demandas laborales, los cuales se entienden como aquellos aspectos físicos, sociales y organizacionales que requieren esfuerzo sostenido, y están asociados a ciertos valores fisiológicos y psicológicos; el segundo bloque es la falta de recursos personales y laborales, los cuales son aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales que son funcionales en la consecución de las metas, reducen las demandas laborales y estimulan el crecimiento y desarrollo personal y profesional; existen dos tipos de recursos los cuales son personales y laborales, el primero hace referencia a las características de las personas tales como autoeficacia profesional y el segundo es el nivel de autonomía en el trabajo, el feedback o retroalimentación sobre las tareas realizadas, y la formación que oferta la organización.

Los factores psicosociales, son factores con probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador (Benavides, et al, 2002) es decir, cuando actúan como factores desencadenantes de tensión y de estrés laboral (Peiró & Bravo, 2003). Desde este

enfoque, los factores psicosociales de riesgo o de estrés se definirían como factores organizacionales con el riesgo de tener efectos negativos sobre la salud.

De acuerdo con Briceño (2009) muchos especialistas en materia laboral propugnaban el reconocimiento de los riesgos psicosociales, como una enfermedad ocupacional, entendidos como aquellos estados patológicos atribuibles a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, meteorológicas, agentes químicos, agentes biológicos, factores psicológicos y emocionales, que se manifiesten por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos, trastornos funcionales o desequilibrio mental, temporales o permanentes, contraídos en el ambiente de trabajo.

La exposición a factores de riesgo psicosocial asociados al trabajo están coligados a múltiples factores perjudiciales para la salud como lo son; problemas mentales, cardiovasculares, u osteomusculares, esto factores de riesgo raramente son medidos a través de alguna característica externa al individuo como la medida del ritmo de trabajo, sin embargo la medición hoy en día es factible a través de la percepción individual de los sujetos, mediante cuestionarios que tratan de captar un proceso no directamente observable (Benavides et al., 2002).

La OIT (1998) reglamenta que los factores psicosociales en el trabajo son interrelaciones entre este, su medio ambiente, la satisfacción y condiciones de la organización, que a través de experiencias incide en la salud, rendimiento y satisfacción de los funcionarios; por lo tanto, el trabajo es más que una actividad, una conducta, situación o contexto, es un fenómeno psicosocial, que tienen aspectos subjetivos (Barahona & Sarsosa, 2008).

La agencia europea para la seguridad y salud en el trabajo (2007), afirma que los constantes cambios sociales, políticos, económicos, la globalización, han dado lugar a riesgos emergentes como: forma de contratación, envejecimiento de la población, incremento del trabajo, exigencias emocionales en el trabajo, equilibrio trabajo – familia (como se citó en Gil – Monte, 2012).

OIT y OMS (1992) clasifican los factores de riesgo psicosocial en: a) las condiciones de la persona, b) las condiciones del entorno laboral y, c) las condiciones del contexto extralaboral.

Condiciones de la persona

La primera categoría, se relaciona con las características de la persona que inciden en el trabajo: las habilidades, experticia en relación con el trabajo, factores demográficos, disposición a las normas, creencias que determinan su percepción. En esta categoría se consideran las siguientes perspectivas: a) estilos de personalidad, son las características propias de los individuos, b) vulnerabilidad, es la forma como las personas se enfrentan a las diversas circunstancias, c) variables asociadas o moderadoras, son aquellas que se relacionan con otras variables y que pueden incrementar o debilitar la percepción de riesgo psicosocial (García, Cortes & Sánchez, 2007).

Teniendo en cuenta esta perspectiva, los factores psicosociales se relacionan con el bienestar de los trabajadores, reflejados en la satisfacción laboral, la motivación, la satisfacción personal, en fin, diversas variables que afectan el comportamiento organizacional tanto a nivel individual, grupal y organizacional (Langenhan, Leka, & Jain).

Condiciones del entorno laboral

Constituidas por un conjunto de variables que, a nivel de la sociedad en su conjunto, del establecimiento o de la unidad de trabajo, de manera directa o indirecta, van a influir sobre la vida y la salud física y mental de los trabajadores insertados en su colectivo de trabajo, influencia que va a depender en cada caso de las respectivas capacidades de adaptación y de resistencia a los factores de riesgo (López-Montesinos, 2013).

Dentro de las condiciones internas del trabajo hay que contemplar aquellas que están directamente relacionadas con el contexto laboral, el quehacer y la organización. Con respecto a las condiciones del contexto laboral, se consideran los agentes físicos (propios de las organizaciones), agentes químicos (contaminantes), agentes biológicos (percepción del riesgo por parte del trabajador que afecta su salud); condiciones de seguridad del ambiente (pautas de seguridad en el trabajo); condiciones de saneamiento y condiciones ergonómicas (Podsakoff, 2003).

En relación con las condiciones de la tarea se tienen en cuenta: la carga física y mental de trabajo, los conocimientos de la tarea, la definición del rol, la identificación con la tarea y el nivel de responsabilidad del cargo (Almost, 2010). Y, en cuanto a las condiciones de la organización se tienen en cuenta: las características de la gestión (estilo de liderazgo, manejo del cambio, sistemas de evaluación del desempeño, planes de desarrollo, capacitación y ascensos, servicios de bienestar social, políticas de contratación y estabilidad, sistemas de condiciones de remuneración, estructura organizacional y posibilidades de participación); las características del grupo social de trabajo (cohesión de grupo, conflictos intra e intergrupales y personales) y las características de la organización (modalidad de la organización del

trabajo, tecnología y automatización y patrones de desgaste, autonomía e iniciativa, jornada y horario de trabajo, estatus social y sistemas de comunicación) (Acker, 2004).

Es importante contemplar otros factores de riesgo psicosocial relacionados con el medio laboral, puesto que el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada “revolución de la información”, ha generado cambios abruptos en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal, de modo que pueda liderar con ejemplo la adaptabilidad al cambio (Coelho, 2015).

De esta manera, hoy en día la competitividad de las empresas no se basa únicamente en la inversión en tecnologías que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en el factor humano, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos de la empresa y es, precisamente, este capital humano el más difícil de lograr. Por lo tanto, una de las razones para dirigir los esfuerzos de la organización hacia su recurso humano es la creciente preocupación sobre la prevención de los riesgos laborales y la salud de los trabajadores y la importancia de generar y mantener altos niveles de motivación entre los trabajadores y trabajadoras, factores que facilitan un ambiente laboral propicio para la consecución de los objetivos propuestos por la organización; lo cual implica un cambio en la organización (Benítez, Medina, & Munduate, 2012).

De este modo se sabe que los riesgos que se corren por un mal manejo de la transición son muy altos y permanecen por mucho tiempo en la memoria colectiva de la organización,

aunque las organizaciones no registran en sus balances este tipo de pérdidas. Algunos de estos riesgos según Guerra(2005) son: a) resultados finales peores que los existentes antes del cambio, b) esfuerzos duplicados y costos elevados, c) fijación de objetivos más complejos pero con menor cantidad de personas para alcanzarlos, d) retorno a las viejas prácticas luego de haber intentado algo nuevo, lo que implica pérdida de credibilidad y confianza hacia la organización a la hora de encarar futuros procesos de cambio, e) efectos desfavorables en el clima de la organización y f) debilitamiento de la estructura por ausencia de planeación estratégica.

Condiciones extralaborales

En las condiciones extralaborales, se tiene en cuenta: a) aspectos socioeconómicos y quilificación educativa del grupo familiar; b) consecuencias del trabajo en el núcleo familiar y social y c) entorno social, político y económico, estos últimos afectan el contexto organizacional generando una percepción de riesgo por parte de los trabajadores generando incertidumbre y estrés (Walters, 2011).

La agencia europea para la salud y seguridad en el trabajo (2007) señala que los riesgos psicosociales hacen referencia a los riesgos laborales los cuales se asocian al diseño de los puestos de trabajo y la organización, la gestión del trabajo y el contexto social y ambiental que podrían causar daños psicológicos o físicos. Los riesgos psicosociales se asocian con los resultados negativos en aspectos psicológicos, físicos y sociales los cuales surgen de la organización, en donde están inmerso el trabajo excesivamente exigente, poco tiempo para realizar las tareas asignadas, conflicto y ambigüedad de roles, inadecuada comunicación, inapropiada gestión del cambio, inseguridad laboral, balance trabajo – familia (Toukas, et al, 2015).

Gil-Monte, (2014) indica que los factores psicosociales están relacionados con las condiciones del trabajo puntualmente en su contenido, organización y ejecución que son aspectos que afronta el trabajador en las organizaciones. Algunas de ellas son: autonomía, participación en la toma de decisiones, horario. La percepción de los empleados ante esta situación puede ser de carácter positivo o negativo y afectar el desarrollo de las tareas y la calidad de vida en la organización, así como el bienestar físico, mental y social del individuo (Gil-Monte, et al. 2016)

En el contexto laboral es importante para los trabajadores el mantenimiento de condiciones seguras y saludables. Las organizaciones tienen claridad sobre la importancia de la seguridad ya que está directamente relacionado con el productividad, calidad y competitividad que a su vez están ligados con el bienestar de las personas, a políticas de prevención, protección ambiental y un desarrollo sostenible, reconociendo que la salud de los empleados importante en el crecimiento económico, la productividad y por ende en el bienestar de los trabajadores (Langenhan, Leka y Jain, 2013).

Fernades & Pereira (2016), consideran que la exposición a riesgos laborales es un desafío para el sistema de seguridad y salud en el trabajo, debido al inminente cambio y evolución de las organizaciones, estos aspectos impactan en las personas, las organizaciones y en términos generales todo en entorno social, político y económico, lo cual influye en la salud en general y el bienestar de las personas. Según los autores en la literatura se evidencia un consenso en la identificación y naturaleza de los riesgos psicosociales como son: demandas laborales, organización y contenido del trabajo, relaciones sociales y liderazgo, balance trabajo – individuo, valores organizacionales, justicia y respeto, salud y bienestar de

conductas ofensivas, nuevas formas de trabajo, cambios demográficos, migración, crisis económicas, nueva tecnología, gestión de redes, entre otros.

Tomaschek, et al (2018) indican que los factores de riesgos psicosociales que se asocian con el trabajo es una de las principales fuentes de los problemas de salud mental como el estrés, la depresión, la ansiedad. Estos inconvenientes de salud causados por los riesgos psicosociales en la actualidad son reconocidos como una prioridad en el sistema de seguridad y salud en el trabajo a nivel mundial (Leka, et al, 2015). Sin embargo, es importante tener en cuenta que los riesgos psicosociales no se gestionan solo desde el sistema de seguridad y salud en el trabajo, ni tampoco desde la gestión de recursos humanos, la cobertura debe ser mucho más amplia que involucre una perspectiva estratégica y política (Sureda, Mancho & Sesé, 2019).

PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Las organizaciones son sistemas abiertos que permiten una relación bidireccional entre la organización y el medio ambiente, esta relación implica que las organizaciones se encuentran en constante cambio. Estos cambios son inminentes y se dan por múltiples razones que pueden ser de índole interno o externo. Ante cualquiera de estos aspectos las organizaciones deben dar respuesta y estar dispuestas a afrontar estos cambios de la mejor manera posible.

Los cambios en las organizaciones afectan directamente el comportamiento de los trabajadores lo cual se puede ver reflejado en la percepción del clima organizacional, pero también en aspectos psicosociales como el balance trabajo- familia, el desempeño, el agotamiento emocional.

Ante estos aspectos es importante reconocer que las estrategias de afrontamiento que tengan las personas pueden ayudar a que los procesos de cambio y todos los impases que se gestan a partir de este, se puedan desarrollar de manera adecuada si se tiene una actitud positiva.

Los estudios propuestos para esta investigación apuntan al desarrollo de las variables de clima y cambio como un desarrollo de instrumentos. En el primer estudio se realizó el análisis confirmatorio y exploratorio de un instrumento de disposición al cambio organizacional, este instrumento es original y producto de un desarrollo de investigaciones que se han realizado por parte de la doctoranda.

En el segundo estudio, se desarrolló la adaptación lingüística del instrumento de clima organizacional FOCUS – 93 versión reducida y adicionalmente se realizó el análisis exploratorio y confirmatorio.

El tercer estudio, incluye aspectos relacionados con la resiliencia, el balance trabajo – familia, el agotamiento emocional y el desempeño, que son aspectos relacionados con los riesgos psicosociales que se pueden ver afectados por procesos de cambio y en la actualidad por la situación de salud a causa de la pandemia ocasionada por el COVID- 19.

Estudio 1. Análisis confirmatorio y exploratorio de un instrumento para medir cambio organizacional ¹

El cambio es un estado de transformación ineludible para las organizaciones que deseen mantenerse competitivas, este les permite evolucionar e involucrarse en un estado de búsqueda para la mejora continua, está influenciado por diferentes variables que pueden constituirse en facilitadores o inhibidores (Gramma & Todericiu, 2016) y es considerado como un fenómeno multifacético en la teoría de la organización contemporánea (Wustari, Dharmayati & Permata, 2015).

Se define como una serie de procesos realizados por miembros de la organización y dirigidos a transformar los procedimientos o prácticas de esta, en donde para su realización se requiere la transformación adaptativa de las conductas de los trabajadores (Nesterkin, 2013). La capacidad de adaptarse es necesaria para sobrevivir y desarrollarse frente a los retos de un mundo laboral cada vez más competitivo tanto para los trabajadores como para las organizaciones (Alcover, Rico & Gil, 2011; Mellert, Scherbaum, Olivera & Wilke, 2015).

De acuerdo con González (2010) el cambio organizacional es una estructura compuesta por tres aspectos: sistémico, multinivel y no lineal. El primero tiene que ver con los valores, las variables de tipo demográfico y las dinámicas competitivas en la sociedad; el segundo hace referencia al individuo, el grupo y el comportamiento organizacional, los cuales interactúan en la generación tanto de procesos como de resultados; y finalmente el tercero implica tanto la progresión como la posibilidad de la reversión y no simultaneidad

¹ Este estudio se encuentra enviado a revista sustainability. García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Mañas-Rodríguez, M.A., Díaz-Fúnez, P., Trigueros, R., & Aguilar-Parra, J.M. (2020). Confirmatory and exploratory analysis of the Questionnaire to Evaluate the Disposition towards Organizational Change (CEDCO).

de las transformaciones lo cual permite la emergencia de estructuras difusas que en ocasiones son difícilmente predecibles. Este último hace que la naturaleza del cambio se revele como un proceso dinámico y complejo.

A partir de estos planteamientos García - Rubiano y Forero - Aponte (2016) mencionan que el cambio organizacional es un constructo dinamizador que puede ser abordado considerando diferentes niveles del comportamiento organizacional (individuo grupo y organización), tanto como distintos elementos que componen o se relacionan con dichos niveles. Este aspecto ha sido explorado en múltiples investigaciones que evidencian diversos grados de relación entre el cambio organizacional con otras variables del comportamiento organizacional. A nivel del individuo se han estudiado variables como la actitud (García, Rojas & Díaz, 2011), la motivación (García, Gómez & Londoño, 2009), la motivación y satisfacción (García Rubiano & Forero Aponte, 2014) la justicia organizacional (García & Forero, 2014), el contrato psicológico (García & Forero, 2015), la calidad de vida laboral (García - Rubiano & Forero - Aponte, 2016), el estrés y el contrato psicológico (García & Forero, 2018); a nivel grupal se han estudiado variables como liderazgo (García, 2011), comunicación (García, Arias & Gómez, 2013) y el trabajo en equipo (García, Camargo, Cervera, Ramírez & Romero, 2010), y a nivel de la organización se han realizado estudios con variables como clima y estrés (García, Contreras, Roa, & Beltrán, 2017) y cultura organizacional (no publicado).

Los estudios mencionados y otros tantos emplean diversos instrumentos para medir el cambio organizacional, sin embargo, no son frecuentes las investigaciones sobre las propiedades métricas de los mismos. Por ejemplo, en el estudio de García - Chacón (2005), se propuso el desarrollo de una serie de instrumentos conformados por factores con una

escala cualitativa particular y un baremo cuantitativo, se buscó recolectar información sobre el sentido (resistencia o flexibilidad) e intensidad de las respuestas en cada grupo. Se planteó un instrumento con modificaciones para cada uno de los tres tipos de *stakeholders* identificados (patrocinador, agente o blanco del cambio); sin embargo, no se presentó el reporte de las propiedades psicométricas del proceso.

En la investigación realizada por Bouckennooghe, Devos y Van Den Broeck (2009) se diseñó una batería de autoinforme (cuestionario de cambio organizacional: clima de cambio, procesos y preparación) para evaluar el contexto interno o el clima de cambio, los factores del proceso de cambio y preparación para el cambio. Se presentaron tres estudios en donde se evaluó la validez de contenido, la consistencia interna y se realizaron análisis exploratorios y confirmatorios de la misma. La batería constó de 42 ítems y 11 dimensiones, fue diseñado bajo una escala tipo Likert con categorías entre 1 y 5; el cálculo de la consistencia interna se realizó mediante alfa de Cronbach que osciló entre 0.68 y 0.89. En los diversos estudios se presentaron variaciones frente a la cantidad de dimensiones adecuadas, concluyéndose finalmente las 11 mencionadas; la fortaleza de los instrumentos tiene que ver con la validez ecológica obtenida como resultado de implementarla en diversos contextos (Holanda, Alemania e Inglaterra).

Por su parte Husain y Farooq (2013) diseñaron una prueba con el propósito de medir el desempeño del cambio y el Balanced Scorecard en organizaciones empresariales de la India. El instrumento consideró cuatro categorías del cambio organizacional y cuatro de balance scorecard; estaba está compuesto por 41 reactivos distribuidos en las ocho categorías mencionadas, se evaluó la consistencia interna con alfa de Cronbach (entre 0.59 y 0.89); adicionalmente se evaluó la validez de contenido y la unidimensionalidad de la prueba. Se

llevaron a cabo procedimientos de análisis factorial exploratorio que evidenciaron 16 dimensiones con una varianza explicada de 97.12% mediante el método de componentes principales y un análisis factorial con rotación promax. Finalmente propusieron un análisis confirmatorio a partir de ecuaciones estructurales con indicadores métricos independientes para las condiciones de cambio y balance scoregard.

Las investigaciones sobre construcción de instrumentos de este tipo en Colombia no son muchas, y como máximo responden a medidas de consistencia interna y análisis factoriales por componentes principales con rotaciones ortogonales fundamentadas en la estructura conceptual, tal es el caso de García, Rubio y Bravo (2007) quienes diseñaron una prueba para medir el cambio organizacional que constaba de 55 ítem distribuidos en doce sub- variables, con una consistencia interna general mediante alfa de Cronbach de 0.84; se trató de una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta. Este instrumento fue revisado y ajustado por García y Forero (2010) dando lugar a una nueva estructura constituida por 9 variables principales, 3 factores de primer orden y 2 factores de segundo orden con una consistencia interna de 0.86 obtenida mediante alfa de Cronbach.

Posteriormente Forero et al. (2016) desarrollaron un nuevo instrumento para medir la disposición al cambio compuesto por 3 dimensiones (individual, grupal y organizacional) y las respectivas subvariables. El nivel individual tiene que ver con diversos factores, producto de las experiencias que se producen por los cambios en la organización, e impactan de manera significativa en la persona, haciendo que la resistencia al cambio se vea influenciada en su intensidad (King & Anderson, 2003). Está compuesto por (a) aceptación, referente a aquellas reacciones que dan como resultado un apoyo pasivo a los procesos de cambio, siendo evidente cuando los trabajadores acceden a participar en las actividades que se generen, sin

embargo, ven el proceso como algo inevitable y es necesario ajustarse al cambio para continuar en la entidad; se puede generar un apoyo activo, cuando los trabajadores toman la iniciativa de participar en los procesos de cambio, aumentando los comportamientos a favor de estos (Furnham, 2001); y (b) motivación, entendida como los procesos psicológicos que influyen sobre la persona para direccionar y persistir en acciones de carácter voluntario hacia la obtención de los objetivos organizacionales, las cuales son condicionadas por la capacidad o el esfuerzo de la persona por satisfacer sus necesidades individuales o alcanzar un objetivo concreto (Chaparro 2006).

Respecto al nivel grupal, este indica los factores relativos a la estructura, composición, y las relaciones de trabajo en equipo (King & Anderson, 2003). Hace referencia al trabajo desarrollado desde cada área, departamento o grupo de la organización, que implica actividades en red y el aprovechamiento de capacidades de los trabajadores que favorecen la intervención en un proceso de cambio; está compuesto: (a) Comunicación, vista como una función importante en toda organización, puesto que muchos procesos de cambio fracasan porque no se presta el cuidado necesario, ésta debe ser persuasiva más que impositiva y debe buscar seducir a los interlocutores; se caracteriza por ser óptima, sencilla, completa, coherente y estructurada (Negrete, 2002); (b) Liderazgo, entendido como la influencia interpersonal ejercida por una persona líder frente a sus seguidores en una situación determinada, se dirige a través del proceso de comunicación humana hacia la realización de uno o varios objetivos (Chiavenato, 2004).

Finalmente, el nivel organizacional hace referencia a factores como la estructura de la organización, su clima, cultura y estrategia, estos constituyen la causa de la resistencia al cambio (King & Anderson, 2003). Está compuesto por (a) conocimiento, entendida como la

capacidad que tienen las organizaciones para generar nuevos conocimientos, difundirlos y agruparlos entre los trabajadores, se busca materializarlos en productos, servicios y sistemas (Hernández Silva & Martí Lahera, 2007); (b) el clima; el cual ha mostrado alta relación con los procesos de cambio, ya que las relaciones interpersonales influyen en el movimiento de las relaciones humanas (Bouckennooghe, Devos & Broeck, 2009); y (c) la cultura, la cual según Dolan García y Auerbach (2003) es crítica para que los cambios trasciendan ya que se debe constituir una redefinición cultural de los valores esenciales que componen la identidad compartida por los miembros dentro de una organización.

Esta prueba fue analizada bajo el modelo de Rash de la TRI, presentó evidencia de unidimensionalidad, con factores de ajuste en *infit* y *outfit* en el punto de equilibrio, igualmente para el *measure*. La consistencia interna de los ítems medida con alfa de Cronbach fluctuó entre 0,73 y 0,85 para las tres dimensiones principales, una de las variables fue descartada dada su baja consistencia (alfa de Cronbach=0,167), en las otras subdimensiones se encontró valores entre 0,85 y 0,97; no se realizaron procesos de validez exploratoria o confirmatoria.

En este trabajo se analiza la prueba desarrollada por Forero et al. (2016) la cual originalmente estaba constituida por 48 ítems, de los cuales fue eliminado uno (ítem 41) ya que en análisis posteriores evidenció características similares a un ítem previo (ítem 21); la prueba final quedó conformada por 47 ítems que evalúan los aspectos arriba mencionados. Se presentan en dos estudios, el primero a nivel exploratorio, y el segundo a nivel confirmatorio. Dado que la muestra era de gran tamaño se sigue la recomendación de Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza y Tomas-Marco (2014) respecto a dividir la muestra en dos partes para realizar los análisis respectivos, se emplearon 489 personas en el

análisis exploratorio (AFE) (31.5%) y 1065 personas (69.5%) en el análisis confirmatorio (AFC).

Se presentan en dos estudios, el primero a nivel exploratorio, y el segundo a nivel confirmatorio. Dado que la muestra era de gran tamaño se sigue la recomendación de Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza y Tomas-Marco (2014) respecto a dividir la muestra en dos partes para realizar los análisis respectivos, se emplearon 489 personas en el análisis exploratorio (AFE) (31.5%) y 1065 personas (69.5%) en el análisis confirmatorio (AFC).

Objetivo

El objetivo de este estudio instrumental fue realizar el análisis confirmatorio y exploratorio de la prueba de disposición al cambio organizacional.

Método

Primer Estudio (Análisis Factorial Exploratorio [AFE])

Participantes

Los participantes en el análisis factorial exploratorio (AFE) fue de 489 personas de nacionalidad colombiana, seleccionados mediante un diseño de muestreo no probabilístico accidental; como criterios de inclusión se consideraron, la firma del consentimiento informado, edades entre 18 y 74 años para población económicamente activa. Se excluyeron aquellos casos en los que el evaluado fuese menor de 18 años o mayor de 74, o que en los ítems hubiese dejado de responder a más del 5% del total de la prueba.

Respecto a la edad el rango fue entre 18 y 74 años (\bar{x} = 37.96; SD=12,1); 248 eran hombres (50.7%) y 236 eran mujeres (48.3%), 5 personas no aportaron información al

respecto (1%). Los niveles de escolaridad estaban distribuidos en 175 personas con nivel de postgrado (35.8%), 150 con niveles de técnicos o tecnólogos (30.7%), 113 con nivel de pregrado (23.1%) y los restantes con formación a nivel primaria o secundaria (7.8%), solo una persona no aportó información sobre el nivel educativo. Respecto al estado civil, 228 eran solteros(as) (46.6%), 147 casados(as) (30.1%), 73 en unión libre (14.9%), el 0.6% no suministraron información al respecto y dos personas eran viudas (0.4%). En cuanto al tiempo en la empresa el promedio fue de 6.04 años ($SD=7.7$).

Análisis de datos

Inicialmente se obtuvieron los estadísticos descriptivos para cada uno de los ítems y posteriormente se realizó un análisis de normalidad con la prueba de Kolmogorov – Smirnov dada la cantidad de participantes y que la prueba a pesar de ser ordinal respondía a más de cinco valores por puntuación en cada ítem. Para la estimación de factores se emplearon el método de mínimos cuadrados generalizados (MCG), puesto que los datos no presentan comportamiento normal; se emplearon rotaciones oblicuas dado que los resultados permiten hacer una evaluación pertinente incluso cuando estas no sean adecuadas (Lloret-Segura et al., 2014).

Resultados y discusión

Las puntuaciones de cada ítem se expresaron en un rango de categorías entre 1 y 6; en la tabla 1 se observa que las puntuaciones promedio de los ítems están por encima de 3 y en el 61.7% de los casos es superior a 4; el ítem 14 tiene una puntuación media superior a cinco. Se realizó el análisis de sesgo y curtosis encontrando que solo tres de los 47 ítems presentaban valores absolutos superiores a dos en la curtosis en cada caso en tanto ninguno de ellos superaba dicho rango en la asimetría. La desviación estándar fluctuó entre 1 y 2. El

valor absoluto más alto en asimetría lo presenta el ítem 2 con 1.5, en tanto que en curtosis fue en el ítem 14 con 2.28.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos para los ítems de la prueba Disposición al cambio organizacional. Primer estudio (n=489).

Ítem	Media	DS	Asimetría	Curtosis	Ítem	Media	DS	Asimetría	Curtosis
IMC1	3.81	2.00	-0.32	-1.57	IMC25	4.38	1.57	-0.60	-0.84
IMC2	4.95	1.21	-1.50	1.95	IMC26	4.22	1.56	-0.48	-0.92
IMC3	4.53	1.34	-1.01	0.40	IMC27	4.06	1.55	-0.37	-0.95
IMC4	4.58	1.21	-0.99	0.76	IMC28	4.17	1.53	-0.45	-0.88
IMC5	4.81	1.12	-1.23	1.51	IMC29	4.19	1.54	-0.56	-0.76
IMC6	4.55	1.28	-1.03	0.63	IMC30	4.85	1.16	-1.17	1.35
IMC7	3.19	1.53	0.42	-0.87	IMC31	4.77	1.18	-1.01	0.68
IMC8	3.98	1.47	-0.54	-0.63	IMC32	4.79	1.18	-1.08	1.04
IMC9	4.81	1.10	-1.16	1.54	IMC33	4.72	1.22	-1.03	0.75
IMC10	3.28	1.72	0.28	-1.24	IMC34	4.64	1.22	-0.97	0.68
IMC11	3.82	1.54	-0.44	-0.87	IMC35	4.61	1.19	-0.95	0.75
IMC12	4.51	1.13	-0.90	0.74	IMC36	3.53	1.75	0.14	-1.40
IMC13	4.85	1.05	-1.31	2.11	IMC37	3.60	1.62	-0.16	-1.01
IMC14	5.02	1.08	-1.47	2.28	IMC38	4.26	1.32	-0.79	0.08
IMC15	3.40	1.76	0.19	-1.36	IMC39	4.22	1.34	-0.69	-0.12
IMC16	3.95	1.57	-0.21	-1.14	IMC40	4.24	1.32	-0.75	0.07
IMC17	4.21	1.59	-0.38	-1.07	IMC42	3.69	1.67	0.05	-1.29
IMC18	3.94	1.64	-0.22	-1.20	IMC43	4.13	1.72	-0.58	-0.99
IMC19	4.08	1.56	-0.29	-1.11	IMC44	3.74	1.96	-0.13	-1.59
IMC20	4.07	1.54	-0.27	-1.08	IMC45	3.60	1.81	-0.24	-1.38
IMC21	3.48	1.53	0.20	-1.04	IMC46	3.83	1.78	-0.12	-1.45
IMC22	3.81	1.50	-0.04	-1.10	IMC47	3.68	1.75	-0.31	-1.24
IMC23	4.53	1.64	-0.87	-0.57	IMC48	4.92	1.13	-1.39	2.00
IMC24	3.37	1.84	0.11	-1.44					

Las puntuaciones de los ítems, así como el comportamiento de la población son consistentes con otras investigaciones en donde se ha empleado la prueba (Forero et al., 2016; García & Forero, 2018).

En cuanto a la adecuación de los datos para el análisis factorial se emplearon las medidas de Keiser- Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. Los valores de KMO son considerados satisfactorios (0.942), lo cual implica que es posible factorizar la

matriz de correlaciones; paralelamente la prueba de Bartlett permite afirmar que la matriz de correlaciones no procede de una matriz identidad lo cual hace factible la realización del AF ($\chi^2 = 16892; gl=1081; p<0.000$).

En el gráfico de sedimentación (Figura 1) se pueden apreciar 6 factores con autovalores superiores a uno, pero solo tres se muestran por encima de dos en tanto que los tres restantes presentan valores muy cercanos entre sí; la diferencia entre los tres primeros y los siguientes es evidente. Los valores superiores explican el 53.045% de la varianza, y el primero da cuenta del 24.677% lo cual es suficiente para considerar la prueba en cuanto a su carácter multidimensional lo cual se constituye en un argumento para realizar un análisis confirmatorio (AFC). Las comunalidades fluctuaron entre 0,5 y 0,86, siendo es alto en todos los ítems e indica que las variables se representan de forma adecuada en el espacio de los factores.

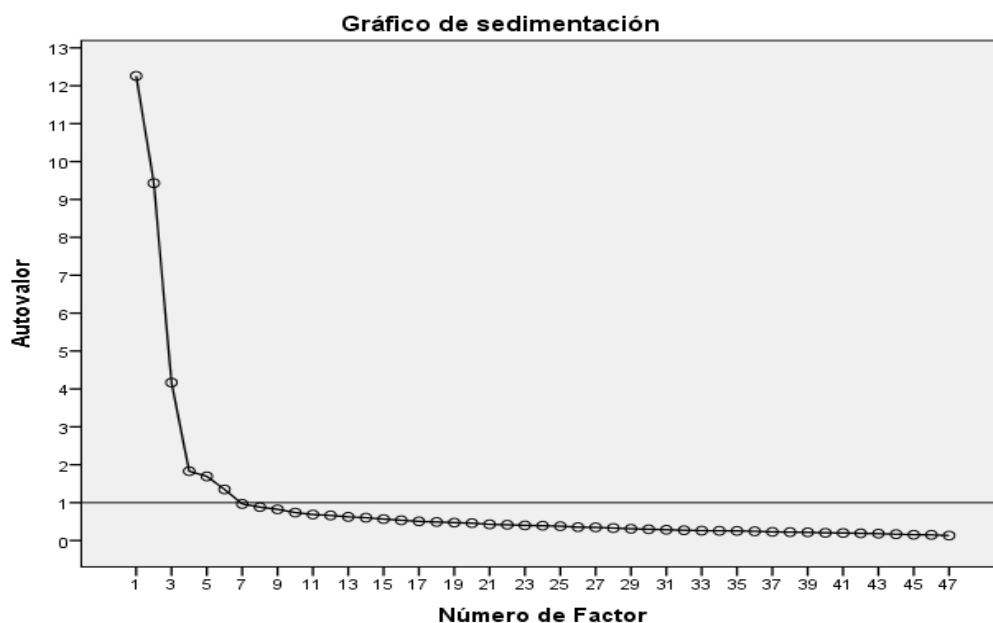


Figura 7. Gráfico de sedimentación para los 47 ítems de la prueba Disposición al cambio organizacional.

La estructura factorial se construyó a partir de tres factores, en donde se consideraron únicamente cargas factoriales con valores absolutos por encima de 0.30. Como se puede observar esto permite agrupar los 47 ítems evaluados en los tres factores mencionados. En el primer factor los valores oscilan entre 0.491 y 0.874 y está compuesto por 17 ítems; en el segundo factor se presentan desde 0.441 hasta 0.827, compuesto por 19 reactivos y en el tercero desde 0.598 a 0.791 compuesto por 11 reactivos (ver tabla 2).

Tabla 4. Estructura factorial de la prueba Disposición al cambio organizacional

Matriz de estructura						
	Factor			Factor		
	1	2	3	1	2	3
IMC44	0,874			IMC39	0,684	
IMC1	0,854			IMC12	0,668	
IMC43	0,831			IMC38	0,659	
IMC46	0,828			IMC5	0,628	0,332
IMC23	0,808			IMC6	0,617	0,310
IMC24	0,801			IMC4	0,606	
IMC15	0,798			IMC2	0,605	0,314
IMC45	0,772			IMC3	0,581	0,327
IMC47	0,770			IMC9	0,572	
IMC36	0,763			IMC14	0,560	
IMC10	0,746			IMC13	0,519	
IMC42	0,744			IMC48	0,441	
IMC29	0,697			IMC26	0,339	0,791
IMC11	0,695			IMC25	0,309	0,765
IMC8	0,560			IMC20		0,692
IMC37	0,553			IMC16	0,341	0,691
IMC7	0,491			IMC19	0,377	0,679
IMC32		0,827		IMC17		0,666
IMC34		0,823		IMC27	0,426	0,658
IMC35		0,821		IMC22	0,356	0,631
IMC31		0,801		IMC18	0,341	0,630
IMC33		0,788		IMC28	0,332	0,619
IMC30		0,750		IMC21		0,598

IMC40 0,686

Método de extracción: cuadrados mínimos generalizados.

Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser.

Los factores extraídos son consistentes conceptualmente con las variables de cambio organizacional, grupal e individual, siendo consistente con los aspectos teóricos que fundamentan la investigación; la solución factorial presente se realizó con el método de mínimos cuadrados y con rotación Oblimin ya que esta presentó los mejores modelos de ajuste frente a otras rotaciones como quartimax y promax. Los ítems se corresponden con el modelo teórico propuesto en la investigación, sin embargo, no muestran evidencia de sustentar la distribución en subvariables de forma específica como se planteó en un inicio en el diseño del instrumento.

Tabla 5. Correlaciones entre factores rotados

Matriz de correlaciones factorial

Factor	1	2	3
1	1,000		
2	,107	1,000	
3	,041	,319	1,000

Método de extracción: cuadrados mínimos generalizados.

Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser.

Las correlaciones entre los factores 1 frente a 2 y 3 son bajas, en tanto que la correlación entre el factor 2 y 3 es media baja (ver tabla 3); este resultado puede ser debido a las tendencias a las puntuaciones dadas por los evaluados que resultan restrictivas en relación con el rango de calificaciones posibles de los ítems. Para esta investigación se usan

estas correlaciones como resultado del AFE para explorar posibles soluciones en el AFC. Sin embargo, es recomendable pensar en estudiar las correlaciones que aquí se presentan frente a otro tipo de poblaciones.

Segundo Estudio (Análisis Factorial Confirmatorio [AFC])

Participantes

En el análisis confirmatorio participaron 1065 personas de nacionalidad colombiana, seleccionados mediante un diseño de muestreo no probabilístico autoselectivo; como criterios de inclusión se consideraron, la firma del consentimiento informado, edades entre 18 y 74 años para población económicamente activa. Se excluyeron aquellos casos en los que el evaluado fuese menor de 18 años o mayor de 74, o que en los ítems hubiese dejado de responder a más del 5% del total de la prueba.

Respecto a la edad el rango fue entre 18 y 74 años ($\bar{x}= 37.27$; $SD=11.4$); 518 eran hombres (48.6%) y 537 eran mujeres (50.4%), 10 personas no aportaron información al respecto (0.9%). En cuanto a escolaridad 398 personas tenían nivel de postgrado (37.4%), 314 con formación técnica o tecnológica (29.5%), 252 pregrado (23.7%) y los restantes con formación a nivel primaria o secundaria (8.9%), seis personas no aportaron información sobre el nivel educativo. Respecto al estado civil, 494 eran solteros(as) (46.4%), 327 casados(as) (30.7%), 166 en unión libre (15.6%), el 0.6% no suministraron información al respecto y cuatro personas eran viudas (0.4%). En cuanto al tiempo en la empresa el promedio fue de 6.13 años ($SD = 7,2$).

Análisis de datos

Una vez realizado el AFE y establecida la existencia de un comportamiento multidimensional, coherente con la fundamentación teórica de tres ejes de análisis principales

(individual, global y organizacional) se decide proceder a la realización de AFC con los 47 ítems de la prueba. Se obtuvieron los estadísticos descriptivos y la normalidad tanto para cada uno de los ítems, así como la multinormalidad de acuerdo con las recomendaciones de Herrero (2010). Como valor de referencia se asumió el rango entre -2 y +2 tanto para sesgo como curtosis encontrando que la mayor parte de los ítems tienden a la normalidad, exceptuando los ítems 2,13 y 14 (Véase Tabla 4) que presentan valores por fuera de estos rangos en la curtosis; la curtosis multivariante fue de 799.326 por lo cual se plantea que el comportamiento dista de una normal multivariante. La información se contrastó con la evaluación de distancias de Mahalanobis en donde se evidenciaron observaciones atípicas o outliers, Dadas las condiciones de ausencia de normalidad se tuvo en cuenta a Arias (2008) para la realización de AFC, y realizar el análisis mediante mínimos cuadrados con el software AMOS 24.0.

Resultados y discusión

Las puntuaciones de cada ítem se expresaron en un rango de categorías entre 1 y 6; en la tabla 4 se observa que las puntuaciones promedio de los ítems están por encima de 3 y en el 64% de los casos es superior a 4; los ítems 2 y 14 tiene puntuación media superior a cinco, lo cual concuerda con los resultados obtenidos en el AFE. Los resultados en cuanto a sesgo, curtosis y desviaciones también mantuvieron comportamientos similares a los que se presentaron en el estudio 1 (Ver Tabla 4).

Las puntuaciones obtenidas son consistentes con otros estudios realizados por Forero et al. (2016); García y Forero, (2018), en cuanto a la tendencia de los evaluados a ubicarse en puntuaciones altas por encima de tres, de igual forma ocurre con el sesgo y la curtosis en los ítems que se presentan ya sea en la prueba antecedente (García & Forero, 2010) tanto

como en la que aquí se evalúa (Forero et al., 2016). Lo cual es coherente con los resultados de las investigaciones que se presentaron previamente. Ello implica un patrón de comportamiento en las respuestas dadas en la evaluación al cambio organizacional por parte de los empleados de las distintas organizaciones.

Tabla 6. Estadísticos descriptivos para los ítems de la prueba Disposición al cambio organizacional. Segundo estudio (n=1065).

Ítem	Media	DS	Asimetría	Curtosis	Ítem	Media	DS	Asimetría	Curtosis
IMC1	3,88	2,00	-0,41	-1,51	IMC25	4,45	1,44	-0,61	-0,64
IMC2	5,03	1,07	-1,50	2,52	IMC26	4,31	1,48	-0,48	-0,87
IMC3	4,46	1,34	-0,93	0,26	IMC27	4,26	1,54	-0,45	-0,93
IMC4	4,52	1,25	-0,91	0,42	IMC28	4,12	1,53	-0,29	-1,07
IMC5	4,74	1,16	-1,16	1,22	IMC29	4,13	1,56	-0,62	-0,69
IMC6	4,45	1,24	-0,96	0,55	IMC30	4,73	1,21	-1,09	0,89
IMC7	3,28	1,54	0,37	-0,87	IMC31	4,70	1,23	-1,10	0,97
IMC8	3,90	1,43	-0,49	-0,65	IMC32	4,75	1,20	-1,12	1,06
IMC9	4,74	1,14	-1,13	1,31	IMC33	4,68	1,22	-1,04	0,74
IMC10	3,39	1,69	0,20	-1,19	IMC34	4,58	1,24	-0,90	0,36
IMC11	3,81	1,48	-0,51	-0,73	IMC35	4,52	1,25	-0,88	0,33
IMC12	4,38	1,21	-0,83	0,34	IMC36	3,64	1,66	0,05	-1,26
IMC13	4,84	1,06	-1,32	2,19	IMC37	3,48	1,54	-0,15	-1,08
IMC14	5,01	1,06	-1,55	2,80	IMC38	4,09	1,43	-0,64	-0,44
IMC15	3,49	1,70	0,11	-1,31	IMC39	4,01	1,43	-0,54	-0,61
IMC16	4,07	1,45	-0,25	-0,89	IMC40	4,14	1,37	-0,60	-0,37
IMC17	4,21	1,52	-0,39	-0,97	IMC42	3,82	1,66	-0,11	-1,29
IMC18	3,93	1,57	-0,22	-1,08	IMC43	4,10	1,71	-0,55	-1,02
IMC19	4,16	1,51	-0,32	-1,02	IMC44	3,98	1,91	-0,35	-1,45
IMC20	4,07	1,51	-0,31	-0,99	IMC45	3,62	1,75	-0,26	-1,29
IMC21	3,63	1,52	0,03	-1,05	IMC46	3,92	1,77	-0,25	-1,38
IMC22	3,89	1,48	-0,22	-0,93	IMC47	3,75	1,77	-0,34	-1,26
IMC23	4,53	1,63	-0,92	-0,45	IMC48	4,91	1,15	-1,33	1,79
IMC24	3,48	1,82	-0,01	-1,42					

En la tabla 5 se presentan los valores de ajuste del modelo que resultó más adecuado, sin embargo, se presentan algunos factores que hacen pensar en la necesidad de

profundizar en los análisis a partir de la eliminación de ítems y ajuste de los criterios de bondad para el AFC. En tanto el RMSEA (error de aproximación) es 0,048, y junto con los valores obtenidos en CMIN y AGFI sugieren valores buenos o aceptables, el valor de CFI (Comparative Fix index) es muy bajo y no es un indicador adecuado respecto al ajuste del modelo. De acuerdo con Herrero (2010), el hecho de que los valores del RMSEA y el CFI no presenten en su conjunto unos buenos valores de ajuste podría interpretarse como un modelo que se ajusta de forma deficiente a los datos.; sin embargo, dada la cantidad de datos evaluados, es comprensible que los valores del CFI sean tan bajos ya que se trata tanto de una muestra como de un modelo altamente complejo en la función de las variables involucradas.

Tabla 7. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo para la Prueba de disposición al cambio organizacional.

Medida	Valor	Umbral
CMIN/DF	3.456	<3, bueno; < 5 permisible
CFI	0.269	> 0.95 excelente; > 0.90 adecuado; > 0.80 algunas veces aceptable
GFI	0.859	>0.95
AGFI	0.844	>0.80
RMSEA	0.048	<0.05 bueno; 0.05<0.1, moderado; > 0.1 malo
PCLOSE	0.0968	>0.05

Nota: CMIN/DF

Indudablemente el modelo obtenido es complejo y presenta factores relacionados que corresponden en primera instancia al modelo teórico de partida. Sin embargo, se requiere de un análisis de las implicaciones que el mismo tenga a nivel teórico y una mayor profundidad en los análisis estadísticos que se realicen.

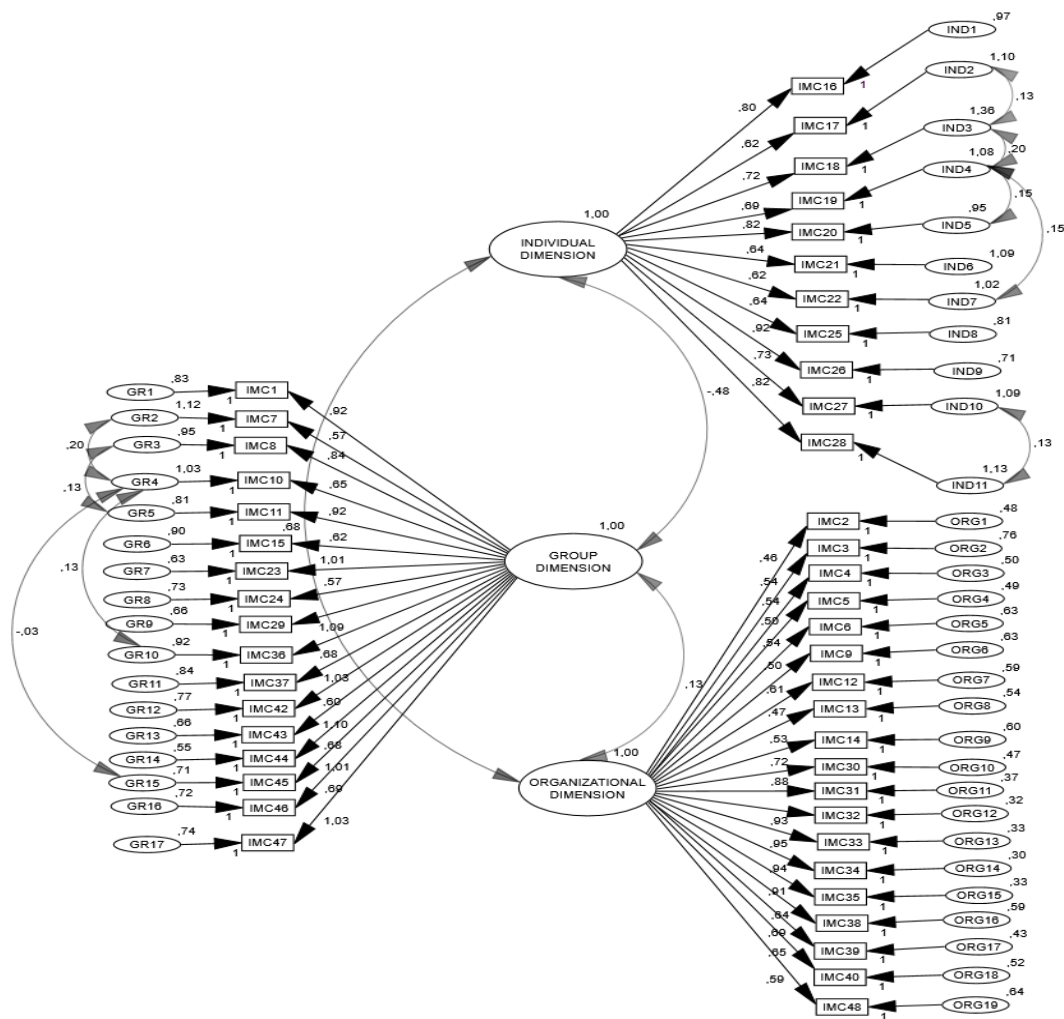


Figura 8. Modelo AFC de tres factores relacionados

Como se observa en la figura 2, el modelo está compuesto por 97 variables; 47 observadas, 50 no observadas, 47 endógenas y 50 exógenas. El modelo hipotetiza las correlaciones entre las variables dimensión individual, grupal y organizacional con 1031 grados de libertad. Todos los pesos de regresión estandarizados fluctuaron, para la dimensión individual entre 0.51 y 0.74, para la dimensión grupal entre 0.47 y 0.80 y en la dimensión organizacional entre 0.52 y 0.86; a pesar de que las correlaciones obtenidas son bajas, son significativas dada la cantidad de casos considerados en el análisis.

La varianza explicada por los tres factores corresponde al 52.79% y respecto a la rotación mediante el método de máxima verosimilitud explica el 49,57% incrementando particularmente la varianza explicada del tercer factor (de 9.32% a 11.68% de varianza explicada). La sedimentación y la carga factorial de los ítems en cada uno de los factores no varían respecto al AFE.

Como se aprecia en la tabla 6, los valores de confiabilidad y consistencia interna de la prueba son fuertes, lo cual muestra en este sentido propiedades adecuadas en cada uno de los componentes tanto como de la prueba en su totalidad.

Tabla 8. Confiabilidad y consistencia interna de la prueba para evaluar la disposición al cambio

Factor	Consistencia interna (alfa de Cronbach)	Confiabilidad (Coeficiente de Spearman Brown)
Individual	0.89	0.89
Grupal	0.95	0.95
Organizacional	0.93	0.86
Total	0.92	0.90

Discusión y Conclusiones

Los resultados obtenidos en estos dos estudios no son totalmente concluyentes respecto a la prueba para evaluar la disposición al cambio organizacional, sin embargo, algunos aspectos merecen ser destacados: en primer lugar, la prueba evidencia una estructura multifactorial compuesta por tres dimensiones coherentes con la teoría de King y Anderson (2003), sin embargo, no se sostiene la evidencia de factores que componen cada una de dichas dimensiones.

Los resultados mostraron consistencia con la investigación de Forero et al., (2016) en donde los análisis métricos se realizaron a partir del modelo de Rash de la Tri y permitieron

fortalecer los aspectos relacionados con la validez y la confiabilidad; pero resulta necesario realizar análisis de otro orden que permiten encontrar una estructura tanto en lo factorial como en lo que respecta a las SEM sobre las condiciones métricas de la prueba. Un aspecto importante tiene que ver con restringir la presencia de los ítems que métricamente mostraron diferencias importantes y establecer controlar la presencia de outliers que afectan la multinormalidad.

Para reducir el impacto de los outliers se puede recurrir a distintos tipos de transformaciones como lo propone Arias (2008) de tal forma que se afecten los comportamientos no deseados en la curtosis en algunas variables ya sea por funciones seno, inversa o transformaciones polinomiales; en todo caso la naturaleza no lineal de los resultados implica considerar otras opciones menos ortodoxas en tales transformaciones.

Respecto al impacto de la investigación, y a pesar de la necesidad de profundizar en el ajuste métrico de la prueba, es evidente que se constituye en una herramienta importante para la evaluación de la disposición al cambio organizacional en Colombia y en Latinoamérica dado que la evaluación de la literatura mostró pocos esfuerzos en la realización de investigaciones con este propósito (Forero et al., 2016; García et al. 2007; García & Forero, 2010). Los esfuerzos investigativos en este sentido se presentan en Europa y Asia, pero resulta evidente la diferencia de las condiciones culturales de estas regiones lo que hace que el empleo de dichas pruebas en el contexto latinoamericano y colombiano específico no sea adecuado dado la falta de procesos de adaptación cultural de los instrumentos y la ausencia de investigaciones transculturales que arrojen evidencia sobre la diferencia o similitud de los conceptos.

Estudio 2. Adaptación de un cuestionario corto para evaluar clima organizacional en población colombiana ²

Según Mañas, González - Roma & Peiró (1999) el concepto de clima se puede entender desde cuatro aproximaciones: a) estructural, b) perceptual, c) interactiva, y d) cultural. Cada una de estas aproximaciones se asocia con diferentes posturas frente al concepto de clima, las cuales pueden considerar elementos objetivos de la estructura organizacional, pasando por aspectos subjetivos como la percepción del individuo, así como la interacción entre las características de personalidad con elementos estructurales de la organización o, el contexto cultural por el cual se ve influida la organización.

El estudio de las tipologías de clima organizacional se ha centrado en la explicación a nivel individual dentro de la organización. Sin embargo, en esta última década, se ha evidenciado un giro y cambio de enfoque, pues se ha indagado, en cómo diversos climas dentro de la organización trabajan de manera conjunta para evidenciar resultados positivos y así potencializar la producción dentro de la empresa; esto teniendo en cuenta que la variedad ambiental es causal con los sistemas organizacionales (MacCormick & Parker, 2010).

En 1983 Quinn y Rohrbaugh, sugieren que los resultados y prácticas de la organización se pueden clasificar según su enfoque y estructura. El enfoque oscila entre un énfasis interno en la gestión de las personas en la organización a un énfasis externo en la interface entre la organización y el entorno. La estructura se encuentra entre el control (indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización) y la flexibilidad

² Este estudio tiene artículo para enviar a revista. García Rubiano, M & Mañas- Rodríguez. M.A. (). Adaptation of an abbreviated questionnaire to assess organizational climate in the Colombian population

(señala la tendencia hacia la descentralización y la diferenciación). La yuxtaposición de estas dos dimensiones crea cuatro cuadrantes (control interno, control externo, la flexibilidad interna, y la flexibilidad externa). La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima: a) apoyo, b) innovación, c) orientación hacia las reglas, y d) orientación hacia las metas (Díaz - Fúnez, Mañas – Rodríguez, Pecino-Medina, Salvador-Ferrer, & Llopis-Marín, 2016).

En ese orden de ideas, se considera el clima organizacional como un concepto multidimensional, que puede ser abordado desde diferentes ópticas. Por lo tanto, para realizar un análisis de las dinámicas organizacionales es importante estudiar los factores y características inherentes al tipo de organización que se desea estudiar en términos del contexto social, las personas, los recursos, la estructura y objetivos (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014).

Para poder cumplir con estos objetivos de medición, se hace necesario el uso de instrumentos psicométricos derivados de análisis estadísticos avanzados. Por esta razón y dada la importancia del tema para las organizaciones en Colombia, es importante contar con un instrumento que le permita realizar un estudio basado en la concepción de diferentes tipos de clima. Por esta razón la adaptación y análisis de las propiedades psicométricas del instrumento para medir clima organizacional puede ser una fuente de medida objetiva para los estudios que se realicen desde la óptica de valores en nuestro contexto.

Cuestionario Focus de Clima Organizacional.

Este cuestionario surge de un proyecto europeo de investigación sobre cultura y clima organizacional que tuvo lugar en Sydney en 1988. Su base teórica es la aproximación de

valores alternativos de Quinn y Rohrbaugh (González- Roma, Tomás, Peiró, Lloret, Espejo, Ferreres & Hernández,1996). El instrumento ha tenido varias modificaciones y versiones a través del tiempo, desde su primera versión denominada Focus-91 hasta la versión actual (Focus -93), esta última a su vez también ha sido ajustada a una versión reducida, la cual es el objeto de este estudio.

En el estudio realizado por González-Roma, et al., (1996), sobre las propiedades psicométricas del Focus – 93, se concluyó que se reproducen las cuatro dimensiones postuladas desde el modelo de Quin y Rohrbaugh (1983). Adicionalmente resultados de los análisis factoriales evidencian que las escalas empíricas corresponden con las cuatro orientaciones teóricas de clima: apoyo, innovación, metas y reglas. Por último, los autores argumentan que la estructura factorial del cuestionario Focus -93, varía en función de la naturaleza de la muestra empleada.

Método

Participantes

La muestra no probabilística total fue de 411 participantes. Para el análisis exploratorio se tuvo en cuenta 135 personas de la muestra total, la distribución fue de 70 hombres (52,2) y 64 mujeres (47,8 %), la distribución de la escolaridad que predominó fue técnico/ tecnológico (34,8%). Respecto al estado civil sobresale los solteros con el 43,8%. En cuanto al tipo de empresa, predominó la privada con un 84,4%. Frente al tipo de contrato el 65,6% de los participantes se encontraron vinculado a término indefinido, 21% a término fijo, 5.1% por prestación de servicios y 8% obra labor.

Para el análisis factorial confirmatorio se tuvo en cuenta 276 participantes, la distribución fue de 136 hombres (49,3) y 138 mujeres (50,4 %), la distribución de la escolaridad que predominó fue técnico/ tecnológico (34,8%). Respecto al estado civil sobresale los solteros con el 43,8%. En cuanto al tipo de empresa, predominó la privada con un 84,4%. Frente al tipo de contrato el 65,6% de los participantes se encontraron vinculado a término indefinido, 21% a término fijo, 5.1% por prestación de servicios y 8% obra labor.

Instrumento

Para esta investigación se empleó cuestionario First Organizational Climate/Culture Unified Search 93. (FOCUS-93 versión reducida). En su versión original el cuestionario está compuesto por 12 ítems graduados en una escala tipo likert de 7 puntos (oscilan entre 1= muy en desacuerdo, hasta 7= muy de acuerdo).

Las dimensiones que mide son: a) apoyo: grado en el que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, ayuda mutua, amistosas (3 ítems), b) innovación: grado en el que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas (3 ítems), objetivos: grado en el que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos (3 ítems) y reglas: grado en el que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de éstas (3 ítems).

Procedimiento

Para la realización de la versión colombiana se tuvo en cuenta dos momentos: a) adaptación cultural: en primer lugar, se consideró la metodología de encuestas, la cual se fundamenta en la psicología cognitiva y otras ciencias sociales (Padilla & Benítez, 2014). Se tuvo en cuenta para este aspecto el juicio de expertos con análisis de resultados mediante la V de Aiken. De

acuerdo con Merino y Segovia (2009), la V de Aiken es un intervalo de confianza que se utiliza frecuentemente para evaluar cuantitativamente la opinión de expertos frente a un material. La magnitud va desde 0,00 hasta 1,00, donde 1,00 corresponde a un alto nivel de acuerdo entre los jueces frente a los ítems que obtienen mayor puntuación en la relevancia o contenido de los componentes del material. El límite crítico con este intervalo de confianza depende simplemente del investigador. Y en segundo lugar, entrevistas cognitivas y b) validación: de acuerdo con los resultados obtenidos en el anterior procedimiento se generan los ajustes pertinentes al instrumento y se realiza la aplicación para realizar el análisis de la validación exploratoria y confirmatoria.

Objetivo

El objetivo de este estudio instrumental fue realizar la adaptación cultural y analizar las propiedades psicométricas de la versión reducida del Cuestionario de Clima Organizacional FOCUS – 93 en población colombiana

Resultados

Adaptación Cultural

Para el juicio de expertos, primero se realizó el ajuste de los ítems al español empelado en Colombia, posteriormente se envió a jueces expertos (5 de contenido y 3 metodológicos), esta evaluación permitió analizar dos componentes para poder identificar los ítems target; uno es la equivalencia conceptual o, en otras palabras, cuando el término de la versión española requirió de un cambio por su uso infrecuente en el léxico de la población colombiana. El otro componente fue la comprensión, el cual contempla el sentido de la pregunta en su redacción frente al significado.

Se utilizó el coeficiente V de Aiken para cuantificar la validez de contenido de los 8 jueces expertos frente a una redacción alternativa de los ítems de la versión española del cuestionario FOCUS-93 (versión abreviada), para este caso se utilizó un nivel conservador de 0.70 (Khamkong, 2012).

En concordancia con el nivel conservador, se obtuvo 3 ítems target en donde se consideró la puntuación de los ítems frente a un nivel aceptable de validez de contenido en 2 componentes de análisis (comprensión y coherencia). Estos 2 componentes mostraron resultados consistentes frente a los ítems 3, 4 y 9 para catalogarlos como ítems target ya que las puntuaciones se encuentran por debajo del estándar mínimo de exigencia.

Una vez identificados los ítems target se analizó el tipo de fallo que presentaban los ítems, en este caso fueron tres: a) expresión clave, b) correspondencia de la palabra clave, y c) expresión clave. Después se evaluó la técnica de indagación a utilizar para la realización de la entrevista cognitiva que para el caso fueron parafraseo (Basado en la comprensión directa del ítem. El entrevistado tuvo que repetir el ítem con sus propias palabras) y prueba centrada en el significado (Investigar cómo el entrevistado ha entendido una palabra o término del ítem clave para la comprensión de la pregunta).

Se procede a realizar las entrevistas cognitivas, las cuales fueron grabadas en formato de audio y se transcribieron para poder conocer la comprensión e interpretación de los ítems objetivo por parte de 16 trabajadores colombianos que pertenecen a empresas del sector público y privado. Se entiende por entrevista cognitiva, una entrevista semi-estructurada en donde el entrevistador indaga sobre las dificultades que presentan el entrevistado frente a la comprensión de las preguntas, las tareas de recuperación de información, la elaboración de la respuesta, etc. (Willson & Miller, 2014).

Para este caso se concluye en las entrevistas cognitivas: a) ítem 3, debe disgregarse la pregunta ya que interés y apoyo no significan lo mismo, b) ítem 4 se debe incluir una pregunta más ya que eficacia y calidad no son lo mismo y c) ítem 9, puntualizar de quien es la preocupación (organización o empleado). El instrumento quedó conformado por 14 ítems.

Estructura factorial

Para determinar la viabilidad del análisis factorial se utilizó la medida de adecuación muestral Kaiser –Meyer-Olkin (KMO), que constata si las correlaciones parciales entre variables son suficientemente pequeñas. Este estadístico varía de 0-1 (Mejía, 2016). Para este caso el KMO es .090, según los autores es considerado adecuado. También se evaluó si se presentaba intercorrelación de las variables mediante la prueba de esfericidad de Barlett ($\chi^2 = 1494,30$; $gl= 91$; $p \leq 0,01$), se rechaza de la hipótesis nula.

Con el propósito de determinar la estructura del cuestionario se fijó una solución de cuatro componentes para poder contrastar con el modelo teórico, se utilizó rotación varimax para determinar la explicación de los cuatro componentes, los cuales explican el 79.88% de la varianza total del cuestionario. El componente I explica el 57 % total. Compuesto por 6 ítems. El componente II explica el 10.3 % de la varianza total. Lo componen por 3 ítems. El componente III, explica el 7.9% de la varianza total. En él saturan 3 ítems. El componente IV, explica el 5,4 % de la varianza total. Saturan en él 2 ítems (ver tabla 9).

Tabla 9. Saturaciones factoriales de los ítems de la escala en cada componente

ítems	Componente			
	1	2	3	4
1	,252	,187	,196	,850
2	,296	,130	,222	,842
3	,729	,289	,011	,392

4	,784	,245	,109	,250
5	,798	,197	,338	,248
6	,849	,138	,273	,243
7	,737	,431	,213	,111
8	,640	,544	,203	,004
9	,468	,748	,223	,121
10	,269	,791	,244	,216
11	,266	,676	,450	,242
12	,221	,337	,709	,264
13	,078	,344	,757	,186
14	,256	,073	,839	,081
varianza	57%	10,03%	8,01%	5,27

Fiabilidad

Consistencia interna de las dimensiones

El valor de los coeficientes de cronbach en las cuatro dimensiones (apoyo, innovación, objetivos y reglas), para la prueba total puede considerarse estadísticamente satisfactorio (ver tabla 10)

Tabla 10. Alfa de cronbach de las dimensiones y la prueba total

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Apoyo	0,85
Innovación	0,92
Objetivos	0,88
Reglas	0,81
Total de la prueba	0,94

Propiedades de las dimensiones

La prueba de normalidad evidenció que las dimensiones del instrumento no presentan un comportamiento normal, razón por la cual se decidió aplicar el estadístico Rho de Sperman. Según Mejía (2016) El coeficiente de correlación de Spearman es recomendable utilizarlo ante distribuciones no normales. Cada una de las dimensiones de apoyo, innovación, reglas

y objetivos tiene una relación significativa con las demás dimensiones que componen la prueba (ver tabla 11)

Tabla 11. Correlaciones de las dimensiones

			Apoyo	Innovación	Objetivos	Reglas
Rho de Spearman	Apoyo	Coefficiente de correlación	1,000	,728**	,606**	,453**
		Sig.		,000	,000	,000
	Innovación	Coefficiente de correlación	,728**	1,000	,731**	,512**
		Sig.	,000		,000	,000
	Objetivos	Coefficiente de correlación	,606**	,731**	1,000	,633**
		Sig.	,000	,000		,000
	Reglas	Coefficiente de correlación	,453**	,512**	,633**	1,000
		Sig.	,000	,000	,000	

Intercorrelaciones de los ítems

Para realizar este análisis se tuvo en cuenta las correlaciones mayores a 0.05. En la matriz se observa que el ítem 1 tiene su mayor correlación con el ítem 2, En el ítem 2 la correlación más alta se evidencia con los ítems 3,5 y 6. El ítem 3 se correlaciona con los ítems 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10. El ítem 4 correlaciona con los ítems 3, 5, 6, 7, 8, 9 y 10. El ítem 5 correlaciona con los ítems 1, 2,3, 4, 6, 7, 8, 9 y 10 . El ítem 6 correlaciona con los ítems 4, 5 7, 8, 9, 11 y 12. El ítem 7 correlaciona con los ítems 3,4,5, 6, 8, 9, 10 y 11. El ítem 8 correlaciona con los ítems 3, 4, 5, 6, 7, 9,10 y 11. El ítem 9, correlaciona con los ítems 3, 4 , 5, 6, 7, 10,11y 12. El ítem 10 correlaciona con los ítems 3,4, 5,7, 8, 9,11,12 y 13. El ítem 11 correlaciona con los ítems 5, 6, 7, 8, 9,10, 12 y 13. El ítem 12 correlaciona con los ítems 5,6, 9, 10, 11, 13 y 14.

El ítem 13 correlaciona con los ítems 10,11,12 y 14. El ítem 14 correlaciona con los ítems 12 y 13

Tabla 12. Matriz de intercorrelaciones de los ítems

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1	0,76	0,527	0,449	0,512	0,524	0,413	0,352	0,422	0,451	0,448	0,427	0,397	0,345
2	0,76	1	0,548	0,474	0,534	0,522	0,444	0,353	0,411	0,381	0,478	0,482	0,372	0,344
3	0,527	0,548	1	0,758	0,691	0,69	0,652	0,58	0,585	0,532	0,48	0,376	0,274	0,298
4	0,449	0,474	0,758	1	0,714	0,711	0,641	0,636	0,549	0,538	0,478	0,466	0,268	0,34
5	0,512	0,534	0,691	0,714	1	0,867	0,782	0,613	0,638	0,518	0,592	0,527	0,451	0,462
6	0,524	0,522	0,69	0,711	0,867	1	0,771	0,676	0,6	0,449	0,519	0,507	0,375	0,41
7	0,413	0,444	0,652	0,641	0,782	0,771	1	0,684	0,714	0,615	0,601	0,435	0,417	0,395
8	0,352	0,353	0,58	0,636	0,613	0,676	0,684	1	0,753	0,589	0,571	0,466	0,389	0,395
9	0,422	0,411	0,585	0,549	0,638	0,6	0,714	0,753	1	0,703	0,74	0,501	0,484	0,398
10	0,451	0,381	0,532	0,538	0,518	0,449	0,615	0,589	0,703	1	0,684	0,533	0,51	0,405
11	0,448	0,478	0,48	0,478	0,592	0,519	0,601	0,571	0,74	0,684	1	0,705	0,539	0,497
12	0,427	0,482	0,376	0,466	0,527	0,507	0,435	0,466	0,501	0,533	0,705	1	0,622	0,583
13	0,397	0,372	0,274	0,268	0,451	0,375	0,417	0,389	0,484	0,51	0,539	0,622	1	0,578
14	0,345	0,344	0,298	0,34	0,462	0,41	0,395	0,395	0,398	0,405	0,497	0,583	0,578	1

Análisis factorial confirmatorio

Para el modelo de ecuaciones estructurales se utilizó el método de mínimos cuadrados (Lara, 2014). En la tabla 13, se observa que el modelo ajusta de forma adecuada según los indicadores de ajuste propuestos por Ruiz, Pardo, & San Martín (2010)

Tabla 13. Indicadores de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales.

Medida	Valor	Criterio
CMIN/DF	2,237	Menor que 3
CFI	,988	Mayor que 0.95
NFI	,978	Mayor que 0.95
TLI	,982	Mayor que 0.95
RMSEA	,067	Menor 0.08

En la figura 9 se observa que la dimensión apoyo tiene una medida estimada de 5.04, varianza estimada de 1.65, peso de regresión para los ítems 1, 2, 3, y 4 (0.86, 0.90, 1.16 y 1.06 respectivamente). Para la dimensión innovación la media estimada es de 4,83, varianza estimada de 2.12, peso de regresión para los ítems 5,6, 7, y 8 (1.00,0.98,1.03 y 1.00). La dimensión objetivos cuenta con una media estimada de 5.04, varianza estimada de 2,12, peso de regresión para los ítems 9, 10 y 11 (1.00, 1.02 y 0.95). Por último, la dimensión reglas tiene una media 5.26, varianza explicada de 1,68, peso de regresión para los ítems 12, 13 y 14 (0.99,1.04 y 0.95). Todos los datos anteriormente relacionados son significativos al 0,001

Por otra parte, Todas las covarianzas son significativas, ya que las variables sirven para explicar el comportamiento de las otras.

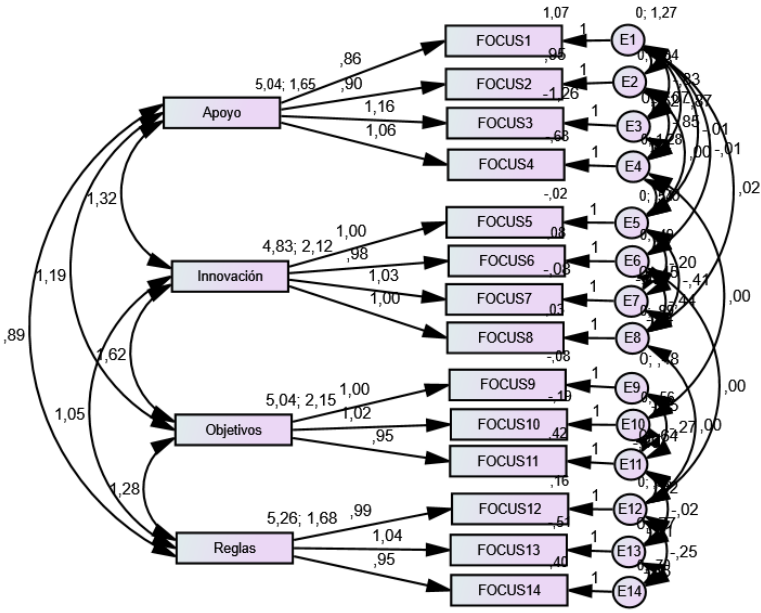


Figura 9. Modelo ecuaciones estructurales

Discusión y Conclusiones

En la validación lingüística del cuestionario se evidenció que hubo palabras que no se entienden en la población colombiana de la misma forma que en la española, lo que conllevó a ampliar en dos ítems el cuestionario para que respondiera en cuanto a coherencia y consistencia con la población objeto de estudio.

Con respecto al análisis factorial exploratorio se fijó una estructura de cuatro componentes para contrastarlos con el modelo teórico (apoyo, innovación, orientación y reglas). Se observa que en algunos casos los aspectos métricos muestran evidencia de ajuste con los componentes teóricos, mientras que en otros no. González- Roma, et al., (1995) señalan que los análisis factoriales realizados en otros estudios con el Focus- 93 (completo) evidencia las escalas empíricas correspondientes a las cuatro orientaciones teóricas. Sin embargo los autores también hacen la salvedad que los resultados de la estructura factorial del Focus – 93 puede variar en función de la naturaleza de la muestra empleada.

El análisis confirmatorio muestra que los ítems correspondientes a cada una de las dimensiones de la prueba son significativos apoyando los referentes teóricos. De igual forma, las covarianzas entre las diferentes dimensiones del Focus son significativas sustentando la evaluación de un solo constructo (Méndez Martínez & Rondón Sepúlveda, 2012).

Los resultados presentados muestran un buen comportamiento psicométrico al ser evaluados mediante procedimientos confirmatorios basados en ecuaciones estructurales (Ruíz, Pardo & San Martín, 2010). De igual forma permite cubrir una brecha con respecto al análisis de la prueba en su versión reducida ya que los análisis previos se han realizado con la versión completa del instrumento, lo cual complementa los estudios realizados por

los autores del instrumento original. En conclusión los resultados permiten corroborar la estructura de las cuatro dimensiones frente al modelo el tiene un buen nivel de ajuste y muestran una clara fiabilidad en términos de la consistencia interna de los factores, facilitando su aplicación en diferentes contextos colombianos.

Como limitaciones se evidencia que en el análisis considera la versión reducida del instrumento, pero no su versión original, se propone otra investigación que considere el instrumento completo para poder realizar análisis más robustos.

Finalmente, como el instrumento presenta un adecuado comportamiento psicométrico, se puede utilizar en futuras investigaciones relacionándolo con diferentes variables del comportamiento organizacional.

Estudio 3. Balance trabajo – familia, agotamiento emocional, desempeño y resiliencia³

Las organizaciones del siglo XXI se caracterizan por los cambios que se generan de manera rápida debido a los entornos económicos volátiles, el desarrollo de nuevas tecnologías, la competencia a nivel global, las estructuras de las organizaciones, nuevas formas de trabajo y contratación (Callan & Lawrence 2009).

De acuerdo con Connelly & Gallagher (2004) las nuevas modalidades de trabajo implican contratos a corto plazo. Adicionalmente el mercado global cada vez es más competitivo generando como resultado por parte de los empleados una creciente presión para poder aumentar la productividad y responder a las necesidades del entorno, forjando como resultado reporte por parte de los empleados de altos niveles de estrés aumentando el riesgo de enfermedad física y psicológica.

Seligman (2011) considera que es importante asumir nuevos retos que permitan adoptar un ganar - ganar para las organizaciones y los trabajadores y fortalecer el bienestar humano y organizacional.

La capacidad de recuperación ayuda a las personas a superar el estrés, y las tensiones, lo cual permite mantener un estado de vida o un trabajo aceptable (Cope, Jones, & Hendricks, 2016). Las investigaciones evidencian el estudio de estas variables de manera independiente, es decir resiliencia y agotamiento emocional, resiliencia y desempeño, o desempeño y relación balance – familia, desempeño y agotamiento emocional, pero no se han considerado

³ Este estudio se envió a revista. Mañas- Rodríguez, M.A., Díaz- Funez, P., Limbert, C., & García Rubiano, M. (). Resilience as a protector against stress derived from work-family balance: its modulating effect on the influence on emotional exhaustion and performance.

en un estudio las variables objeto de este estudio como son resiliencia, balance trabajo – familia, agotamiento emocional y desempeño, las cuales se presentan en la siguiente figura.

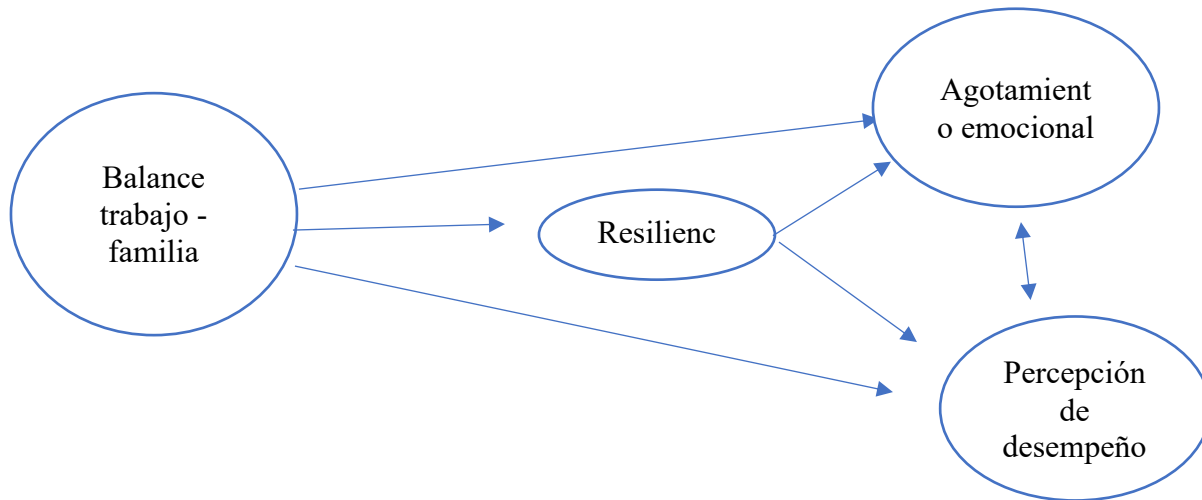


Figura 10. Representación gráfica balance trabajo – familia, resiliencia, agotamiento emocional y desempeño

Este estudio contribuye a la base de conocimiento existente al evaluar el posible efecto modulador de un recurso personal como la resiliencia, en la influencia de balance trabajo familia sobre el agotamiento emocional y la percepción de desempeño a través de los datos recopilados con los empleados de una universidad española.

Resiliencia

Resultado de los diversos cambios que han debido asumir las organizaciones como el reemplazo de la fuerza laboral por generaciones más jóvenes, multiculturalidad de trabajo, escasez en la mano de obra, desafíos demográficos, el lugar de trabajo se ha convertido en un espacio muy exigente. Adicionalmente se espera que las personas desempeñen de forma mucho más eficiente en el trabajo y en el hogar (Ilies, Schwind, Johnson, DeRue, & Ilgen, 2007).

Estos cambios han propiciado en las personas que se encuentran en las organizaciones síntomas de estrés que pueden afectar en su cotidianidad personal, familiar y laboral (Biron, Cooper & Bond, 2009).

Estas situaciones han generado investigaciones relacionadas con las diferentes condiciones del ser humano en las que en algunas oportunidades sobreviven y prosperan ante la adversidad. El estudio del comportamiento humano positivo dio origen a la psicología positiva (Seligman 1998) y el comportamiento organizacional positivo (Luthans & Youssef, 2007).

Este cambio de paradigma del estudio del comportamiento organizacional negativo al positivo deriva nuevas teorías que proponen que la resiliencia es un recurso flexible que cualquier persona puede aprender y fomentar (Norman, Luthans & Luthans, 2005).

La Asociación Americana de Psicología (APA, 2009), señala que la resiliencia es la capacidad de adaptarse de una manera adecuada ante la adversidad, trauma, tragedia, amenazas, problemas familiares, de pareja, salud, en el lugar de trabajo, financieros, entre otros, es decir, recuperarse de experiencias difíciles. Para Sutcliffe y Vogus (2003) la resiliencia es un estado que se desarrolla con el tiempo, por lo tanto, no es estático, la resiliencia se utiliza cuando las personas se enfrentan a situaciones imprevistas y tienen la capacidad de ser resistentes.

En este orden de ideas, para Luther, Cicchetti y Becker (2000), la resiliencia es un proceso multidimensional en donde las personas presentan una adaptación positiva después de una exposición a algún tipo de adversidad.

Rutter (2008), señala que la investigación sobre resiliencia ha sufrido un cambio en la última década, pasó de examinar la influencia de los factores protectores y de riesgo en el

bienestar de las personas a investigar el impacto de los procesos transformadores en el bienestar de las personas.

Estudios realizados con enfermeras jóvenes han demostrado que éstas enfrentan varios desafíos debido a los cambios de roles de estudiantes a profesionales, ambientes de trabajo desconocido y dificultad de establecer adecuadas relaciones interpersonales con sus colegas. Estos desafíos pueden afectar la salud mental de estas jóvenes al igual que su perseverancia, lo que se ve reflejado en un alto número de renuncias y rotación de personal (Wong, et al, 2018). Adicionalmente, el exceso de trabajo puede generar demandas excesivas en la capacidad de aprendizaje de las enfermeras jóvenes, lo cual no garantiza la calidad en la atención, el reconocimiento de roles, dando como resultado baja satisfacción laboral, falta de identidad profesional, baja intención de permanecer de continuar con el trabajo (Cheng, Bartram, Karimi, & Leggat, 2016).

Las enfermeras jóvenes que son capaces de hacer frente a la adversidad en el lugar de trabajo fortalecen su capacidad de recuperación, abordan de manera más proactiva la angustia emocional relacionada con el trabajo, las relaciones interpersonales y los conflictos con los demás. Las enfermeras resilientes muestran un comportamiento constructivo para transformar la frustración de una situación negativa en positiva, lo que se vería reflejado en tener una mejor satisfacción del trabajo, así como tener un mayor sentido de logro en su trabajo, aumentando la posibilidad de quedarse en el trabajo (Delgado, Upton, Ranse, Furness, & Foster, 2017).

En 2019 Ahmad, Latif, Bilal, & Hai, realizaron una investigación cuyo objetivo fue indagar las relaciones entre la competencia profesional, la resistencia y el éxito profesional. El estudio buscó revisar el papel mediador de la resiliencia profesional en la relación entre la

competencia y el éxito profesional. Los resultados del estudio evidenciaron que la competencia profesional es un predictor significativo de la resiliencia profesional, y que la resiliencia profesional es un predictor significativo del éxito profesional.

Balance trabajo – familia

El trabajo es importante para las personas, ya que tiene muchos beneficios para éstas (Henry, 2004). por ejemplo, ayuda a las personas a establecer su identidad, brinda una posibilidad de interacción social más allá de lo netamente laboral, fomenta el compromiso de las personas, brinda un significado y compromiso a las personas, proporciona la posibilidad de tener estatus e ingresos. Es una actividad que proporciona a las personas recursos para vivir (Edwards y Rothbard, 2000). Por su parte, Ryan & Deci (2001), consideran que el concepto de trabajo se puede ampliar e incluyen aspectos relacionados con el crecimiento personal y el bienestar de las personas.

Por otra parte, Edwards & Rothbard (2000), consideran que la familia es una parte importante de la cotidianidad de las personas que influye en la sensación de bienestar de estas. Voydanoff (2005), argumenta que tanto el trabajo como la familia son dos dominios importantes en la vida de las personas y por tanto pueden llegar a causar conflictos entre sí (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000). Sin embargo, estos dos elementos pueden llegar a ser sinérgicos y complementarse, el lado positivo de esta interacción (trabajo – familia) puede mejorar el bienestar de la unidad familiar (Greenhaus & Powell, 2006).

Milkie & Peltola (1999) consideran que equilibrar efectivamente el trabajo y la familia es importante en las organizaciones, ya que las demandas del ambiente implican que las organizaciones impliquen aumentar la productividad y por lo tanto hay una mayor demanda

de tiempo de los trabajadores y ha reducido el tiempo de los trabajadores con sus familias (Rahim, 2011).

Es importante resaltar que se han generado muchos cambios que afectan esta relación trabajo – familia, por tanto, la composición de la fuerza laborar ha cambiado, se ha incrementado el número de mujeres en el lugar de trabajo, las familias con dos ingresos, aumento en el número de padres/madres solteras (Baroel et al., 2008).

Greenhaus & Buetell (1985), argumentan que el conflicto trabajo – familia se presenta cuando los roles en el que las presiones del trabajo y los dominios familiares no son compatibles. Los autores señalan que el conflicto trabajo – familia también ha sido denominado de varias maneras como: tensión del rol trabajo – familia, tensión familiar del trabajo, incompatibilidad papel / trabajo familiar, y conflicto entre roles.

Wang, Lawler, Walumbwa & Shie (2004), consideran que independientemente del término que se utilice para describir el conflicto trabajo – familia, éste es causado principalmente por las excesivas demandas laborales, las cuales repercuten en resultados familiares negativos.

Para el actual mercado laboral la productividad es crítica, por tanto, los gerentes buscan alcanzar el máximo rendimiento laboral y se busca involucrar a los empleados en esta particular dinámica en donde se busca que éstos estén dispuestos a contribuir al lugar de trabajo más allá de lo que exigen los requisitos formales de trabajo. En consecuencia, los trabajadores se encuentran atrapados entre las demandas de la familia y las del empleador. El resultado de estos roles múltiples es el conflicto trabajo – familia debido a la incongruencia entre ambas áreas, ya que las demandas de uno dificultan el cumplimiento de las demandas del otro (Rabenu, Tziner, & Gil, 2017).

El estudio realizado con empleados de primera línea en la industria hotelera que tienen las siguientes características: personas que prestan los servicios y los procesos de gestión de quejas, su rol tiene límites, sus actitudes y comportamientos determinan la percepción de los clientes sobre la calidad en el servicio. Señala que estos aspectos ocasionan una carga de trabajo importante para los empleados experimentando conflictos entre el trabajo y la familia, esta tensión se genera por un lado por el tiempo dedicado a la tarea asignada y por otro lado a las responsabilidades relacionadas con la familia, estas situaciones estresantes generan agotamiento emocional como respuesta a un estresar del trabajo. El modelo que utilizó el autor para su estudio establece que la sobrecarga laboral, el conflicto trabajo familia y el conflicto familia trabajo son tres factores del estrés que aumentan el agotamiento emocional de los empleados (Karatepe, 2013).

Liu, Wang, Li, & Zhou (2019) resaltan que el equilibrio trabajo – familia es una percepción que se presenta de manera simultánea en dos sentidos: bajo conflicto trabajo - familia y alto enriquecimiento trabajo – familia, lo cual implica que se incluyen experiencias entre los roles tanto positivos como negativos. Estos autores realizaron un estudio en donde integran los suministros percibidos en el trabajo, así como el marco de trabajo persona – ambiente, este estudio evidencia la dinámica de límites entre el trabajo - familia y los suministros de trabajo lo cual afecta la probabilidad de que las preferencias individuales de integración trabajo- familia se traduzcan en resultados familiares positivos. Dependiendo de la integración trabajo-familia y los suministros en el lugar de trabajo, las preferencias individuales no siempre pueden ser beneficiosas o perjudiciales para los resultados familiares, como el funcionamiento familiar y la satisfacción matrimonial. Por lo tanto, es importante incorporar aspectos del ambiente para entender la relación trabajo – familia.

Gragnano, Simbula, & Miglioretti en 2020, señalan que el tema de la salud en la literatura de organizacional es un tema central, este tema no solo concierne a los trabajadores que tienen problemas de salud, sino ha los cambios en la fuerza laboral. El estudio realizado por los autores evidencia que los trabajadores son conscientes de la importancia de la salud para lograr un equilibrio trabajo-vida, se demostró que este equilibrio es tan importante como el dominio familiar, por tanto, los investigadores deben considerar el dominio de la salud en el dominio familiar cuando se indaga el equilibrio trabajo – vida. Se concluyo que hay diferencias en los efectos trabajo – familia y el equilibrio trabajo - vida sobre la satisfacción laboral en las diferentes categorías de las fuerzas laborales lo cual se relaciona con las diferencias individuales y la importancia que el trabajador otorga a los diversos dominios.

Agotamiento emocional y desempeño.

Wright y Cropanzano (1998), señalan que el agotamiento emocional es un estado crónico tanto físico como emocional, el cual es producto del exceso de trabajo y el estrés continuo. El agotamiento emocional se manifiesta en los empleados en una pérdida general de sentimiento de preocupación, confianza e interés (Maslach, 1982).

Schaufeli y Greenglass (2001) consideran que el agotamiento emocional ocurre cuando los empleados experimentan una exigencia emocional ante una situación laboral en un período de tiempo prolongado y se relaciona con sentimientos de frustración, ansiedad, deterioro en la calidad del servicio, rotación ausentismo.

Lee y Ashforth, (1996) señalan que el apoyo social de los supervisores ha sido es un importante recurso que puede reducir la tensión emocional. Esto se relaciona con la naturaleza en las demandas de trabajo entre los que se encuentran la carga de trabajo y la sobre carga de roles (Cordes & Dougherty, 1993).

Estudios realizados en el sector público, contribuyen a entender la manifestación de sentimientos de agotamiento emocional, específicamente en el contexto específico de la atención médica en donde se tiene la obligación de ofrecer y garantizar un servicio de alta calidad a los pacientes, además muchas veces se carece de recursos o son escasos (La Parra-Casado et al., 2018). En este sentido, los profesionales de la salud se encuentran bajo altos niveles de presión debido a las largas jornadas laborales que producen trastornos del sueño, la responsabilidad profesional en donde deben proporcionar un servicio de alta calidad sin margen de error. De igual forma, su trabajo implica alta carga emocional dada la naturaleza del trabajo, esto hace que los profesionales en la salud sean más vulnerables al agotamiento emocional (Babyar, 2017).

De acuerdo con Gerard (2018), también es necesario tener en cuenta factores como los resultados financieros, el rendimiento del capital, lo cual justifica el éxito en las organizaciones de atención médica, lo cual va más allá de la calidad en la atención o la naturaleza de actividad. Adicionalmente, la estructura de las organizaciones de salud pública suele ser poco flexible lo cual hace más difícil el funcionamiento de estas entidades y por tanto el trabajo de los profesionales que laboran en ella generando pérdida de energía y sentimientos de agotamiento emocional.

Cropanzano, Rupp & Byrne (2003) argumentan que el agotamiento emocional tiene un efecto perjudicial en el desempeño laboral del empleado, lo cual repercute posteriormente en la productividad de la organización. El estudio realizado por estos autores muestra que los empleados fatigados tienen menor compromiso organizacional, desempeño laboral y comportamientos de ciudadanía organizacional, reflejados hacia la organización y sus supervisores.

La revisión realizada por Pandey (2019) sobre desempeño laboral destaca su naturaleza multidimensional clasificándola en dos aspectos: a) recursos: individuales, laborales, organizacionales, sociales, b) estresores: individuales, laborales en donde el autor señala que estresores afectivos como el agotamiento es una variable importante que agota los recursos y decreta el rendimiento laboral, familiares, según el autor las variables a nivel familiar son un inhibidor del desempeño laboral cuando actúan como estresores. En este orden de ideas el conflicto trabajo familia es una variable importante que genera interferencia entre las demandas de estos dos dominios entre sí.

En el 2019 Panagiotis & Dimitrios, realizaron un estudio en el cual se utilizó el modelo de demanda de trabajo - recursos y examina los efectos de las percepciones de los empleados de los sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS) sobre el agotamiento emocional. Los hallazgos no respaldaron los argumentos críticos con respecto a HPWS, que sugieren que estos sistemas conducen a la intensificación del trabajo y al agotamiento emocional a través del aumento de las demandas laborales. En contraste, HPWS se relacionó positivamente con los recursos laborales, aunque no se encontró apoyo para una relación directa y negativa con el agotamiento emocional.

Por otra parte, Wang, Tsai, Lee & Ko, en el estudio realizado en 2019 muestran la relación entre el conflicto trabajo – familia (WFC), el conflicto familia – trabajo (FWC), el agotamiento emocional y el desempeño. Los resultados del modelado lineal jerárquico muestran que WFC se relaciona positivamente con el agotamiento emocional. También se encontró que el cuidado de la organización reduce las influencias de WFC en el agotamiento emocional. De igual forma, el cuidado de la organización atenúa los efectos negativos de FWC en el desempeño laboral.

Las investigaciones evidencian el estudio de estas variables se ha desarrollado de manera independiente, es decir resiliencia y agotamiento emocional, resiliencia y desempeño, o desempeño y relación balance – familia, desempeño y agotamiento emocional, pero no se han considerado en un estudio las variables objeto de este estudio como son resiliencia, balance trabajo – familia, agotamiento emocional y desempeño, las cuales se presentan en la siguiente figura.

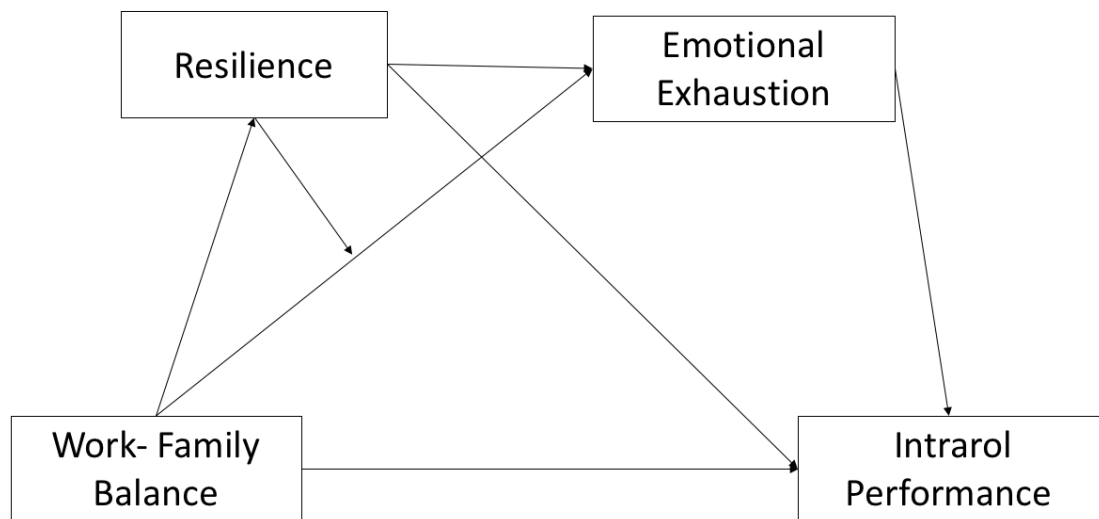


Figura 1. balance trabajo familia, resiliencia, agotamiento emocional y percepción del desempeño

Existe cierta controversia en la investigación sobre la posibilidad de que una variable pueda ser simultáneamente un mediador y un moderador (Chmura Kramer, et al, 2008), que deriva de la existencia de diferentes definiciones de moderación (Hayes, 2013). Sin embargo, los hallazgos recientes afirman que es posible que una variable sea tanto un mediador como un moderador, y lo sugieren (Kenny, 2018).

Objetivo

El objetivo de este estudio fue comprobar el posible efecto modulador de un recurso personal como la resiliencia, en la influencia de balance trabajo familia sobre el agotamiento emocional y la percepción de desempeño de los empleados en una Administración Pública.

Hipótesis

Las hipótesis del presente estudio son las siguientes:

Hipótesis 1: El equilibrio entre el trabajo y la familia mostrará una influencia significativa positiva con el agotamiento emocional y una influencia significativa negativo con el rendimiento intra-rol

Hipótesis 2: El efecto del equilibrio entre el trabajo y la familia con el escape emocional está moderado por el grado de resiliencia de cada empleado.

Hipótesis 3: El grado de trabajo-familia balance influirá en la propensión a llevar a cabo comportamientos de rendimiento intra-rol en el lugar de trabajo, a través del agotamiento emocional de los empleados. Sin embargo, y en línea con el modelo de mediación moderada (Hayes, 2013), este proceso mediador dependerá de los comportamientos de resiliencia que llevará cada empleado.

Teniendo en cuenta lo descrito, el objetivo de esta investigación es es comprobar el posible efecto modulador de un recurso personal como la resiliencia, en la influencia de balance trabajo familia sobre el agotamiento emocional y la percepción de desempeño.

Método

Procedimiento

Los datos se obtuvieron del personal no docente de una organización pública educativa española. El equipo de investigación contactó y explicó el propósito del proyecto a la administración de la administración pública educativa. Una vez que acordaron colaborar, los trabajadores de cada área de servicio fueron informados por la gerencia sobre la relevancia del estudio, lograr la participación y garantizar la confidencialidad y el anonimato. Los participantes completaron los cuestionarios en línea durante su jornada laboral. En caso de que tuvieran alguna pregunta, algunos miembros del equipo de investigación estaban disponibles para resolverlos. El Comité de Ética Universitaria de los autores aprobó el estudio.

Muestra

La muestra consistió en 315 funcionarios públicos. Esta muestra se distribuye en función de las siguientes variables:

Tabla 14. Sociodemográficos de la muestra de estudio

Factor	Muestra total
Género	
N	315
% Masculino	51,6
% Femenino	48,4
Edad	
N	315
% menores de 36 años	1,8
% entre 36 y 45 años	14,1
% entre 46 y 55 años	64
% mayores 55 años	20,1
Nivel académico	
N	315
% Elementary and Middle School	10,3
% High school	23
% Bachelor's degree	55,5
% Graduate and PhD	11,2
Empleados	

	N	315	
	Funcionarios públicos		92,9
	Empleados ordinarios		7,1
Puesto de trabajo	N	315	
	Gerentes		7,1
	Pre-gerentes		15,9
	Operarios		77
Horario de trabajo	N		
	Mañana		81,9
	Tarde		10,9

Medidas

Equilibrio entre el trabajo y la familia

Esta variable se evaluó utilizando el cuestionario de Carlson et al. (2009) sobre el equilibrio entre el trabajo y la familia que se refiere a la medida en que una persona está cumpliendo las expectativas negociadas relacionadas con las funciones tanto en el ámbito laboral como en el de la familia. Este cuestionario consta de seis ítems (e. g., "Hago un buen trabajo cumpliendo las expectativas de rol de las personas críticas en mi vida laboral y familiar "). Todos los ítems están en una escala Likert de cinco puntos que va desde 1 (fuertemente en desacuerdo) a 5 (fuertemente de acuerdo).

Resiliencia.

La resistencia se ha medido con la versión en español del PCQ-12 traducida por León-Pérez et al (2017) de la versión reducida de 12 ítems de Luthans et al. (2007) Esto consta de 3 elementos (p. Ej., "Puedo enfrentar bien los momentos difíciles en el trabajo porque ya tengo experiencia en superar dificultades"). Para todos los ítems, las respuestas presentaron

un formato tipo Likert de 6 puntos, con un rango de 1 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo).

Agotamiento emocional.

Esta dimensión se midió utilizando la versión adaptada de Maslach Burnout Inventory (Maslach y Jackson, 1986), traducido y validado por Peiró et al. (2001), que consta de tres ítems (e. g. , "Siento que mi trabajo me está agotando") se responde en una escala Likert con siete respuestas que van desde 0 'nunca' a 6 'cada día'.

Comportamientos intra-rol.

Se midió utilizando el cuestionario Goodman y Svyantek (1999). La dimensión de comportamiento ole intra-rol compone de 3 ítems (e. g. ""cumplimos con todas las funciones y tareas requeridas por el puesto"). Se usó una escala de respuesta tipo Likert de 7 puntos para todos ellos, que varía de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo).

Análisis de datos

Todos los análisis de datos se realizaron con SPSS 25. Después de calcular los datos descriptivos, se realizaron el alfa de Cronbach y las relaciones de orden cero entre todos los constructos, la mediación y los análisis de moderador. La Figura 1 muestra el modelo conceptual probado en el estudio actual. Como en Cristea et al. (2013), se analiza un análisis de mediación de pasos múltiples donde el efecto de la ambigüedad de roles en los comportamientos de roles adicionales está mediado por el compromiso laboral, cuyo efecto se extiende aún más al reducir los niveles de empleados comprometidos, que es uno de los antecedentes del comportamiento extra- rol. Además, el modelo también incluye comportamientos de reconocimiento de apoyo como moderador de la relación entre la

ambigüedad de roles y el compromiso de los empleados. Se realizaron análisis de mediación y moderación con el procedimiento de arranque no paramétrico para estimar los efectos directos e indirectos utilizando el paquete PROCESS (Hayes, 2013). Como este modelo conceptual específico no está cubierto en el PROCESO, seguimos la sugerencia de Hayes y primero realizamos el análisis de mediación de múltiples pasos del efecto de la ambigüedad de roles en el comportamiento extrarol, con el apoyo del líder y los pensamientos de compromiso como mediadores 1 y 2, respectivamente (Modelo 6 en PROCESO). En segundo lugar, se realizó un análisis de moderación simple para analizar si el apoyo del líder moderaría la relación entre la ambigüedad de roles, el compromiso y el comportamiento extrarol (Modelo 7 en PROCESO).

Los efectos indirectos y condicionales se consideraron significativos si los intervalos de confianza (BC) del bootstrap con corrección de sesgo del 95% (CI) para esos efectos basados en 10,000 muestras de bootstrap no incluían cero. Los tamaños de los efectos de la mediación se calcularon utilizando el efecto indirecto completamente estandarizado (ab_{cs} ; Preacher y Kelley, 2011) y proporcionando intervalos de confianza de arranque del 95% BC. Esta medida del tamaño del efecto se basa en el producto de betas para las rutas a y b, y puede interpretarse como el cambio esperado en la variable dependiente (p. Ej., Comportamientos extra -rol) por cambio de unidad en las variables de predicción (p. Ej., Ambigüedad de rol) que ocurre indirectamente a través del mediador (p. ej., compromiso laboral). Por último, la técnica de Johnson-Neyman (Hayes & Matthes, 2009) se utilizó para derivar el valor del moderador (es decir, puntajes de liderazgo de apoyo) en el que el efecto de la variable predictora (es decir, puntajes de ambigüedad de roles) transita entre estadísticamente significativo y no significativo a un nivel alfa de .05.

Resultados

Datos descriptivos, consistencias internas y correlaciones de orden cero

La Tabla 15 muestra los datos descriptivos, la consistencia interna obtenida para cada escala y las correlaciones entre las medidas del estudio actual. Puntuaciones medias de los participantes en la WFB, resiliencia y rendimiento intra-rol, estamos más alto que el punto de escala centrado. Las puntuaciones de los participantes sobre el agotamiento emocional fueron inferiores al punto de escala centrado. Las consistencias internas de las escalas oscilaban entre .82 (rendimiento intra-rol) y .90 (WFB) y eran similares a las pruebas anteriores utilizando estos instrumentos. Como era de esperar, todas las construcciones estaban fuertemente correlacionadas.

Tabla 15. Datos descriptivos, consistencias internas y correlaciones

	M	Sd	α	2	3	4
1. Balance trabajo- familia	4.20	.73	.90	-	.472**	.511**
				.254**		
2. Agotamiento emocional	2.69	1.12	.86		-	-
					.324**	.358**
3. Resiliencia	4.62	.87	.88			.434**
4. Rendimiento intra-rol	4.85	1.04	.82			

Nota: ** $p > .001$; * $p \geq .05$

Probar el modelo de mediación. Se llevó a cabo un análisis de mediación de varios pasos de la relación entre la WFB y el desempeño intra-rol con resiliencia como Mediador 1 y pensamientos de agotamiento emocional como Mediador 2 (véase la Figura 3). La Tabla 16 muestra los resultados de los modelos probados en este análisis de mediación. En el primer

modelo, WFB fue un predictor significativo de Mediator1. El segundo modelo muestra que tanto la WFB como la resiliencia eran predictores significativos del Mediator 2 (agotamiento emocional). Según el tercer modelo, el efecto total de la WFB sobre el rendimiento intra-rol fue significativo (TE. 717, SE. .068, $p < .001$). Por último, el cuarto modelo muestra que todas las variables predictivas eran un predictor significativo del rendimiento intra-rol cuando todas sus variables se incluyeron en el análisis de regresión. Con respecto al modelo anterior, el coeficiente de WFB disminuyó de .717 a .516.

Tabla 16. Resultados de los análisis de regresión que examinan el modelo mediador del efecto de la WFB (X) sobre el rendimiento intra-rol (Y) a través de la resiliencia (M1) y el engagement (M2)

	Coeficiente	SE	P
Modelo 1 (resiliencia)			
X (WFB)	.561	.058	<.001
Constante	2.263	.249	<.001
R ² o. 229			
F-92.943, P-<.001			
Modelo 2 (agotamiento emocional)			
X (WFB)	-.183	.091	<.05
M1 (resiliencia)	-.312	.078	<.001
Constante	4.888	.388	<.001
R ² o. 102			
F-17.872, P-<.001			
Modelo 3 (rendimiento intra-rol) Efecto total intra			
X (WFB)	.717	.068	<.001
Constante	1.831	.292	<.001
R ² o. 260			
F-110.479, P-<.001			
Modelo 4 (Comportamiento intra-rol)			
X (WFB)	.516	.078	<.001
M1 (resiliencia)	.231	.064	<.001
M2 (agotamiento emocional)	-.197	.045	<.001
Constante	2.132	.380	<.001
R ² o. 347			
F55.192, P-<.001			

En la tabla 17 se presentan los efectos indirectos generales y específicos (IE). Los resultados mostraron una mediación significativa, con un IE total de .201 (SE - .045, IC del 95% BC de .113 a .307) y un tamaño de efecto muy grande (ab_{cs} a .143, IC del 95% BC de .080 a .218). Todos los efectos indirectos específicos también fueron significativos (IE1: TE .130, SE - .050, IC del 95% BC de .041 a .239, ab_{cs} a .092; IE2: TE .036, SE . .025, IC del 95% BC de 009. a .093, ab_{cs} = .025; IE3: TE .034, SE a .014, IC del 95% BC de .011 a .067, ab_{cs} a .024).

Tabla 17. Efectos indirectos del modelo de mediador múltiple en serie del efecto de WFB(X) entra-role performance (Y) a través de la resiliencia (M1) y el agotamiento emocional (M2)

	Coeficiente	SE	Bootstrapping BC 95% IC	
			Inferior	Superior
Efecto indirecto global	.201	.049	.113	.307
IE1: X->M1->Y	.130	.050	.041	.239
IE2: X->M2->Y	.036	.025	.009	.093
IE3: :X->M1->M2->Y	.034	.014	.011	.067

Tabla 18. Resultados del análisis de regresión que examina la moderación de la influencia de la WFB sobre el agotamiento emocional por la resiliencia y la influencia condicional de la resiliencia basada en la Técnica Johnson-Neyman.

Modelo de moderación (agotamiento emocional)	Coeficiente	SE	P
X (WFB)	.599	.272	<.05
W(resiliencia)	.414	.250	N.s.
XxW	-.182	.059	<.05
Constante	1.844	1.068	<.05
R ² .128 F-15.337, P-<.001			
Técnica Johnson-Neyman			
Puntuaciones de resiliencia	Coeficiente	SE	T
1.00	.4165	.216	1.923 n.s.
1.25	.3709	.203	1.826 n.s.

1.50	.3252	,189	1.713 n.s.
1.75	.2796	,176	1.581 n.s.
2.00	.2339	,164	1.425 n.s.
2.25	.1883	,151	1.239 n.s.
2.50	.1426	,140	1.017 n.s.
2.75	.0970	,129	.750 n.s.
3.00	.0513	,119	.431 n.s.
3.25	.0057	,109	.051 n.s.
3.50	-,0400	,102	-.391 n.s.
3.75	-,0856	,096	-.889 n.s.
4.00	-,1312	,092	-1.421 n.s.
4.25	-,1769	,090	-1.949**
4.50	-,2225	,091	-2.429**
4.75	-,2682	,094	-2.827**
5.00	-,3138	,100	-3.131**
5.25	-,3595	,107	-3.345**
5.50	-,4051	,116	-3.487**
5.75	-,4508	,126	-3.576**
6.00	-,4969	,136	-3.627**

Nota: ** $p > .001$; * $p \geq .05$; n.s.: sin importancia

La tabla 17 muestra que el análisis de moderación reveló que el efecto de la WFB en el agotamiento emocional era una función de los niveles de resiliencia (coeficiente de interacción: WFB x agotamiento emocional $-.182$, SE $-.059$, $p < .05$). Específicamente, como también se muestra en la Tabla 18, la técnica Johnson-Neyman indicó que el efecto condicional de la WFB en la percepción de agotamiento emocional es significativos y negativos a partir de puntuaciones de resiliencia superiores a 4,25.

Discusión y conclusiones

El principal objetivo de este trabajo ha sido comprobar si la variable work-family balance modifica su influencia sobre el agotamiento emocional y el rendimiento intrarol, por efecto modulador de la resiliencia. En vista de los resultados obtenidos, podemos concluir que nuestras hipótesis han sido apoyadas. En la primera hipótesis, los resultados han demostrado una influencia negativa de work-family balance sobre la resiliencia, y el agotamiento emocional de los trabajadores de la administración pública (Resiliencia: TE = -

.250, SE = .039, $p < .001$; Engagement TE=-.270, SE=.061, $p < .001$). En la segunda hipótesis, el efecto modulador de la resiliencia se confirmó que mediante el modelo de mediación moderada, donde la resiliencia transforma la influencia balance trabajo-familia pasando de ser no significativa a ser negativa sobre el agotamiento emocional (Influencia de Agotamiento Emocional sobre Engagement: TE=.313, SE= .270, $p=.246$; Influencia de la Resiliencia sobre el Engagement: TE=.840, SE= .171, $p<.001$; influencia de Interacción XxW: TE=-.125, SE= .056, $p<.05$). Finalmente, en la tercera hipótesis, el modelo de mediación moderada queda demostrado (IE= -.133, SE= .024, 95% BC CI de -.183 a -.089). El grado de resiliencia de los empleados incide en la influencia work-family balance en el rendimiento intrarol, a través de la influencia en el agotamiento emocional de los empleados.

En consecuencia, nuestros resultados respaldan los argumentos defendidos por autores como Gil & Peiró (1997) mostrando la influencia negativa en el balance trabajo-familia sobre la resiliencia y el agotamiento emocional. De igual forma, en los estudios realizados por Wong, et al (2018), con enfermeras señalan que cuando se hace frente a la adversidad se es más proactivo en el agotamiento emocional y la interacción trabajo – familia. Por su parte Kim & Windsor (2015), postulan que es importante para la organización tener trabajadores resilientes de tal manera que pueden equilibrar el trabajo y la familia. Finalmente, Karatepe & Tenkiskus (2006) consideran que tanto el agotamiento emocional como el conflicto balance familia repercuten en el desempeño de las personas

No obstante, estos resultados señalan que esta influencia negativa del balance trabajo-familia sobre el agotamiento emocional se verá modulada en función del grado de resiliencia individual de cada empleado. Cuando un empleado público se padece un desequilibrio entre el trabajo y la familia y, a su vez, muestra niveles elevados de resiliencia,

se produce aumento en el agotamiento emocional en los empleados, influyendo en un bajo rendimiento intrarol. Estos resultados tienen implicaciones teóricas y prácticas que se analizan a continuación, junto con limitaciones que podrían ser insumos para estudios de investigación adicionales sobre estos temas.

Implicaciones teóricas y prácticas

Desde la Teoría JD-R (Bakker & Demerouti, 2013) se propone la resiliencia como un recurso personal que forma parte del capital psicológico. Esta dimensión ha mostrado tradicionalmente resultados positivos sobre el bienestar laboral y el rendimiento (Kalawski & Haz, 2003). Los resultados encontrados en esta investigación cambian esta percepción de la resiliencia, debido a que se manifiesta un papel inusual como elemento que puede no ser beneficioso para los empleados en el contexto laboral. Esta afirmación es consonante con la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1988) que sustenta la hipótesis de la influencia negativa de la resiliencia en el engagement y el WFB.

Los resultados de la técnica Johnson-Neyman confirman que ante un incremento del nivel de resiliencia por parte de los empleados (recursos personales) aumenta el efecto negativo del agotamiento emocional y facilita la reducción del nivel de engagement, y este, a su vez, del equilibrio trabajo-familia. De esta forma, empleados públicos que cuenten con un nivel bajo de recursos personales contarán con buenos niveles de engagement y con un equilibrio entre el trabajo y la familia.

Así pues, los resultados obtenidos en esta investigación concuerdan con la idea de que, debido a las características diferenciales de la administración pública en España, la percepción de engagement de los empleados se puede ver afectada de forma negativa por la

existencia de recursos en los trabajadores que excedan las demandas existentes en la propia organización (Hobfoll, 1988).

Limitaciones del estudio

En primer lugar, existen limitaciones respecto al método utilizado en este estudio, ya que la información ha sido recopilada a través de cuestionarios on-line (auto-informes), por lo que podrían estar afectados por la varianza del método común (McGonagle, 2017; Simmering et al., 2015). En segundo lugar, la limitación procede de la muestra, debido a que es muy específica y se limita al personal público en España, por tanto, los resultados no pueden generalizarse a otro tipo de organización. En tercer lugar, el diseño de investigación es de naturaleza transversal y proporciona menos información que otros tipos de estudios.

Futuras investigaciones

En función de las limitaciones encontradas en este estudio, para las futuras investigaciones sería aconsejable, en primer lugar, proporcionar al método de medidas más de las variables consideradas como respuestas intersubjetivas a nivel de equipo. Además, un elemento clave que garantizaría la validez de los datos sería el uso de instrumentos complementarios como observación directa, entrevistas a los empleados y superiores o la recopilación de datos objetivos para conocer la productividad y rendimiento. En segundo lugar, sería muy interesante la comparación de muestras entre administraciones públicas y privadas (Costantini et al., 2017; Mañas et al., 2018) o ampliar el número de organizaciones de diferentes organismos públicos (estatal, autonómico y local) o realizar estudios transculturales. Y, en tercer lugar, se hace necesario realizar estudios multinivel y longitudinales que permitan analizar los efectos de la pertenencia a los grupos, así como la evolución de las variables estudiadas para la mejora de actitudes, comportamientos y

desempeño grupal de los equipos de trabajo o examinar cómo estas variables afectan al rendimiento y productividad e indirectamente a conductas organizacionales como cordialidad o actitudes de ciudadanía.

CONCLUSIONES GENERALES

En este capítulo se expondrán las principales aportaciones de los estudios realizados en la investigación. así como limitaciones y posibles líneas futuras de análisis

Uno de los aportes que se derivan de esta tesis están relacionados con la importancia de tener claridad sobre aspectos métricos de las pruebas, ya que cuando se realizan estudios en cualquier parte del mundo y se tienen en cuenta instrumentos que han sido validados en otros contextos se debe considerar la cultura de los países para que se mida lo que realmente se quiera medir.

El proceso de adaptación de una prueba requiere considerar varios aspectos, como el nivel de aculturación de la prueba, si es una prueba de velocidad o una prueba de potencia, y qué uso se le dará a los resultados obtenidos de su aplicación y cuál será el efecto. sobre los evaluados en términos de las decisiones que se toman de su aplicación (Muñiz, Elousa & Hambleton, 2013).

Las pautas en estos procesos indican la importancia de considerar la consistencia de los aspectos lingüísticos, las diferencias psicológicas y culturales que pueden ocurrir entre la población de origen y aquella para la cual se pretende adaptar el instrumento; esto implica emplear procedimientos válidos y confiables que responden a una rigurosa revisión teórica y psicométrica del proceso (Muñiz, Elousa y Hambleton, 2013); el primero contra los constructos que pretenden ser representados y analizados mediante el uso de la versión final del instrumento y los segundos contra la coherencia con el modelo matemático del origen de la prueba y los aspectos técnicos que acompañan a dicha condición.

Primer estudio

El diseño y validación de un instrumento que mida la disposición al cambio también brinda herramientas robustas a investigaciones que se realicen sobre el tema. Este

instrumente también ha sido utilizado en investigaciones desarrollados sobre la temática con diferentes variables del comportamiento organizacional.

Los resultados del estudio permitieron establecer las características métricas de "El cuestionario para evaluar la disposición hacia el cambio organizacional (CEDCO)", los resultados también mostraron que las respuestas evaluadas tendieron a presentar sesgos en diferentes ítems, lo que condujo en su mayoría a distribuciones de puntaje heterogéneas y con orientación a puntajes mayores a tres en la escala, como se refleja en los valores promedio de los diferentes ítems; Este aspecto se convierte así en uno de los factores a analizar en futuras investigaciones.

Con respecto a la composición estructural de la prueba, se obtuvo evidencia a favor de los tres aspectos macro descritos en el marco teórico (niveles individual, grupal y organizacional), pero no sucedió lo mismo en la evaluación de las variables específicas de cada uno de estos niveles. La identificación y estructuración de estas subvariables se convierte en otro aspecto a evaluar en el futuro, ya que los resultados son contradictorios con la prueba desarrollada por Bouckenooghe, Devos y Van Den Broeck (2009), quienes obtuvieron 11 dimensiones de una prueba con 42 ítems y el anterior. trabajo desarrollado por García & Forero (2010) donde presentaron una prueba con cinco factores.

de igual forma, los resultados obtenidos en este estudio no son del todo concluyentes con respecto al Cuestionario para evaluar la disposición al cambio organizacional, sin embargo, algunos aspectos merecen destacarse: primero, la prueba evidencia una estructura multifactorial compuesta de tres niveles consistentes con la teoría de King y Anderson (2003), sin embargo, la evidencia obtenida en la evaluación de estas variables no respalda completamente las consideraciones hechas con respecto a los tres niveles.

En cuanto al impacto de la investigación a pesar de la necesidad de profundizar el ajuste métrico de la prueba, está claro que es una herramienta importante para la evaluación de la disposición hacia el cambio organizacional en Colombia y América Latina, ya que la evaluación de la literatura mostró poco esfuerzo en la realización de investigaciones para este propósito (Forero et al., 2016; 2007; García y Forero, 2010). Los esfuerzos de investigación en este sentido se presentan en Europa y Asia, pero está claro que la diferencia en las condiciones culturales de estas regiones hace que el uso de dicha evidencia en el contexto específico de América Latina y Colombia sea inapropiado dada la falta de procesos de adaptación cultural. de los instrumentos y la ausencia de investigación intercultural que proporcione evidencia sobre la diferencia o similitud de los conceptos.

Segundo estudio

Para el FOCUS 93 -versión abreviada , dicha consideración proviene de evidenciar que esta es una prueba multidimensional, con cuatro aspectos que, aunque, correspondientes a una construcción central están claramente diferenciados entre sí, esto explica la razón de la importancia de realizar la AFC y el FAE, dado que el primero puede demostrar la consistencia de la prueba adaptada al original y el segundo la formación de un modelo explicativo que contribuya a comprender la consistencia con el modelo teórico del clima organizacional (González-Roma et al., 1996). En este tipo de procesos con pruebas multifactoriales, la correlación entre los diferentes factores es clara, lo que puede explicarse por el origen conceptual común.

Para la versión corta de FOCUS 93 (versión abreviada), la validación se considera mediante entrevistas cognitivas (Padilla, García y Gómez, 2007), por lo tanto, la correspondencia lingüística entre los términos de la población española original y aquellos

que podrían identificarse de manera similar en la población colombiana; Esto permitió la construcción de dos nuevos elementos que se ajustan a las consideraciones culturales de la población objetivo.

Un aspecto importante tiene que ver con el hecho de que los resultados no muestran factores adicionales, los cuatro originales se mantienen y muestran solidez en términos de consistencia interna de la prueba. Sin embargo, el ajuste en la EPT no es consistente para todos los casos, lo cual es coherente con lo propuesto por González-Roma, et al. (1995), quienes señalaron que los análisis realizados en otros estudios con el Focus-93 (completo) también muestran las escalas empíricas correspondientes a las cuatro orientaciones teóricas, pero con variaciones que pueden atribuirse a la naturaleza de la muestra utilizada.

La contribución de esta investigación está en la posibilidad de contar con un instrumento válido y confiable que contribuya al conocimiento del clima organizacional que autores como González-Roma., Et al (1996) han desarrollado basados en el modelo de Quinn y Rohrbaugh Simultáneamente para contribuir al vacío, existen pruebas adaptadas para América Latina en este campo que evalúan el comportamiento de este tipo de variables de manera objetiva.

En Colombia se han realizado pocos estudios que han evaluado el clima organizacional desde la perspectiva de las cuatro orientaciones del FOCUS, un ejemplo es la investigación desarrollada por García, Contreras, Roa y Beltrán (2017), cuyo objetivo era identificar la relación entre la organización clima y estrés laboral teniendo en cuenta las variables de cambio organizacional. La diferencia central con otros tipos de investigación tiene que ver con la identificación de tendencias en las pautas en lugar de una evaluación de una estimación adecuada o inadecuada en una puntuación neta.

Considerar que el clima de las organizaciones debe evaluarse en términos de orientaciones actuales y predominantes más allá de una cuantificación bidimensional puede contribuir a tener una visión más amplia de cómo las personas contribuyen a la organización de acuerdo con el clima prevaleciente en esta organización.

Este tipo de investigación es importante en el campo de la psicología organizacional ya que permite convertirse en instrumentos válidos y confiables para evaluar las variables organizacionales, en este caso el clima. Particularmente para Colombia, constituye una contribución importante porque la presencia de instrumentos técnicamente adaptados contribuye a la comparabilidad con muestras internacionales, al tiempo que abre la posibilidad de llevar a cabo investigaciones transculturales y transcontinentales.

Tercer estudio

Otro aporte, de esta tesis es considerar otras variables que se relacionan con el cambio organizacional como son aquellas que se abordan desde la psicología positiva con son la resiliencia, el balance trabajo – familia, los cuales amplían la perspectiva del abordaje del cambio organizacional.

Las implicaciones teóricas de este trabajo van en dos direcciones. En primer lugar, vinculan la percepción de equilibrio entre roles laborales y familiares del empleado con su estado emocional y con la intención de llevar a cabo conductas de desempeño. Hasta la fecha estas relaciones se han analizado principalmente de forma diádica, bien vinculando equilibrio trabajo-familia y agotamiento emocional (Karatepe & Tenkiskus, 2006; Yavas et al., 2008), o agotamiento emocional y desempeño (Cropanzano et al., 2003). De hecho, solamente el reciente trabajo publicado por Wang et al., 2019) muestra la relación entre la influencia trabajo-familia, el estado emocional del empleado y su desempeño, pero dejando fuera de la

ecuación los efectos positivos de los recursos para contrarrestar los posibles efectos positivos. El presente estudio reitera la idea de que los contextos organizacionales son entornos complejos donde la interacción entre percepciones sobre las políticas y los estados emocionales de los empleados tienen una gran relevancia en su intención de llevar a cabo conductas asociadas al rendimiento, y donde las características individuales de los empleados pueden resultar elementos claves a tener en cuenta.

Por otro lado, los resultados del presente estudio refuerzan esta última idea, y plantea la relevancia, en este caso de los recursos personales del empleado a la hora de hacer frente a las demandas. Este papel clave de las características personales no solamente tiene incidencia sobre las demandas laborales, sino que extiende su efecto positivo sobre todas las demandas vitales (laborales y personales) al favorecer el equilibrio entre los contextos del trabajo y de la familia. En este trabajo se demuestra como la capacidad de resiliencia de los empleados es un elemento clave a la hora de que el equilibrio entre la vida laboral y familiar reduzca el agotamiento emocional e incremente el desempeño. Varios han sido los trabajos previos que proponen la resiliencia como un recurso personal clave a la hora de afrontar demandas (Ahmad et al., 2019; Kim & Windsor, 2015; Wong, et al., 2018), pero ninguno la ha relacionado con implicaciones sobre el equilibrio entre la vida laboral y familiar y la productividad.

Como implicaciones prácticas de este estudio podemos establecer dos principalmente. Por un lado, la importancia de que las organizaciones tengan en cuenta el equilibrio entre vida laboral y personal de los empleados. Como se presentó en la introducción de este trabajo, la aparición de situaciones contextuales inesperadas como la actual pandemia de COVID-19 (Wen et al., 2020), sumado a la evolución constante del escenario laboral causado por

entornos económicos volátiles, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia, o la irrupción de nuevas formas de trabajo y contratación (Callan & Lawrence 2009), son elementos que afectará a la evaluación del equilibrio trabajo familia de los empleados, lo que tiene consecuencias tanto a nivel emocional como de desempeño. En este sentido, resultará clave que las organizaciones desarrollen políticas que faciliten el equilibrio entre los roles profesionales y familiares, como horarios flexibles, políticas de conciliación o obligatoriedad de desconexión y descanso en el trabajo.

Como segunda implicación del presente trabajo hay que destacar la importancia de desarrollar en los empleados los recursos personales como la resiliencia. Autores como Sutcliffe and Vogus (2003) ya habían mostrado que el nivel de resiliencia en las personas es variable y se puede modificar. Si las organizaciones desarrollan planes de actuación que permita potenciar este recurso personal en sus empleados, estarán facilitando en ellos la resolución de los conflictos asociados a las demandas del trabajo y de la vida (Luther, & Cicchetti, 2000), lo que reducirá su nivel a agotamiento emocional y facilitará que estos se centren y atiendan en mayor medida sus responsabilidades de desempeño en la organización.

Algunas de las dificultades presentadas en los estudios realizados se relacionan con la dificultad para poder realizar aplicaciones en las organizaciones colombianas debido a que hay poca cultura por parte de las organizaciones para permitir realizar estudios en ellas, ya que se sienten evaluados y por consiguiente no les agrada que se les indique a partir de los estudios cuales serían sus oportunidades de mejora.

Finalmente, algunas futuras líneas de investigación: en primer lugar, la posibilidad de incrementar las muestras para poder hacer replicas mas concluyentes y procedimientos más potentes. En segundo lugar, realizar investigaciones con las pruebas diseñadas o validadas

para incrementar el tamaño de la muestra y establecer puntos de corte que puedan ser generalizados.

Referencias

- Abrantes, R & Figueiredo, J. (2013). Preparing project based organizations for change. *Procedia Technology*, 9, 757 – 766. doi:10.1016/j.protcy.2013.12.084
- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73. <https://doi.org/10.1023/B:COMH.0000015218.12111.26>
- Ahmad, B., Latif, S., Bilal, A. & Hai, M. (2019). The mediating role of career resilience on the relationship between career competency and career success: An empirical investigation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(3), 209-231. doi:10.1108/APJBA-04-2019-0079.
- Alcover, C. M., Rico, R. & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7-16. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1914.pdf>
- Allayarova, Z., Kalashnikova, T. & Moiseenko, Y. (2015). Leadership as a control method in the period of changes. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 166, 43- 47. doi:10.1016/j.sbspro.2014.12.480.

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278-308. doi: 10.1037//1076-8998.5.2.278.
- Almost, J., Doran, D.M., Hall, L., & Laschinger, H. K. (2010). Antecedents and consequences of intra-group conflict among nurses. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 981-992. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01154.x>
- American Psychological Association. (2009). The road to resilience. Recuperado de <https://www.apa.org/topics/resilience>
- Arias, B. (2008). *Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS*. Actas Del VI Seminario Científico, SAIO, 2008. 75-120. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/307398025/Arias-Analisis-Factorial-Confirmatorio-AMOS-SPSS-SAS>
- Babyar, J.C. (2017). They did not start the fire: reviewing and resolving the issue of physician stress and burnout. *Journal of Health Organization and Management, 31* (4), 410-417. doi:10.1108/JHOM-11-2016-0212.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Barahona, J., & Sarsosa, K. (2008). Percepción de los factores de riesgo psicosocial en una entidad financiera fusionada. *Revista Pensamiento Psicológico, 4*, 183-198. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/41449589_Percepcion_de_los_factores_de_riesgo_psicosocial_en_una_entidad_financiera_fusionada/fulltext/0f31985f382

9de221645082f/Percepcion-de-los-factores-de-riesgo-psicosocial-en-una-entidad-financiera-fusionada.pdf

- Barret, A. (2017). Electronic Health Record (EHR) Organizational Change: Explaining Resistance Through Profession, Organizational Experience, and EHR Communication Quality. *Health Communication, 33*(4): 496-506. <http://dx.doi.org/10.1080/10410236.2016.1278506>
- Beech, N., Devins, D., Gold, J., & Beech, S. (2020). In the family way: an exploration of family business resilience. *International Journal of Organizational Analysis, 28* (1)160- 182. doi:10.1108/IJOA-02-2019-1674.
- Benavides, F., Gimeno, D., Benach, J., Jarque, S., Berra, A. & Devesa, J. (2002). Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. *Revista Gaceta Sanitario, 16*,(3), 222-229. [https://doi.org/10.1016/S0213-9111\(02\)71665-8](https://doi.org/10.1016/S0213-9111(02)71665-8)
- Benítez, M., Medina, F. J., & Munduate, L. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de Psicología, 28*(1), 139-149. Recuperado de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/17027/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Benjamin, S., Enhrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review Psychology, 64*, 361-388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Biron, C., Cooper, C. L., & Bond, F. W. (2009). Mediators and moderators of organizational interventions to prevent occupational stress. In S. Cartwright and C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 441-465). New York: Oxford University Press.

- Bocos, M, Rădut-Taciu, R & Chis, O. (2015). Individual changes and organizational change. Exemplifications for the Romanian preschool teaching system. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 209, 90-95. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.262>
- Borgucci, E. (2008). Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13 (43), 442-467. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/issue/view/1357/showToc>
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & VanDen Broeck, H., (2009). Organizational Change Questionnaire—Climate of Change, Processes and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599. doi:10.1080/00223980903218216.
- Briceño, P. (2009). Los riesgos psicosociales y su reconocimiento como enfermedad ocupacional: consecuencias legales y económicas. *Telos*, 11(3), 367-385. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1781/1702>
- Bruckman, J. (2008). Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values. *The Psychologist-Manager Journal*, 11, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1080/10887150802371708>
- Callan, V. J., & Lawrence, S. A. (2009). Building employee engagement, job satisfaction, health, and retention. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 411-438). New York: Oxford University Press.
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. doi:10.1016/j.estger.2014.04.007.

- Carlson, D.S., Grzywacz J.G., & Zivnuska S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Hum Relat.* 62(10),1459. doi:10.1177/0018726709336500.
- Castillo, M. (1997). Vigilancia epidemiológica de los factores de riesgo psicosocial. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 16 (1), 44-82.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32.
Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., & Leggat, S. (2016). Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Personnel Review*, 45(6), 1200–1216.
doi:10.1108/PR-05-2015-0118.
- Chiavenato, I (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson
- Chmura Kraemer, H., Kiernan, M., Essex, M., & Kupfer, D. J. (2008). How and why criteria defining moderators and mediators differ between the Baron & Kenny and MacArthur approaches. *Health Psychology*, 27(2, Suppl), S101–S108.
[https://doi.org/10.1037/0278-6133.27.2\(Suppl.\).S101](https://doi.org/10.1037/0278-6133.27.2(Suppl.).S101).
- Cinite, I. & Duxbury, L. (2018). Measuring the Behavioral Properties of Commitment and Resistance to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2): 1-27. <https://doi.org/10.1177/0021886318757997>
- Coelho, D. A., Tavares, C. S., Lourenço, M. L., & Lima, T. M. (2015). Working conditions under multiple exposures: A cross-sectional study of private sector administrative workers. *Work*, 51(4), 781-789. doi: 10.3233/WOR-152025.

- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6), 959-983. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.008
- Cope, V., Jones, B., & Hendricks, J. (2016). Why nurses chose to remain in the workforce: Portraits of resilience. *Collegian*, 23(1), 87–95. doi:10.1016/j.collegn.2014.12.001.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–56. <https://doi.org/10.2307/258593>
- Costantini, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A. M., & Di Fabio, A. (2017). Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43, 1-11. doi:10.4102/sajip.v43i0.1413.
- Cristea, I. A., Montgomery, G. H., Szamoskozi, S., & David, D. (2013). Key constructs in “classical” and “new wave” cognitive behavioral psycho-therapies: Relationships among each other and with emotional distress. *Journal of Clinical Psychology*, 69, 584-599. <https://doi.org/10.1002/jclp.21976>.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160–169. doi:10.1037/0021-9010.88.1.160.
- Delgado, C., Upton, D., Ranse, K., Furness, T., & Foster, K. (2017). Nurses’ resilience and the emotional labour of nursing work: An integrative review of empirical literature. *International Journal of Nursing Studies*, 70, 71–88. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.02.008>.

- Demir, K & Ozkan, B. (2015). Organizational Change via Social Hubs: A Computer Simulation Based Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 105 – 113. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.342>
- Díaz - Fúnez, P.A., Mañas – Rodríguez, M.A., Pecino-Medina, V., Salvador-Ferrer, C.M., & Llopis-Marín, J.M. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 15(1), 383-394. doi:10.11144/Javeriana.upsy15-1.emco.
- Dick, R., Ciampa, V. & Liang, S. (2018). Shared identity in organizational stress and change. *Current Opinion in Psychology*, 23, 20–25. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.11.005>
- Dolan, S. J., García, S. & Auerbach, A. (2003). Understanding a and managing chaos in organizations. *International Journal of Management*, 20(1), 23-35. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/265748021_Understanding_and_managing_chaos_in_organisations
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. <https://doi.org/10.2307/259269>.
- Erwin, D. & Garman, A. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1): 39-56. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011010371>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Recuperado de

<https://osha.europa.eu/en/publications/report-expert-forecast-emerging-psycho-social-risks-related-occupational-safety-and>

- Fernandes, C., & Pereira, A. (2016). Exposure to psychosocial risk factors in the context of work: a systematic review. *Revista de saúde pública*, 50(24), 1-14. doi.10.1590/S1518-8787.2016050006129.
- Ferreira, A., Cardoso, C. & Braun, T. (2018). The mediating effects of ego-resilience in the relationship between organizational support and resistance to change. *Baltic Journal of Management*, 13(1):104-124. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2017-0171>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista de investigación en ciencias sociales*, 11(1): 102-114. <http://dx.doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>
- Forero, C., García, M., Castellanos, B. P., Barrueto, D. P., Camacho, L. M., & Muñoz, S. D. (2016). *Diseño y validación de una prueba para evaluar la disposición hacia el cambio organizacional, analizada desde el modelo de Rasch de la tri.* Trabajo de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Foster, R. (2010). Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human resource development quarterly*, 21(1): 3-39. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20035>
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford University Press
- Furtado, L., Sobral, F., & Peci, A. (2016). Linking demands to work-family conflict through boundary strength. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1327-1342. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2015-0408>.

- García- Chacón, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 21(96), 57-106. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a03.pdf>
- García, A., Álamo, F. y García, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4): 231-246. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>
- García, G., & Sandoval, A. (2010), Cultura gerencial y cambio organizacional en Cierres Ideal de México: un “modelo” de calidad guadalupano. *Desacatos*, (34) 133-148. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/desacatos/n34/n34a9.pdf>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612003>.
- García, M., & Forero, C. (2010). *IMC - Instrumento de Medición de Cambio Organizacional. Manual Técnico*. Bogotá, Colombia: RH&T. (Documento no publicado).
- García, M., & Forero, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*. 10(2), 293 -305. doi:10.15332/22563067.
- García, M., & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31). doi:10.17081/psico.17.31.1474
- García, M., & Forero, C. (2015). Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia. *Revista de investigación, Desarrollo e innovación*, 6(1), 15-28. doi:10.19053/20278306.4047

- García, M., & Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia. *Acta Colombiana de psicología*, 19(1), 79-90. <http://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- García, M., & Forero, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 1(14), 149-162. doi:10.15332/22563067
- García, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 9(1), 89-95. doi:10.15332/s1794-9998.2013.0001.06
- García, M., Camargo, J., Cervera, A., Ramírez, A & Romero, B. (2010). Relación entre grupos/ equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de Bogotá. *Psychologia: Avances de la disciplina*. 4(2), 31-46. <https://doi.org/10.21500/19002386.1145>.
- García, M., Contreras, C., Roa, B., & Beltrán, A. (2017). *Clima organizacional, estrés laboral como variables relacionadas del cambio organizacional*. Trabajo de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia
- García, M., Cortes, D., & Sánchez, A. (2007). Diseño, construcción y validación de un instrumento para evaluar el riesgo psicolaboral en empresas colombianas. *Diversitas*, 4 (1), 37-51. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2008.0001.03>
- García, M., Gómez, G & Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159. doi:10.15332/s1794-9998.2009.0001.11

- García, M., Rojas, M., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas Perspectivas en Psicología*, 1 (7), 2-11. doi:10.15332/s1794-9998.2011.0001.08
- García, M., Rubio, P. & Bravo, L. (2007). Relación entre factores de riesgo psicosocial y resistencia al cambio en empresa de seguridad del sector económico terciario. *Diversitas, Perspectivas en Psicología*, 3(2), 301-316. doi:10.15332/s1794-9998.2007.0002.10.
- Genevičiūtė-Janonienė, G & Endriulaitienė, A. (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects For Organizations. *Procedia: social and behavioral sciences*, 140, 558-564. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.470>
- Gerard, N. (2018). Universal healthcare and universal basic income: complementary proposals for a precarious future. *Journal of Health Organization and Management*, 32 (3), 394-401. doi:10.1108/JHOM-01-2018-0004.
- Gjaever, F & Hellesø, R. (2010). Negative experiences of organizational change from an emotions perspective: A qualitative study of the Norwegian nursing sector. *Nordic Psychology*, 62(1): 37-52. <http://dx.doi.org/10.1027/1901-2276/a000004>
- Gil- Monte, P. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública*, 83 (2) 169-173. Recuperado de https://www.mscbs.gob.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/revista_crom/vol83/vol83_2/RS832C_169.pdf.

- Gil -Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2),237-241. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v29n2/a12v29n2.pdf>.
- Gil Monte, P. R.; López-Vílchez, J.; Llorca-Rubio, J. L. & Sánchez Piernas, J. (2016). Prevalencia de riesgos psicosociales en personal de la administración de justicia de la comunidad valenciana (España). *LIBERABIT. Revista de Psicología* 22(1), 7-19. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v22n1/a01v22n1.pdf>
- Gil-Monte, P. R. & Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Gil-Monte, P. R. (2014). Psicología aplicada al estudio de los riesgos laborales: estrés y estrategias de afrontamiento. En P. R. Gil-Monte (Coord.), *Manual de Psicología Aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales* (pp. 25-48). Madrid: Pirámide.
- Gonçalves, A., Sousa, P. & Zacarias, M. (2013). Using DEMO and activity theory to manage organization change. *Procedia Technology*, 9, 563-572. <http://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.063>.
- Gonzales, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>.
- González- Roma, V., Tomás, I., Peiró, J. ., Lloret, S., Espejo, B., Ferreres, A., & Hernández, A. (1996). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS - 93. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 6(1), 5–22. Recuperado de

<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/39082/030713.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González, J. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. *The journal of applied behavioral science*, 46(2), 197-219. doi:10.1177/0021886310367943.

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. doi:10.1006/jvbe.1998.1682

Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 907. doi:10.3390/ijerph17030907.

Grama, B & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in business and economics*, 11(3), 47-54. doi:10.1515/sbe-2016-0034

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/258214.pdf?refreqid=excelsior%3A8a4932c218e1351225899f9f9dac8d09>.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. doi:10.5465/AMR.2006.19379625

Grimolizzi, C. (2017): Organizational Change: Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change. *Journal of Change Management*, 17, 54-69. <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2017.1349162>

- Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(2), 157–176. <https://doi.org/10.1080/13594320444000245>
- Haar, J., & Bardoel, A (2008). Positive spillover from the work—family interface: A study of Australian employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 46*(3), 275–287. doi: 10.1177/1038411108095759.
- Harakas, P. (2013). Resistance, motivational interviewing, and executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research (APA), 65*(2): 108 –127. <http://dx.doi.org/10.1037/a0033196>
- Harris, K. J., Marett, K. & Harris, R. B. (2011). Technology-related pressure and work-family conflict: main effects and an examination of moderating variables. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(9), 2077-2103. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00805.x>
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis. A regression based approach. Nueva York: The Guilford Press.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior research methods, 41*(3), 924-936. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.3.924>.
- Henry, J. (2004). Positive and creative organisation. In P. A. Linley, & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 269- 286). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hernández Silva, F., & Martí Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED, 14*(1),1-7. Recuperado de:

http://eprints.rclis.org/9133/1/http___bvs.sld.cu_revistas_aci_vol14_1_06_aci03106.htm.pdf.

Herrero, J. (2010). El análisis factorial confirmatorio en el estudio de la estructura y estabilidad de los instrumentos de evaluación: Un ejemplo con el cuestionario de autoestima CA-14. *Intervención Psicosocial*, 19(3), 289 – 300. doi: 105093/in2010v19n3a9.

Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. New York: Hemisphere.

Husain, Z., & Farooq, A. (2013). Instrument Development to Measure Organizational Change and Balanced Scorecard. *Business & Management Review*, 13(2), 1-11.
Recuperado de:
http://www.abrmmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_12315/1-dubai13.pdf

Hussain, S. T., et al. (2017). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 26, 1-7. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

Ilies, R., Schwind, K. M., Wagner, D. T., Johnson, M. D., DeRue, D. S., & Ilgen, D. R. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1368–1379. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1368>

Iljins, J., Skvarciany, V. & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 213, 944 – 950 <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>

- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2020). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-084>.
- Kalawski, J. P., & Haz, A.M.(2003). Y...¿Dónde está la resiliencia? una reflexión conceptual. *Interamerican Journal of Psychology, 37* (2). 365-372. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/26604700_Y_Donde_Esta_la_Resiliencia_Una_Reflexion_Conceptual_So_where_is_resilience_A_conceptual_reflection.
- Karatepe, O.M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25*(4), 614-634. doi: 10.1108/09596111311322952.
- Karatepe, O., & Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing, 24* (3), 173. <https://doi.org/10.1108/0265232061065902>.
- Kenny, D. A. (2018). Moderator Variables. Recuperado de <http://davidakenny.net/cm/moderation.htm>.
- Khamkong, M. (2012). Approximate Confidence Interval for the Mean of Poisson Distribution. *Open Journal of Statistics, 2*, 204-207. doi:10.4236/ojs.2012.22024.
- Kim, M., & Windsor, C. (2015). Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager. *Asian Nursing Research, 9*(1), 21-27. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2014.09.003>.

- King, N., & Anderson, N. (2003). *Cómo administrar la innovación el cambio. Guía crítica para organizaciones*. Thomson editores: Madrid.
- Kubicek, B., & Tement, S. (2016). Work intensification and the work-home interface. *Journal of Personnel Psychology, 5*(2), 76-89. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000158>.
- La Parra-Casado, D., Mosquera, P.A., Vives-Cases, C., & San Sebastian, M.S. (2018). Socioeconomic inequalities in the use of healthcare services: comparison between the Roma and general populations in Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 15*(1), 1-11. doi: 10.3390/ijerph15010121.
- Langenhan, M., Leka, S., & Jain, A. (2013). Psychosocial risks: is risk management strategic enough in business and policy making? *Safety and Health at Work, 4*(2), 87–94. doi: 10.1016/j.shaw.2013.04.003.
- Langenhan, M., Leka, S., & Jain, A. (2013). Psychosocial risks: is risk management strategic enough in business and policy making? *Safety and Health at Work, 4*(2), 87–94. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2013.04.003>
- Lara, A. (2014). *Introducción a las ecuaciones estructurales en amos y R*. Recuperado de [http://masteres.ugr.es/moea/pages/curso201314/tfm1314/tfm-septiembre1314/memoriamastrantonio_lara_hormigo/!](http://masteres.ugr.es/moea/pages/curso201314/tfm1314/tfm-septiembre1314/memoriamastrantonio_lara_hormigo/)
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>

- Leka, S., Van Wassenhove, W., & Jain, A. (2015). Is psychosocial risk pre-vention possible? Deconstructing common presumptions. *Safety Science*, 71, 61-67. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.03.014>
- León-Pérez, J. M., Antino, M., & Rubio, J. M. L. (2017). Adaptación al español de la versión reducida del Cuestionario de Capital Psicológico (PCQ-12). *Revista de Psicología Social*, 32(1), 196-213. <https://doi.org/10.1177/0018726709336500>.
- Liao, L. & Lin Teo, A. (2018). Organizational Change Perspective on People Management in BIM Implementation in Building Projects. *Journal of management in engineering*, 34(3), 1-13. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000604](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000604).
- Liu, P., Wang, X.T., Li, A., & Zhou, L. (2019). Predicting Work–Family Balance: A New Perspective on Person–Environment Fit. *Frontiers in Psychology*, 10, 1804. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01804>.
- Liviu, I. & Liviu, M. (2016). Research on the use of project management in organizational culture change in public administration institutions. *Procedia Economics and Finance*, 3, 617 – 622. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00204-3](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00204-3)
- Lloret- Segura, S., Ferreres – Traver, A., Hernández – Baeza, A., & Tomás – Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica revisada y actualizada. *Anales de psicología*, 30(3), 1151-1169. doi: 10.6018/analesps.30.3.199361
- López, M., Restrepo, L. y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157. doi:<http://dx.doi.org/10.22517/23447214.7159>

- López-Montesinos, M. J. (2013). Psychosocial study about the consequences of work in hospital nurses as human resource management. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21, 61-70. doi:10.1590/s0104-11692013000700009.
- Lupuleac, Z., Lupuleac, S. & Rusu, S. (2012). Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations. *Procedia Economics and Finance*, 3, 921 – 927. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00251-1](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00251-1)
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luther, S. S., & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and Psychopathology*, 12(4), 857-885. <https://doi.org/10.1017/s0954579400004156>.
- Lynch, S. & Mors, M. (2018). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning*, 52(2), 255-270. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.003>
- MacCormick, J., & Parker, S. (2010). A multiple climates approach to understanding business unit effectiveness. *Human relations*, 63(11), 1771-1806. doi:10.1177/0018726710365090
- Major, D. A., & Germano, L. M. (2006). The changing nature of work and its impact on the work-home interface. In F. Jones, R. J. Burke, & M. Westman (Eds.), *Work-life balance: A psychological perspective* (pp. 13-38). Psychology Press.

- Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Pecino, V., López-Liria, R., Padilla, D., & Aguilar- Parra, J. M. (2018). Consequences of team job demands: Role ambiguity climate, affective engagement, and extra-role performance. *Frontiers in Psychology*, 8, 2292. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02292>.
- Mañas, M. A., Estreder, Y., Martinez-Tur, V., Díaz-Fúnez, P. A., & Pecino-Medina, V. (2020). A positive spiral of self-efficacy among public employees. *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0364>
- Mañas, M.A., González -Roma, V., Peiró, J.M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Instituto de Estudios Almerienses y Universidad de Almería.
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.). *Job Stress and burnout: Research, theory, and intervention perspectives*. Beverly Hills; Sage focus editions.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1986). *MBI: Maslach Burnout Inventory*. University of California: Palo Alto, CA, USA.
- McGonagle, A. (2017). Common method variance. In S. Rogelberg (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 191–194). Thousand Oaks: SAGE.
- Mejía, S. (2016). *Apuntes de estadística con aplicaciones a la psicología*. Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Mellert, L. D., Scherbaum, C., Oliveira, J., & Wilke, B. (2015). Examining the relationship between organizational change and financial loss. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 59-71. doi: 10.1108/JOCM-11-2013-0236

- Méndez Martínez, C., & Rondón Sepúlveda, M. A. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1),197-207. doi: 10.1016/S0034-7450(14)60077-9.
- Merino, C., & Segovia, L. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice de validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de psicología*, 25(1), 169-171. Recuperado de https://www.um.es/analesps/v25/v25_1/19-25_1.pdf.
- Ming-Chu, Y & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia pacific management review*, 20(3), 177-183. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmrv.2014.10.003>
- Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1) 4-18. <http://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>.
- Muñiz,J., Elousa, P., & Hambleton,R. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los test: segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157. doi: 10.7334/psicothema2013.24
- Negrete, A. (2002). Reseña de Aprender a gestionar el cambio de Emilio Ronco y Eduardo Lladó. *Contaduría y Administración*, (206)89-91. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/395/39520608.pdf>
- Nesterkin, D. A. (2013). Organizational change and psychological reactance. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 573-594. doi: 10.1108/09534811311328588

- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K., (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 55–64.
<https://doi.org/10.1177%2F107179190501200205>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1998). Enciclopedia de Seguridad y salud en el Trabajo. Madrid: Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/161958/Sumario+del+Volumen+I/18ea3013-6f64-4997-88a1-0aadd719faac>.
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A. et al. (2008). Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations. *Journal of applied psychology*, 93(4): 935-944.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.935>
- Packard, T. (2017). Tactics for successful organizational change in a youth and family services agency. *Children and youth services review*, 81, 129-138.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2017.07.028>
- Padilla, J.L. & Benítez, I. (2014). Validity evidence based on response processes. *Psicothema*, 26 (1), 136-144. doi: 10.7334/psicothema2013.259
- Pakdel, A. (2016). An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi. *Procedia Social and Behavioral Sciences*; 230, 439-446 <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.9.055>
- Panagiotis V. K., & Dimitrios M. M. (2019). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job

- demands and job resources. *European Management Journal*: In press. doi: 1016/j.emj.2019.12.012.
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literatura. *Management Research Review*, 42 (2), 263-289. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051>.
- Peiró, J. (1999). Valoración de Riesgos Psicosociales y estrategias de prevención: el modelo “Amigo” como base de la metodología “Prevenlab/Psicosocial”. *Revista de Psicología de Trabajo y la Organizaciones*. 15 (2). 267 – 314. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/archivos/52172.pdf>.
- Peiró, J., & Bravo, M. (2003). Factores psicosociales en la prevención de riesgos laborales: oportunidades y retos para la psicología del trabajo y de las organizaciones. Recuperado de http://abacolombia.org.co/biblioteca_virtual/organizaciones/organ07.pdf.
- Peiró, J.M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas psychologica*, 3(2), 179-186. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228589038_El_sistema_de_trabajo_y_sus_implicaciones_para_la_prevenion_de_riesgos_psicosociales_en_el_trabajo/link/0a85e53c40d922fc87000000/download.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Tordera, N., & Mañas, M.A. (2001). Does role stress predict burnout over time among health care professionals? *Journal Psychology & Health*, 16(5), 511–525. <https://doi.org/10.1080/08870440108405524>.

- Pérez, L., Vilariño, C., Pérez, M. (2015). Desarrollo de las capacidades dinámicas para la implementación de cambios organizacionales. *Revista de ingeniería industrial*, 14(3): 81-93
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2016). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5): 1766-1792. <https://dx.doi.org/10.1177/0149206315624961>
- 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>
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological methods*, 16(2), 93-115. <https://doi.org/10.1037/a0022658>.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J. y González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de ciencias sociales*, 11(3): 386-402. doi:10.31876/rcs.v21i3.25739.
- Quinn, R.E.,& Rohrbaugh, J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363–376. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/e969/2ae50350d350c26d00d55401f4f6521e10ff.pdf?_ga=2.236289349.53128193.1595191104-205930880.1595191104

- Rabenu, E., Tziner, A., & Gil, S. (2017). The relationship between work-family conflict, stress, and work attitudes. *International Journal of Manpower*, 38 (8), 1143-1156. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0014>.
- Radu, B., Liviu, M. & Cristian, G. (2014). Aspects regarding the positive and negative sides of chaos applied to the management science in projects of organizational change. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1543 – 1548 [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00623-6](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00623-6)
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed). New Jersey: Transactional Publishers.
- Rodríguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral. *Psykhé*, 25(1): 1-17. <https://doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Rogiest, S., Segers, J. & Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian journal of management*, 34(1) 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.003>
- Romero, J., Matamoros, S. & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(50), 35-52. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>.
- Ruiz, M. ., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles Del Psicólogo*, 31(1), 34-45. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1794.pdf>.

- Rutter, M. (2008). Developing concepts in developmental psychopathology. In J. J. Hudziak (Ed.), *Developmental psychopathology and wellness: Genetic and environmental influences* (pp.3-22). Washington, DC: American Psychiatric Publishing.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.
- Sadeghi, D. (2011). Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations' performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 20,1099-1107. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.08.119>
- Salgado J., Lería F., Arcos L., Pineda C. y González C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de psicología*, 36(1): 104-134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30(131), 162-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Sarkar, S & Osievsky, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European management journal*, 36(1), 47-58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.007>
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2002). *¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo?* *Revista de Prevención, Trabajo y Salud*, 20, 4-9. Recuperado de <http://www.want.uji.es/download/como-evaluar-los-riesgos-psicosociales-en-el-trabajo/>

- Schaufeli, W.B., & Greenglass, E.R. (2001) Introduction to special issue on burnout and health. *Journal Psychology & Health*, 16(5),501–510.
<https://doi.org/10.1080/08870440108405523>.
- Seligman, M. E. P. (1998). The president's address. *American Psychologist*, 54(8), 559-562.
 Recuperado de https://positivepsychologynews.com/ppnd_wp/wp-content/uploads/2018/04/APA-President-Address-1998.pdf.
- Seligman, M. E. P. (2011). *A visionary new understanding of happiness and well-being: Flourish*. Australia: Random House Australia Pty Ltd..
- Simmering, M., Fuller, C., Richardson, H., Ocal, Y., & Atinc, G. (2015). Marker variable choice, reporting, and interpretation in the detection of common method variance: A review and demonstration. *Organizational Research Methods*, 18(3), 473-511.
<https://doi.org/10.1177/1094428114560023>.
- Smolarczyk, K & Hauer, G. (2014). An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 130, 247 – 256. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.029>
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489-509. <https://doi.org/10.1348/096317901167497>.
- Stephens, P., Stoner, C., McGowan, M., & Robin, J. (2007). Unintended consequences: Its disruption of work/life balance. *Issues in Information Systems*, 8(1), 179-184.
 Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/255046408_UNINTENDED_CONSEQUENCES_IT'S_DISRUPTION_OF_WORK-LIFE_BALANCE

- Sureda, E., Mancho, J & Sesé, A. (2019). Psychosocial risk factors, organizational conflict and job satisfaction in Health professionals: A SEM model. *Anales de psicología*, 35(1), 106-115 <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.35.1.297711>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). San Francisco. Berrett-Koehler Publishers.
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1794–1798. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.366>
- Tomaschek, A., Lütke, S. S., Melzer, M., Debitz, U., & Buruck, G. (2018). Measuring work-related psychosocial and physical risk factors using workplace observations: a validation study of the “Healthy Workplace Screening”. *Safety Science*, 101, 197-208. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.09.006>
- Toukas, D., Delichas, M., Toufekoula, C., & Spyrouli, A. (2015). The Role of Labour Inspectorates in Tackling the Psychosocial Risks at Work in Europe: Problems and Perspectives. *Safety and Health at work*, 6(4), 263-267. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2015.06.001>.
- Vieira, S., & Rabelo Neiva, E. (2015). Redes Sociales en el Contexto de Cambio Organizacional. *Interamerican Journal of Psychology*, 49(3), 342-353. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28446020006>.
- Voydanoff, P. (2005). Work demands and work-to-family and family-to-work conflict: Direct and indirect relationships. *Journal of Family Issues*, 26(6) 707-726. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277516>.

- Walters, D. (2011). Worker representation and psycho-social risks: A problematic relationship? *Safety Science*, 49(4), 599-606.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.09.008>
- Wang, I, Tsai, H., Lee, M & Ko, R. (2019). The effect of work–family conflict on emotional exhaustion and job performance among service workers: the cross-level moderating effects of organizational reward and caring. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 1-22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651373>.
- Wang, P., Lawler, J. J., Walumbwa, F. O., & Shi, K. (2004). Work-family conflict and job withdrawal intentions: The moderating effect of cultural differences. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 392-412. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.11.4.392>.
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens’ lifestyle and travel. *Tourism review*. Vol. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0110>.
- Wiggins, C. & Githens, R. (2018). The Psychology of Diversity Resistance and Integration. *Human Resource Development Review*, 17(2), 1-20
<https://doi.org/10.1177/1534484318765843>
- Willson, S., & Miller, K. (2014). Data collection. In K. Miller, V. Chepp, S. Willson & J.L. Padilla (Eds.). *Cognitive Interviewing Methodology: A Sociological Approach for Survey Question Evaluation*. New York, NJ: John Wiley and Sons.
- Wong, S. W. J., Che, W. S. W., Cheng, M. T. C., Cheung, C. K., Cheung, T. Y. J., Lee, K. Y., & Yip, S. L. (2018). Challenges of fresh nursing graduates during their transition

- period. *Journal of Nursing Education and Practice*, 8(6), 30.
<https://doi.org/10.5430/jnep.v8n6p30>.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>.
- Wustari, L., Dharmayati, B., & Permata, W. (2015). The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change. *Social and Behavioral Sciences*, 172(1), 471-478. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.385.
- Yavas, U., Babakus, E., & Karatepe, O. (2008). Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict Does gender matter? *International Journal of Service Industry Management*, 19(1) 7-31.
<https://doi.org/10.1108/09564230810855699>.
- Yoo, S.J., Huang, W., & Lee, D.Y. (2012). The impact of employee's perception of organizational climate on their technology acceptance toward e-learning in South Korea. *Knowledge Management & E-Learning*, 4 (2), 359-378.
<https://doi.org/10.34105/j.kmel.2012.04.028>.
- Zenk, L. & Stadtfeld, C. (2010). Dynamic organizations. How to measure evolution and change in organizations by analyzing email communication networks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 4, 14–25.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.479>
- Zuinaga, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (pyme) del sector industria. *Telos*, 16(2): 226-242. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125002>.

ANEXOS

Anexo1.

Article

Confirmatory and exploratory analysis of the Questionnaire to Evaluate the Disposition towards Organizational Change (CEDCO)

Mónica García Rubiano 1, Carlos Forero Aponte 1, Miguel Á. Mañas-Rodríguez 2 , Pedro A. Díaz-Fúnez 2 , Rubén Trigueros 3 and José M. Aguilar-Parra 3

1. Catholic University of Colombia, Colombia
2. Research Team of the Department of Psychology and IPTORA, University of Almería, Ctra. Sacramento s/n, 04120 Almería, Spain.
3. Department of Psychology, Hum-878 Research Team, Health Research Center, University of Almería, Ctra. Sacramento s/n, 04120 Almería, Spain.

Summary: This article shows the results of two process that correspond to the exploratory and confirmatory analyses of the Questionnaire to Evaluate the Disposition towards Organizational Change (CEDCO). The overall sample consisted of 1554 people. For the first process, 489 participants were considered and allowed the finding evidence regarding the multidimensionality of the test represented on three levels; on the second process, the sample consisted of 1065 people and evidence was found on appropriate fit values for the model and consistent with the initial proposal of the test on three levels of evaluation: individual, group and organizational. The results suggest the need to evaluate the practice under other mathematical models in order to be able to deal with the biases that are presented in some item distributions. **Keywords.** Organizational Change; Exploratory Analysis; Confirmatory Analysis

1. Introduction

Organizational Change is defined as a series of processes aimed at transforming the practices in organizations, that are carried out by workers and require the adaptation of their own behaviors for their realization (Nesterkin, 2013). It can also refer to the transformation that organizations require to be able to remain competitive since it allows them to evolve and engage in the search for continuous improvements (Grama & Todericiu, 2016); Organizational change is considered as a multifaceted phenomenon in the contemporary organizational theory (Wustari, Dharmayati & Permata, 2015). Its relationship with adaptability is evident in the need to survive and develop in the face of the challenges of an increasingly competitive world of work for both workers and organizations (Alcover, Rico & Gil, 2011; Mellert, Scherbaum, Olivera & Wilke, 2015).

According to González (2010) organizational change refers to a structure composed of three aspects: (a) systemic, (b) multilevel and (c) nonlinear. The first has to do with values, demographic variables and competitive dynamics in society; the second refers to the individual, the group and the organizational behavior, who interact in the generation of processes and results; and finally the third involves both the progression and the possibility of reversal and non-concurrency of transformations, allowing the appearance of fuzzy structures that are sometimes difficult to predict. Every aspect can be relevant for the study from different looks, the systemic is more on line with the interests of sociology, the multilevel is analyzed from the psychological aspect that is considered in this article and the nonlinear is of interest for the systems based on fuzzy logic.

The multilevel aspect is taken into account by several researches made by the authors of these article, for example, García-Rubiano & Forero-Aponte (2016) identify the psychological aspects of organizational change as a dynamic construction with three levels of behavior: (a) individual, (b) group and (c) organizational). According to King & Anderson (2003) the individual level has to do with personality factors based on experiences prior to organizational change, including attitude, acceptance, endurance and motivation; the group level refers to the network activities and use of the capacities of workers that favor the intervention in change processes, they are fundamental in communication and leadership; lastly there is the organizational level that has to do with factors such as the structure of the organization, climate, culture and strategy, this level specifically identifies knowledge, climate and culture.

Each of these three levels and the variables that make them up have been explored in multiple researches showing different degrees of relationship between organizational change and other variables. With the variables of the individual level there have been made studies with attitude (García, Rojas & Díaz, 2011), motivation (García, Gómez & Londoño, 2009), motivation and satisfaction (García Rubiano & Forero Aponte, 2014), organizational justice (García & Forero, 2014), psychological contract (García & Forero, 2015), quality of working life (García - Rubiano & Forero - Aponte, 2016), stress and psychological contract (García & Forero, 2018); with variables of the group level there have been made studies with leadership (García, 2011), communication (García, Arias & Gómez, 2013) and teamwork (García, Camargo, Cervera, Ramírez & Romero, 2010), and with the variables of the organizational level there have been made studies with climate and stress (García, Contreras, Roa & Beltrán, 2017) and organizational culture(unpublished).

The studies above, as well as others have used different tools to evaluate the disposition towards organizational change; however, not many researchers refer about the metric properties of these instruments or the mathematical procedures used to calculate them. For example, García-Chacón (2005) proposed the development of a series of instruments composed by factors with a qualitative scale and a quantitative scale. A modified instrument was proposed for each of the three types of the identified stakeholders (sponsor, agent or exchange target); however, the psychometric properties of the process were not reported.

Bouckenooghe, Devos and Van Den Broeck (2009) developed a research about metrical conditions of the tests related to the measurement of the disposition towards organizational change; they designed a self-report battery (organizational change questionnaire: climate of change, processes and preparation) to assess the internal context or climate of change, the factors of the change process and preparation for change. The report presents the results of three studies evaluating content validity, internal consistency, and exploratory and confirmatory analyses. The battery consisted of 42 items and 11 dimensions, was designed under a Likert scale with categories between 1 and 5; the calculation of internal consistency was made using Cronbach's alpha (between 0.68 and 0.89). In the studies, variations were made with respect to the number of appropriate dimensions, finally concluding with the 11 mentioned in the test; the greatest strength of these instruments has to do with the ecological validity obtained as a result of their application in different contexts (Netherlands, Germany and England).

On the other hand, Husain and Farooq (2013) designed a test to measure the performance of change and the Balanced Scorecard in Hindi business organizations. These test examined four categories of organizational change and four Balance Scoregard tables; it consisted of

41 reagents distributed in eight categories, the internal consistency was evaluated with Cronbach's alpha (between 0.59 and 0.89); the content validity and one-dimensionality of the test were also assessed. The Exploratory factorial analysis procedures that were performed, showed 16 dimensions with an explained variance of 97.12%, using the main component method and a factorial analysis with promax rotation. Finally, they proposed a confirmatory analysis based on structural equations with independent metric indicators for change conditions and Balance Scorecard.

Specifically for Colombia, few researches have considered assessing the metric conditions of the tests to evaluate the disposition towards organizational change, as evidenced in the research of García, Rubio & Bravo (2007) who designed a test to measure the disposition towards organizational change, which consisted of a Likert-like scale of 55 items, with five response options each and distributed in twelve subvariants, with an internal consistency with Cronbach's alpha of 0.84. This instrument was revised and adjusted by García and Forero (2010) resulting in a new structure consisting of 9 main variables, 3 first-order factors and 2 second-order factors with internal consistency 0.86 obtained through Cronbach's alpha.

This research continues the development of the test that the authors presented in 2016 (Forero et al., 2016) where the test named Questionnaire to Evaluate the Disposition towards Organizational Change (CEDCO) was design; the test has 3 levels (individual, group and organizational). (a) The individual level is composed by acceptance, referring to those reactions that give rise to passive support for change processes, being evident when workers agree to participate in the activities that are generated, however, they see the process as inevitable and it is necessary to adjust to the change to continue in the entity; it can generate active support, when workers take the initiative to participate in the processes of change, increasing the behaviors in favor of these (Furnham, 2001); and motivation, understood as the psychological processes that influence the person to direct and persist in voluntary actions towards the achievement of organizational objectives, which are conditioned by the capacity or effort of the person to meet their individual needs or achieve a specific objective (Chaparro 2006). (b) The level group composed by communication, seen as an important function in any organization, since many processes of change fail because the necessary attention is not taken, should be persuasive rather than impose and try to seduce the interlocutors; it is characterized by being optimal, simple, complete, coherent and structured (Negrete, 2002); and leadership, understood as the interpersonal influence exerted by a leader in front of his followers in a given situation, it is directed through the process of human communication towards the realization of one or more objectives (Chiavenato, 2004). And (c) the organizational level composed by knowledge, understood as the ability that organizations have to generate new knowledge, disseminate and group it among workers, seeking to materialize it in products, services and systems (Hernández Silva & Martí Lahera, 2007); climate; which has shown a high relationship with the processes of change, since interpersonal relationships influence the movement of human relations (Bouckenooghe, Devos & Broeck, 2009); and culture, which according to Dolan García and Auerbach (2003) is essential for changes to transcend, since it must constitute a cultural redefinition of the essential values that make up the shared identity of members within an organization.

This article presents metrical characteristics by the Questionnaire to Evaluate the Disposition towards Organizational Change (CEDCO) (Forero et al., 2016), first the exploratory level and then the confirmatory level.

2. 2. Methods

3. 2.1. Participants

The participants in this study were divided in two independent samples selected and assigned by a self-selective non-probabilistic sampling design (see Table 1); as inclusion criteria, informed consent was considered to be signed, as well as being part of an economically active population. As exclusion factor, it was considered if the person was under 18 years old, more than 80 years old, or failed to answer more than 5% of the test items.

Table 1. Sociodemographic characteristics by the two samples analyzed.

	Mean Age (Standard Deviation)	Mean of time working on a company	Distribution Sample	Education Level	Civil Status	Age Range
Exploratory Factor Analysis (AFE)	37.96 (SD = 12.1)	6.41 years (SD = 7.69)	248 Men; 236 Women and 5 Unknown N = 489	Primary = 12; High school; = 38 Technician/Technologist = 150; Undergraduate = 113; Graduate = 175; Unknown = 1	Single = 228; Married = 147; Living common law = 73; Separated/Divorced = 36; Widowed = 2; Unknown = 3	18 - 80
Confirmatory Factor Analysis (CFA)	37.27 (SD = 11.4)	6.14 years (SD = 7.20)	518 Men; 537 Women and 10 Unknown N = 1065	Primary = 12; High school; = 83 Technician/Technologist = 314; Undergraduate = 252; Graduate = 398; Unknown = 6	Single = 494; Married = 327; Living common law = 166; Separated/Divorced = 38; Widowed = 4; Unknown = 6	18 - 74

4. 2.2. Instruments

The Questionnaire to Evaluate the Disposition Towards Organizational Change (CEDCO by the Spanish name) is an original test developed by Forero et al. (2016) consisted of a Likert scale, with six categories in which one(1) was total disagreement and six (6) where total agreement; with 74 initial items, of which 22 have been eliminated in the pilot phase and five in the validation phase. The test eventually consisted of 47 items, distributed on the three levels: (a) individual level, (b) group level, and (c) organizational level : 17 items at the individual level (13 with inverse rating and 4 with direct rating); 14 items, at the group level (6 reverse grade and 8 of direct grade); and 16 direct grading items at the organizational level. The test was analyzed under the Rash model of the IRT where it showed one-dimensionality with an explained variance of 27.9. Cronbach's internal alpha consistency fluctuated between 0.73 and 0.85 for the three levels; while in the sub variables, Cronbach's alpha internal consistency values ranged from 0.85 to 0.97 (see Appendix 1).

5. 2.3. Procedure

Once the reliability characteristics of the test and the final structure were determined, the final adjustments related to the wording of some of the elements. The collaboration of several private sector companies was requested to carry out the applications of the instrument until obtaining a sample of 1,554 people. The sample was divided into two parts following the recommendation of Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza and Tomas-Marco (2014) for the type of analysis contemplated in this study. The exploratory factor analysis (EFA) was performed with 31.5% of the total (489 people) and the confirmatory factor analysis (CFA) with 65.5% of the total (1065 people).

6. 2.4. Data analysis

Initially, the factor structure was analyzed through an exploratory factor analysis (EFA); then the factor structure was analyzed through a confirmatory factor analysis (CFA). To the first process the descriptive statistics were obtained for each of the items and subsequently a normality analysis was performed with the Kolmogorov-Smirnov test, given the number of participants and that the test, despite being ordinal, responded to more than five values per score on each element. For factor estimation, the Generalized Least Squares (GMS) method was used, as the data does not exhibit normal behavior; oblique rotations were used as the results allow for a relevant evaluation even when they are not adequate (Lloret-Segura et al., 2014). The statistical software SPSS 25 was used in this part of the process.

Once the EFA has been carried out and the existence of a multidimensional behavior, consistent with the theoretical foundations of three main axes of analysis (individual, global and organizational), it is decided to proceed with the implementation of the AFC with the 47 items of the test. Descriptive statistics and normality were obtained for each of the elements, as well as multi-normalcy according to the recommendations of Herrero (2010). As a reference value, a range between -2 and +2 was assumed for both bias and kurtosis, and it was found that most of the elements tend to be normal, except for items 2, 13, and 14 (see Table 4) that have values outside these ranges in kurtosis; multivariate kurtosis was 799.326, suggesting that the behavior is far from a multivariate normal. The information was contrasted with the Mahalanobis distance assessment where outliers were evident. Given the conditions of absence of normality, the recommendation of Arias (2008) to perform CFA, and to carry out the least square analysis with AMOS 24.0 software was taken into account.

3. Results

3.1. *Exploratory Factor Analysis*

The scores for each element were expressed in a series of categories between 1 and 6, as described above; Table 2 shows that the average scores of the elements are above 3 and in 61.7% of cases are above 4; point 14 has an average score greater than five. The analysis of bias and kurtosis was performed, finding that only three of the 47 elements had absolute values above two in kurtosis in each case, while none of them exceeded this range in asymmetry. The highest absolute value in asymmetry was found in point 2 with 1.5, while in kurtosis it was found in point 14 with 2.28; these aspects are constituted as additional evidence regarding the non-normality of the score distributions of the items. The behavior of the results is consistent with another research in which the test has been used (Forero et al., 2016; Garcia & Forero, 2018).

Table 2. Descriptive statistics of the items in the Questionnaire to Evaluate the Disposition towards Organizational Change. (EFA; n = 489).

item	Mean	Sd	Asymmetry	Kurtosis	Item	Mean	Sd	Asymmetry	Kurtosis
IMC1	3.81	2.00	-0.32	-1.57	IMC2	4.38	1.57	-0.60	-0.84
IMC2	4.95	1.21	-1.50	1.95	IMC2	4.22	1.56	-0.48	-0.92
IMC3	4.53	1.34	-1.01	0.40	IMC2	4.06	1.55	-0.37	-0.95
IMC4	4.58	1.21	-0.99	0.76	IMC2	4.17	1.53	-0.45	-0.88
IMC5	4.81	1.12	-1.23	1.51	IMC2	4.19	1.54	-0.56	-0.76
IMC6	4.55	1.28	-1.03	0.63	IMC3	4.85	1.16	-1.17	1.35
IMC7	3.19	1.53	0.42	-0.87	IMC3	4.77	1.18	-1.01	0.68
IMC8	3.98	1.47	-0.54	-0.63	IMC3	4.79	1.18	-1.08	1.04
IMC9	4.81	1.10	-1.16	1.54	IMC3	4.72	1.22	-1.03	0.75
IMC10	3.28	1.72	0.28	-1.24	IMC3	4.64	1.22	-0.97	0.68
IMC11	3.82	1.54	-0.44	-0.87	IMC3	4.61	1.19	-0.95	0.75
IMC12	4.51	1.13	-0.90	0.74	IMC3	3.53	1.75	0.14	-1.40
IMC13	4.85	1.05	-1.31	2.11	IMC3	3.60	1.62	-0.16	-1.01
IMC14	5.02	1.08	-1.47	2.28	IMC3	4.26	1.32	-0.79	0.08
IMC15	3.40	1.76	0.19	-1.36	IMC3	4.22	1.34	-0.69	-0.12
IMC16	3.95	1.57	-0.21	-1.14	IMC4	4.24	1.32	-0.75	0.07
IMC17	4.21	1.59	-0.38	-1.07	IMC4	3.69	1.67	0.05	-1.29
IMC18	3.94	1.64	-0.22	-1.20	IMC4	4.13	1.72	-0.58	-0.99
IMC19	4.08	1.56	-0.29	-1.11	IMC4	3.74	1.96	-0.13	-1.59
IMC20	4.07	1.54	-0.27	-1.08	IMC4	3.60	1.81	-0.24	-1.38
IMC21	3.48	1.53	0.20	-1.04	IMC4	3.83	1.78	-0.12	-1.45
IMC22	3.81	1.50	-0.04	-1.10	IMC4	3.68	1.75	-0.31	-1.24
IMC23	4.53	1.64	-0.87	-0.57	IMC4	4.92	1.13	-1.39	2.00
IMC24	3.37	1.84	0.11	-1.44					

As for the adequacy of the data for factor analysis, Keiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's sphericity test were used. KMO values are considered satisfactory (0.942), which implies that it is possible to factor the correlation matrix; At the same time, Bartlett's test makes it possible to assert that the correlation matrix does not come from an identity matrix that makes the FA realization feasible ($\chi^2 = 16892$;df-1081; $p < 0.000$).

From the results expressed above, it was decided to obtain the scree plot (Figure 1) where it can be observed that 6 factors have values greater than one, but only three are above two, while the remaining three show values very close to each other; the difference between the first three and the next ones is evident. Higher values explain 53.045% of variance, and the first factor represents 24,677%, which is sufficient to consider the test in terms of its multidimensional character, which is an argument for performing a CFA. The communities fluctuated between 0.5 and 0.86, which is high in all elements and indicates that the variables are adequately represented in the factor space.

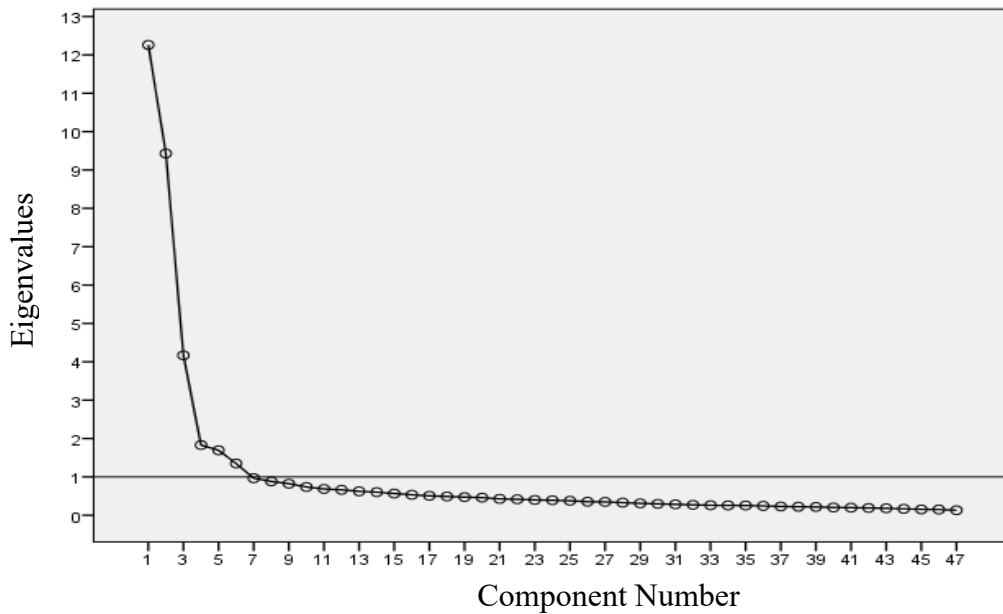


Figure 1. Scree plot for the 47 elements of the Questionnaire to Evaluate The Disposition towards Organizational Change.

Based on the results above, the factorial structure was constructed from three factors, where only factorial loads with absolute values greater than 0.30 were considered. As it can be seen, this allows the 47 evaluated elements to be grouped into the three factors mentioned. On the first factor, the values range from 0.491 to 0.874 and consist of 17 items; the second factor has values between 0.441 and 0.827, and consists of 19 reagents and the third factor has values between 0.598 and 0.791 consisting of 11 items (see Table 3).

Table 3. Factorial structure of the Questionnaire to Evaluate the Disposition towards Organizational Change

	Structure matrix			Factor		
	1	2	3	1	2	3
IMC44	0,874			IMC39	0,684	
IMC1	0,854			IMC12	0,668	
IMC43	0,831			IMC38	0,659	
IMC46	0,828			IMC5	0,628	0,332

IMC23	0,808	IMC6	0,617	0,310
IMC24	0,801	IMC4	0,606	
IMC15	0,798	IMC2	0,605	0,314
IMC45	0,772	IMC3	0,581	0,327
IMC47	0,770	IMC9	0,572	
IMC36	0,763	IMC14	0,560	
IMC10	0,746	IMC13	0,519	
IMC42	0,744	IMC48	0,441	
IMC29	0,697	IMC26	0,339	0,791
IMC11	0,695	IMC25	0,309	0,765
IMC8	0,560	IMC20		0,692
IMC37	0,553	IMC16	0,341	0,691
IMC7	0,491	IMC19	0,377	0,679
IMC32		IMC17		0,666
IMC34	0,827	IMC27	0,426	0,658
IMC35	0,823	IMC22	0,356	0,631
IMC31	0,821	IMC18	0,341	0,630
IMC33	0,801	IMC28	0,332	0,619
IMC30	0,788	IMC21		0,598
IMC40	0,750			
	0,686			

Extraction method: generalized minimum squares.

Rotation method: Oblimin with Kaiser standardization

The extracted factors are consistent with the individual, group and organizational levels of the Questionnaire to Evaluate The Disposition towards Organizational Change, being consistent with the theoretical structure proposed in the introduction of this test.. The current factorial solution was made with the least square's method and with oblimin rotation as it presented the best adjustment models against other rotations such as quartimax and promax. The results are consistent with the levels mentioned by King and Anderson(2003); however, they do not show evidence to support the distribution of subvariables in a specific way, as originally proposed in the design of the instrument.

Table 4. Correlations between broken factors

Factor	1	2	3
1	1,000		
2	,107	1,000	
3	,041	,319	1,000

Extraction method: generalized minimum squares.

Rotation method: Oblimin with Kaiser standardization.

Correlations between factors 1 vs. 2 and 3 are low, while the correlation between factor 2 and factor 3 is mean low (see Table 4); this result may be due to trends in scores given by respondents who are restrictive in relation to the range of possible item scores. For this research, these correlations are used as an AFE result to explore possible solutions in the AFC. However, it is advisable to consider the correlations presented here against other types of populations.

3.2. Confirmatory Factor Analysis

The scores of each element were expressed in a series of categories between 1 and 6, which were distributed under the criteria that was set out above; in Table 4 it can be observed that the average scores of the elements are above 3 and in 64% of cases is above 4; while items 2 and 14 have average scores greater than 5, which is consistent with the results obtained in the AFE. The results in terms of bias, kurtosis and deviations also maintained behaviors like those presented in Study 1 (see Table 5).

The scores obtained are consistent with other studies conducted by Forero et al. (2016); and García and Forero, (2018), in terms of the tendency of those evaluated to be placed at high scores above three, the same goes for bias and kurtosis in the articles that presented either in other tests (García & Forero, 2010) as well as in the evaluated (Forero et al., 2016). This implies a pattern of behavior in the responses given in the evaluation to organizational change by employees of different organizations.

Table 5. Descriptive statistics of the elements of the Questionnaire to Evaluate the Disposition towards Organizational Change. (CFA; n. 1065).

Article	Say	Sd	Asymmetry	Kurtosis	Item	Say	Sd	Asymmetry	Kurtosis
IMC1	3,88	2,00	-0,41	-1,51	IMC25	4,45	1,44	-0,61	-0,64
IMC2	5,03	1,07	-1,50	2,52	IMC26	4,31	1,48	-0,48	-0,87
IMC3	4,46	1,34	-0,93	0,26	IMC27	4,26	1,54	-0,45	-0,93
IMC4	4,52	1,25	-0,91	0,42	IMC28	4,12	1,53	-0,29	-1,07
IMC5	4,74	1,16	-1,16	1,22	IMC29	4,13	1,56	-0,62	-0,69
IMC6	4,45	1,24	-0,96	0,55	IMC30	4,73	1,21	-1,09	0,89
IMC7	3,28	1,54	0,37	-0,87	IMC31	4,70	1,23	-1,10	0,97
IMC8	3,90	1,43	-0,49	-0,65	IMC32	4,75	1,20	-1,12	1,06
IMC9	4,74	1,14	-1,13	1,31	IMC33	4,68	1,22	-1,04	0,74
IMC10	3,39	1,69	0,20	-1,19	IMC34	4,58	1,24	-0,90	0,36
IMC11	3,81	1,48	-0,51	-0,73	IMC35	4,52	1,25	-0,88	0,33
IMC12	4,38	1,21	-0,83	0,34	IMC36	3,64	1,66	0,05	-1,26
IMC13	4,84	1,06	-1,32	2,19	IMC37	3,48	1,54	-0,15	-1,08
IMC14	5,01	1,06	-1,55	2,80	IMC38	4,09	1,43	-0,64	-0,44
IMC15	3,49	1,70	0,11	-1,31	IMC39	4,01	1,43	-0,54	-0,61
IMC16	4,07	1,45	-0,25	-0,89	IMC40	4,14	1,37	-0,60	-0,37
IMC17	4,21	1,52	-0,39	-0,97	IMC42	3,82	1,66	-0,11	-1,29
IMC18	3,93	1,57	-0,22	-1,08	IMC43	4,10	1,71	-0,55	-1,02
IMC19	4,16	1,51	-0,32	-1,02	IMC44	3,98	1,91	-0,35	-1,45
IMC20	4,07	1,51	-0,31	-0,99	IMC45	3,62	1,75	-0,26	-1,29
IMC21	3,63	1,52	0,03	-1,05	IMC46	3,92	1,77	-0,25	-1,38
IMC22	3,89	1,48	-0,22	-0,93	IMC47	3,75	1,77	-0,34	-1,26
IMC23	4,53	1,63	-0,92	-0,45	IMC48	4,91	1,15	-1,33	1,79
IMC24	3,48	1,82	-0,01	-1,42					

Table 6 shows the fit values of the model that was the most appropriate, however, some factors suggesting the need to deepen the analysis by removing elements and adjusting the goodness criteria for the CFA. While the RMSEA (approximation error) is 0.048, and along with the values obtained in CMIN and AGFI suggest good or acceptable values, the CFI (comparative fixation index) value is very low and is not an adequate indicator with respect to model adjustment. According to Herrero (2010), the fact that the RMSEA and CFI values do not have adequate adjustment values as a whole could be interpreted as an ill-fitted model; However, given the amount of data evaluated, it is understandable that the CFI values are so low, as it is a very complex sample and model in the function of the variables involved.

Table 6. Goodness-of-Fit Statistics Model for the Questionnaire to Assess the Disposition towards Organizational Change

Measurement	Threshold	Value
CMIN/DF	3.456	<3, well; < 5 permissible
Cfi	0.269	> 0.95 excellent; > 0.90 acceptable; > 0.80 sometimes acceptable
Gfi	0.859	>0.95
AGFI	0.844	>0.80
RMSEA	0.048	<0.05 good; 0.05<0.1, moderate;> 0.1 bad
PCLOSE	0.0968	>0.05

Note: CMIN/DF

Undoubtedly the model obtained is complex and presents related factors that reflect the initial structure of the test, as well as the levels mentioned by King and Anderson (2003). However, an analysis of the implications of it at the theoretical level and a greater depth in the statistical analyses that are carried out is required.

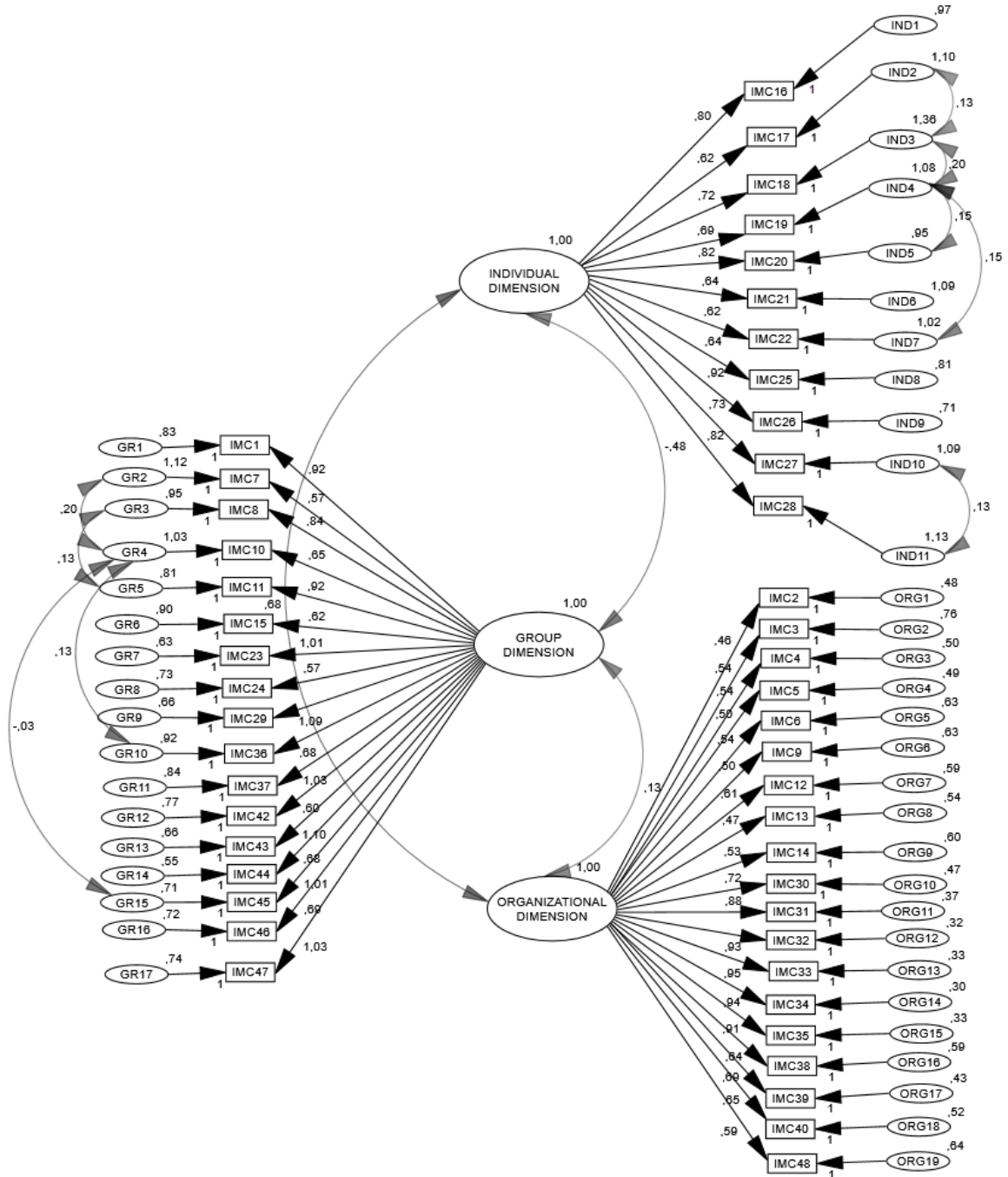


Figure 2. Three-factors CFA model.

As shown in Figure 2, the model consists of 97 variables; 47 observed, 50 unobserved, 47 endogenous and 50 exogenous. The model hypothesizes the correlations between individual, group, and organizational level variables with 1031 degrees of freedom. Standardized regression weights fluctuated for the individual level between 0.51 and 0.74, for the group level between 0.47 and 0.80 and on the organizational level between 0.52 and 0.86; although the correlations obtained are low, they are significant given the number of cases considered in the analysis. The variance explained by the three factors corresponds to 52.79% and with respect to rotation by the maximum likelihood method explains 49.57%,

especially increasing the explained variance of the third factor (from 9.32% to 11.68% of the explanation). The sedimentation and factor load of the elements in each of the factors do not vary from the EFA. As you can see in Table 7, the internal reliability and consistency values of the test are high, which in this sense shows appropriate properties on each of the components as well as in the test as a whole.

Table 7. Reliability and internal consistency of the Questionnaire to Evaluate the Disposition towards Organizational Change

Factor	Alfa Cronbach	Spearman Brown coefficient
Individual	0.89	0.89
Group	0.95	0.95
Organization	0.93	0.86
Total	0.92	0.90

7. 4. Discussion and Conclusion

On the first place, the results of the study allowed the establishment of the metric characteristics of "The Questionnaire to Evaluate the Disposition towards Organizational Change (CEDCO)", thus meeting the central objective of the research. However, the results also showed that the evaluated responses tended to present bias in different items, leading in most of these to heterogeneous scoring distributions and with orientation to scores greater than three on the scale, as reflected in the average values of the different items; this aspect thus becomes one of the factors to be analyzed in future research.

Regarding the structural composition of the test, evidence was obtained in favor of the three macro aspects described in the theoretical framework (individual, group and organizational levels), but the same did not happen in the evaluation of the specific variables of each of these levels. The identification and structuring of these subvariables becomes another aspect to evaluate in the future, since blind results are contradictory to the test developed by Bouckennooghe, Devos and Van Den Broeck (2009), who obtained 11 dimensions from a test with 42 items and the previous work developed by García and Forero (2010) where they presented a test with five factors.

In this case, the individual level refers to the experiences and reactions that people have had in relation to the change (example, item 16, The proposed changes generate a lot of burnout in my daily activities; item 17, New ways of working would prevent me from achieving my goals in the company). The group level is related to the composition, structure and development of groups in organizations (example, item 8, The generated change has allowed support in the relationships between coworkers; item 38, I dislike the way organizational change affects the balance and union of the group). At the organization level, aspects of organizational structure, culture, climate of organization (example, item 33, Change strengthens the sense of belonging of the employees towards the company; item, 35. Organizational Change has generated a greater link with the organization).

The results obtained in these study are not entirely conclusive respecting the Questionnaire to Evaluate the Willingness towards Organizational Change, however, some aspects deserve to be highlighted: first, the test evidences a multifactorial structure composed of three levels consistent with the theory of King and Anderson (2003), however, the

evidence obtained in the evaluation of this variables does not completely support the considerations made regarding the three levels.

The results showed consistency with the research of Forero et al., (2016) where the metric analyses were carried out on the basis of the Rash model of the Tri and allowed to strengthen the aspects related to validity and reliability; but it is necessary to perform analyses of another order that allow to find a structure in both factorial and SEM on the metric conditions of the test. An important aspect has to do with restricting the presence of elements that show important differences in the data and establishing control over the presence of outliers that affect multi-normality.

To reduce the impact of outliers, different types of transformations can be used as proposed by Arias (2008) in such a way that undesirable behaviors in the kurtosis of some variables are affected, whether by sinusoidal, inverse or polynomial transformations; in any case, the nonlinear nature of the results involves considering other options less than less Orthodox in such transformations.

The use of variable transformations has been implemented on other occasions with various results; for example Rodriguez-Ayan and Ruiz-Díaz (2008) used various types of transformations to assess the effects on the factorial structure of a test to assess student opinion on university professors, in the AFE they used square root transformation, Neperian logarithms, inverse, square, case assignment with Blom and CatPCa normalization using the SP procedure line, finding that there is no substantial correction effect on the behavior of the data; Regarding the confirmatory factor analysis, they used the methods of rotations by main components and oblimin in the different transformations: It is concluded that the logarithmic and inverse rotations are better to attenuate the bias, while they found that the type of estimation in the confirmatory one significantly affects the results.

A previous study by Linting, Meulman, Groenen and Vander Kooij (2007) evaluated the stability of nonlinear procedures in a principal component analysis, specifically through the use of non-parametric statistics. The results showed the emergence of categories with small marginal frequencies; however, the results are not conclusive.

In general terms, it is recommended to take into account the suggestions of Fabrigar, Weneger, McCallum and Strahan (1999) regarding the conditions for conducting both exploratory and confirmatory analyzes on research done for psychology.

As for the impact of the research despite the need to deepen the metric adjustment of the test, it is clear that it is an important tool for the evaluation of the disposition towards organizational change in Colombia and Latin America, since the evaluation of the literature showed little effort in conducting research for this purpose (Forero et al., 2016; 2007; Garcia & Forero, 2010). Research efforts in this regard are presented in Europe and Asia, but it is clear that the difference in the cultural conditions of these regions makes the use of such evidence in the specific context of Latin America and Colombia inappropriate given the lack of processes of cultural adaptation of the instruments and the absence of intercultural research that provides evidence on the difference or similarity of the concepts.


8. References

1. Alcover, C. M., Rico, R. & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7-16.

2. Arias, B. (2008). Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS. *Actas Del VI Seminario Científico, SAIO*, 2008. 75-120.
3. Bouckenoghe, D., Devos, G., & VanDen Broeck, H., (2009). Organizational Change Questionnaire—Climate of Change, Processes and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599. doi: 10.1080/00223980903218216.
4. Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas). INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>
5. Chiavenato, I (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson
6. Dolan, S. J., García, S. & Auerbach, A. (2003). Understanding a and managing chaos in organisations. *International Journal of Management*, 20 (1), 23-35. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/265748021_Understanding_and_managing_c_haos_in_organisations
7. Fabrigar, L., Wegener, D., MacCallum, R. & Strahan, E. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272>
8. Forero, C., García, M., Castellanos, B. P., Barrueto, D. P., Camacho, L. M., & Muñoz, S. D. (2016). Diseño y validación de una prueba para evaluar la disposición hacia el cambio organizacional, analizada desde el modelo de Rasch de la tri. Trabajo de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
9. Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford University Press
10. García – Rubiano, M. & Forero – Aponte, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogota. Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19 (1), 79-90. doi:10.14718/ACP.2016.19.15
11. García- Chacón, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 21(96), 57-106. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a03.pdf>
12. García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31). doi:10.17081/psico.17.31.1474
13. García, G., & Sandoval, A. (2010), Cultura gerencial y cambio organizacional en Cierres Ideal de México: un “modelo” de calidad guadalupano. *Desacatos*, (34) 133-148. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/desacatos/n34/n34a9.pdf>
14. García, M. & Forero, C. (2010). IMC - Instrumento de Medición de Cambio Organizacional. Manual Técnico. Bogotá, Colombia: RH&T. (Documento no publicado).
15. García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612003>
16. García, M., & Forero, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*. 10(2), 293 -305. doi: 10.15332/22563067

17. García, M., & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. doi: 10.17081/psico.17.31.1474
18. García, M., & Forero, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 1(14), 149-162. doi: 10.15332/22563067
19. García, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*. 9(1), 89-95. doi: 10.15332/s1794-9998.2013.0001.06
20. García, M., Camargo, J., Cervera, A., Ramírez, A & Romero, B. (2010). Relación entre grupos/ equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de Bogotá. *Psychologia: avances de la disciplina*. 4(2), 31-46. doi: 10.21500/19002386.1145.
21. García, M., Contreras, C., Roa, B., & Beltrán, A. (2017). Clima organizacional, estrés laboral como variables relacionadas del cambio organizacional. Trabajo de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia
22. García, M., Gómez, G & Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159. doi: 10.15332/s1794-9998.2009.0001.11
23. García, M., Rojas, M., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas Perspectivas en Psicología*, 1 (7), 2-11. doi: 10.15332/s1794-9998.2011.0001.08
24. García, M.; Rubio, P. & Bravo, L. (2007). Relación entre factores de riesgo psicosocial y resistencia al cambio en empresa de seguridad del sector económico terciario. *Diversitas, Perspectivas en Psicología*, 3(2), 301-316. doi: 10.15332/s1794-9998.2007.0002.10
25. García-Rubiano, M., & Forero-Aponte, C. (2015). Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia. *Revista de investigación, Desarrollo e innovación*, 6(1), 15-28. doi: 10.19053/20278306.4047
26. González, J. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. *The journal of applied behavioral science*, 46(2), 197-219. doi: 10.1177/0021886310367943
27. Grama, B & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in business and economics*, 11 (3), 47-54. doi: 10.1515/sbe-2016-0034
28. Hernández Silva, F., & Martí Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1),1-7. Recuperado de: http://eprints.rclis.org/9133/1/http___bvs.sld.cu_revistas_aci_voll4_1_06_aci03106.htm.pdf.
29. Herrero, J. (2010). El análisis factorial confirmatorio en el estudio de la estructura y estabilidad de los instrumentos de evaluación: Un ejemplo con el cuestionario de autoestima CA-14. *Intervención Psicosocial*. 19 (3), 289 – 300. Doi: 105093/in2010v19n3a9.
30. Husain, Z., & Farooq, A. (2013). Instrument Development to Measure Organizational Change and Balanced Scorecard. *Business & Management Review*, 13 (2), 1-11.

- Recuperado de:
http://www.abrnr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_12315/1-dubai13.pdf
31. King, N., & Anderson, N. (2003). *Cómo administrar la innovación el cambio. Guía crítica para organizaciones*. Thomson editores: Madrid.
 32. Linting, M., Meulman, J., Groenen, P. & Van Der Kooij, A. (2007). Stability of nonlinear principal components analysis: An empirical study using the balanced bootstrap. *Psychological Methods*, 12(3),359-379. DOI: 10.1037/1082-989X.12.3.359
 33. Lloret- Segura, S., Ferreres – Traver, A., Hernández – Baeza, A., & Tomás – Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica revisada y actualizada. *Anales de psicología*,30 (3), 1151-1169. doi: 10.6018/analesps.30.3.199361
 34. Mellert, L. D., Scherbaum, C., Oliveira, J., & Wilke, B. (2015). Examining the relationship between organizational change and financial loss. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 59-71. doi: 10.1108/JOCM-11-2013-0236
 35. Negrete, A. (2002). Reseña de Aprender a gestionar el cambio de Emilio Ronco y Eduardo Lladó. *Contaduría y Administración*, (206)89-91. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/395/39520608.pdf>
 36. Rodriguez-Ayan, M. & Ruiz -Díaz, M. (2008). Atenuación de la asimetría y la curtosis de las puntuaciones observadas mediante transformaciones de variables: Incidencia sobre la estructura factorial. *Psicológica*, 29, 205-227. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169/16929206>.
 37. Nesterkin, D. A. (2013). Organizational change and psychological reactance. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 573-594. doi: 10.1108/09534811311328588
 38. Wustari, L., Dharmayati, B., & Permata, W. (2015). The role of leadership and employee’s condition on reaction to organizational change. *Social and Behavioral Sciences*, 172 (1), 471-478.doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.385.
 - 39.

9.  10. © 2020 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Appendix 1

id	Ítem
1	Los cambios son positivos para el desarrollo de mi entidad Changes are positive for the development of my organization
2	La implementación de cambios contribuye con un mejor ambiente en la organización The implementation of changes contributes with a better environment in the organization
3	Me vinculo activamente con los procesos de transformación de mi entidad I actively link myself with the transformation processes of my entity
4	Los cambios en la organización favorecen mi desempeño laboral. The changes on my organization favor my job performance
5	El cambio organizacional me permite generar nuevas ideas para el trabajo. Organizational change allows me to generate new ideas for my job

6	A partir del proceso de cambio la comunicación que se ha generado con los colaboradores es buena As of the process of change, the communication that has been generated with the collaborators is good
7	Las relaciones interpersonales se han deteriorado, afectando la comunicación en los procesos de cambio Interpersonal relationships have deteriorated, affecting the communication in the change processes
8	El cambio generado ha permitido afianzar las relaciones entre los compañeros The generated change has allowed support in the relationships between coworkers
9	Considero el cambio como un proceso que promueve el beneficio común I consider change as a process that promotes common benefit
10	Pienso que el cambio realizado ha afectado al grupo de manera negativa I think the change realized has had a negative effect on the group
11	El agente de cambio permite que los colaboradores generen espacios para el desarrollo de sus actividades The change agent allows collaborators to generate spaces for the development of their activities
12	El agente de cambio desarrolla actividades que ayudan a implementarlo The change agent develops activities that help to implement it
13	Busco la forma de llevar a cabo nuevas estrategias para realizar las actividades del área de trabajo I look for a way to carry out new strategies to perform the activities in the job area
14	Es agradable realizar con mis compañeros actividades que permiten el desarrollo del cambio It's pleasant to do activities that allow the development of change with my coworkers
15	Las labores que desarrollo a partir del cambio generado, no me generan ninguna motivación The tasks I carry out from the generated change don't give me any motivation
16	Los cambios planteados, generan mucho desgaste en mis actividades diarias The proposed changes generate a lot of burnout in my daily activities
17	Nuevas formas de trabajar me impedirían alcanzar mis objetivos dentro de la empresa New ways of working would prevent me from achieving my goals in the company
18	Los cambios son insuficientes para estar satisfecho y trabajar motivado Changes are insufficient to be satisfied and work motivated
19	Me genera una baja motivación pensar que debo invertir mucho tiempo en la consecución de objetivos It lowers my motivation to think I have to invest a lot of time in the achievement of my goals
20	Cambiar la forma de realizar las actividades diarias requiere de un mayor gasto de tiempo y energía Changing the way of doing daily activities requires a greater use of time and energy
21	Siento que las conversaciones no son lo suficientemente completas para entender el cambio I feel that conversations aren't complete enough to understand change
22	Las conversaciones en el grupo no me aportan lo necesario para adaptarme al cambio organizacional The conversations on the group don't provide me with what I need to adapt to organizational change
23	Tener buenas relaciones a nivel grupal me permite una buena comunicación Having good relationships on a group level allow me to have good communication

24	Nuevas formas de trabajar no me permiten focalizar mi energía New ways of working don't allow me to focus my energy
25	Los cambios hacen que me sienta incomodo en la organización Changes make me feel very uncomfortable in the organization
26	El cambio en la forma de trabajar demanda más desgaste y agotamiento The change in the way of working demands a greater wear and tear
27	Lo que me ofrece la organización no me satisface I'm not satisfied by what the organization offers
28	Percibo de manera incompleta la información que se me brinda acerca de la nueva forma de trabajo I perceive in an uncomplete way the information given to me about the new way of working
29	Mediante el cambio organizacional, es posible resaltar los valores de la compañía Through organizational change it is possible to highlight the values of the company
30	El cambio promueve que se actúe acorde a los valores organizacionales Change promotes acting according to organizational values
31	Siento que el cambio organizacional ayuda a que me identifique más con la organización I feel that organizational change helps me identify more with the organization
32	El cambio organizacional favorece el proceso cooperativo en la organización Change favors the cooperative process in the organization
33	El cambio fortalece el sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la empresa Change strengthens the sense of belonging of the employees towards the company
34	El cambio organizacional ha ayudado a consolidar la cultura organizacional Organizational change has helped to consolidate organizational culture
35	Con el cambio organizacional se ha generado un vínculo más fuerte con la organización Organizational Change has generated a greater link with the organization
36	Me desagrada la forma como el cambio organizacional afecta la armonía y unión del grupo de trabajo I dislike the way organizational change affects the balance and union of the group
37	Conforme se desarrollan los cambios, la organización brinda recursos para enfrentarlos e indica su forma de uso According to the development of the changes, the organization provides resources to face them and indicates their way of use
38	Las capacitaciones brindadas por la organización son acordes a las necesidades durante el proceso de cambio organizacional The training provided by the organization corresponds to the necessities during the process of organizational change
39	La organización prevé los cambios y genera recursos y formación para su adecuado desarrollo The organization provides the changes and generates resources and formation for its adequate development
40	Durante el proceso de cambio, la organización me brinda los medios para potencializar mi conocimiento During the process of change the organization gives me the means to potentiate my knowledge
41	Los cambios hacen que mi interés en el trabajo se disminuya Changes make my interest in work decrease
42	La mejor decisión que se puede tomar es contribuir al desarrollo del cambio organizacional

	The best decision you can make is to contribute to the development of organizational change
43	Si adoptamos el cambio organizacional, fracasamos laboralmente If we follow the path of organizational change, we fail in terms of work
44	Mis tareas y objetivos se orientan al desarrollo del cambio organizacional My ideas or objectives orientate towards organizational change
45	Si contribuyo en el cambio organizacional es posible que me vea perjudicado If I contribute to organizational change it is possible that I will end up disadvantaged
46	Apoyar las actividades enfocadas al cambio organizacional garantizan su consecución To support activities focused on organizational change guaranties it's attainment
47	Para que el cambio organizacional sea significativo debo apoyar actividades propias de este I have to support prototypical activities of organizational change so that it can be significant

Anexo 2
Adaptation of an abbreviated questionnaire to assess organizational climate in the
Colombian population

Mónica García Rubiano **

Universidad Almería, España

Universidad Católica de Colombia, Colombia

Miguel Ángel Mañas Rodríguez***

Universidad de Almería, España

Resumen

El objetivo de este estudio instrumental fue realizar la adaptación cultural y analizar las propiedades psicométricas de la versión reducida del Cuestionario de Clima Organizacional FOCUS – 93 en población colombiana. La prueba fue aplicada a una muestra de 411 empleados, de los cuales 135 participaron en el análisis exploratorio y 276 en el confirmatorio, la mayoría vinculados con contrato a término indefinido. La adaptación cultural se hizo a través de juicio de expertos y la validez a través del análisis factorial, de lo que se concluye que el cuestionario debe ser ampliado a 14 ítems. Se evidencia la unidimensionalidad del constructo, las varianzas estimadas de las dimensiones del instrumento, e igualmente que las covarianzas son significativas y coherentes con la teoría.

Abstract

**Europsis research group. Av. Caracas 46 -40 Bogotá (Colombia). Tel. 3277300 ext. 5050. e-mail: mgarcia@ucatolica.edu.co

*** Research group on work psychology, organizations and human resources. Sacramento Highway s / n. 04120 Almería (Spain). Tel. 950015405 and 638140104. e-mail: marodrig@ual.es

The aim of this instrumental study was to perform a cultural adaptation and analyze the psychometric properties of the abbreviated version of the Organizational Climate Questionnaire FOCUS - 93 in the Colombian population. The test was applied to a sample of 411 employees, of whom 135 participated in the exploratory analysis and 276 in the confirmatory, the majority of them labor linked through an indefinite term contract. Cultural adaptation was carried out through expert judgment, and validity was done through factor analysis, which led to the conclusion that the questionnaire should be enlarged to 14 items. The unidimensionality of the construct and the estimated variances of the dimensions of the instrument are evidenced. Also, the covariances are significant and coherent with the theory.

Keywords: Organizational climate, cultural adaptation, exploratory analysis, confirmatory analysis.

Introduction

According to Mañas, González - Roma & Peiró (1999) the concept of climate can be understood from four approaches: a) structural, b) perceptual, c) interactive, and d) cultural. Each of these approaches is associated with different positions regarding the concept of climate, which can take into account objective elements of the organizational structure, going through subjective aspects such as the perception of the individual, as well as the interaction between personality characteristics and structural elements of the organization or the cultural context whereby the organization is influenced.

The study of organizational climate typologies has focused on the explanation at the individual level within the organization. However, in this last decade, there has been a shift

and a change of approach since it has been researched how different climates within the organization work together to demonstrate positive results and thus potentiate production within the company; this taking into account that the environmental variety is a causal factor within the organizational systems (MacCormick & Parker, 2010).

In 1983, Quinn and Rohrbaugh suggested that the results and practices of the organization can be classified according to their approach and structure. The approach ranges from an internal emphasis on the management of people in the organization to an external emphasis on the interface between the organization and the environment. The structure lies between control (indicates the trend towards centralization and integration in the organization) and flexibility (points to the trend towards decentralization and differentiation). The juxtaposition of these two dimensions creates four quadrants (internal control, external control, internal flexibility, and external flexibility). The combination of these two dimensions originates four climate orientations: a) support, b) innovation, c) orientation towards the rules, and d) orientation towards the goals (Díaz - Fúnez, Mañas - Rodríguez, Pecino-Medina, Salvador-Ferrer, & Llopis-Marín, 2016).

Along these lines, organizational climate is regarded as a multidimensional concept, which can be approached from different perspectives. Therefore, in order to perform an analysis of organizational dynamics, it is important to study the factors and characteristics inherent to the type of organization one wishes to study in terms of the social context, the people, the resources, the structure and objectives (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014).

In order to meet these measurement objectives, it is necessary to use psychometric instruments derived from advanced statistical analysis. For this reason and given the

importance of the topic for organizations in Colombia, it is important to have an instrument that enables carrying out a study based on the conception of different types of climate. For this reason, the adaptation and analysis of the psychometric properties of the instrument to measure organizational climate can be a source of objective measurement for studies carried out from the perspective of values in our context.

Organizational Climate Questionnaire –Focus 93

This questionnaire arose from a European research project on organizational culture and climate that took place in Sydney in 1988. Its theoretical basis is the alternative values approach by Quinn and Rohrbaugh (González-Roma, Tomás, Peiró, Lloret, Espejo, Ferreres & Hernández, 1996). The instrument has gone through several modifications and versions over time, from its first version called Focus-91 to the current version (Focus -93). The latter, in turn, has also been adjusted to an abbreviated version, which is the object of this study.

The study conducted by González-Roma, et al., (1996), on the psychometric properties of Focus-93, concluded that the four dimensions postulated by Quinn and Rohrbaugh's model (1983) are reproduced. Additionally, results of factorial analysis show that the empirical scales correspond to the climate's four theoretical orientations: support, innovation, goals and rules. Finally, the authors argue that the factorial structure of the Focus -93 questionnaire varies depending on the nature of the sample used.

Method

Participants

The total non-probabilistic sample was 411 participants. For the exploratory analysis, 135 people from the total sample were taken into account; the distribution by sex was 70 men (52.2%) and 64 women (47.8%). In terms of education, the level that predominated was technical / technological (34, 8%). With respect to marital status, singles stood out with 43.8%. Regarding the type of company, the private one prevailed with 84.4%. Concerning the type of contract, 65.6% of participants were linked to an indefinite term, 21% to a fixed term, 5.1% to provision of services and 8% to daily payment.

For the confirmatory factor analysis, 276 participants were considered. In terms of sex, the distribution was: 136 men (49.3%) and 138 women (50.4%). As regards to education, the technical / technological level (34.8%) predominated. With respect to marital status, singles stood out with 43.8%. In relation to the type of company, the private one prevailed with 84.4%. Concerning the type of contract, 65.6% of the participants were linked to an indefinite term, 21% to a fixed term, 5.1% to provision of services and 8% to payment for work performed.

Instrument

For this research, the First Organizational Climate / Culture Unified Search 93 questionnaire (FOCUS-93 abbreviated version) was used. In its original version the questionnaire is composed of 12 graded items on a 7-point Likert-type scale (ranging from 1 = strongly disagree, to 7 = strongly agree).

The dimensions it measures are: a) support: degree to which the relationships between the members of the organization are collaborative, of mutual aid, friendly (3 items); b) innovation: level at which new ideas are stimulated and well received (3 items); c) objectives:

extent to which the activities and communications of the team are oriented towards the achievement of previously established objectives (3 items) and d) rules: degree to which the behaviors of the members of the organization are regulated by standards and formally established rules, and the compliance of these is emphasized (3 items).

Procedure

For the accomplishment of the Colombian version, two points in time were taken into account: a) *cultural adaptation*: first, the survey methodology was considered, which is based on cognitive psychology and other social sciences (Padilla & Benítez, 2014). Expert judgment was regarded for this aspect with analysis of results through V of Aiken. According to Merino and Segovia (2009), V of Aiken is a confidence interval that is frequently used to quantitatively assess the opinion of experts regarding a material. The magnitude ranges from 0.00 to 1.00, where 1.00 corresponds to a high level of agreement among the judges about the items that obtain the highest score in the relevance or content of the components of the material. The critical limit with this confidence interval depends simply on the researcher. And secondly, cognitive interviews and b) *validation*: according to the results obtained in the previous procedure, the pertinent adjustments to the instrument were generated and the application was carried out to perform the analysis of the exploratory and confirmatory validation.

Data Analysis

An assessment of the psychometric properties of the abbreviated questionnaire to assess organizational climate was conducted through various statistical processes. As a first step, an exploratory factor analyses (EFA) analyzed the structural of the questionnaire and then a confirmatory factor analyses (CFA) was conducted to test the structure of the

model comprised of four dimensions. Finally, all descriptive statistics were examined and the internal consistency of the subscale was assessed through Cronbach's alpha statistic. Statistical packages SPSS 24.0 and AMOS 21.0 were used to conduct these analyses.

Given the high value for the Mardia coefficient (179.63) across the various CFA's, the maximum likelihood estimation method was used along with the bootstrapping procedure. In this case, estimates were not greatly affected by normality issues which were considered robust (Byrne, 2001). For the purpose of accepting or rejecting the proposed models, a set of model fit indices were employed including: χ^2/df , CFI, TLI, IFI, RMSEA as well as 90% Confidence Intervals (IC) and SRMR.

Given that χ^2 is very sensitive to sample size (Joreskog & Sorbom, 1993), the value of χ^2/df was also considered with values less than 5.0 considered to be acceptable (Bentler, 1989). The incremental fit indices (CFI, TLI and IFI) revealed a good fit with values equal to, or exceeding .90 (Schumacker & Lomax, 1996) while the RMSEA and SRMR error indices are considered acceptable if their values are less than .08 (Hu & Bentler, 1999).

Results

Cultural adaptation

For the experts' judgment, the items were first adjusted to the Spanish language used in Colombia and later they were sent to expert judges (5 for content and 3 methodological). This evaluation allowed analyzing two components in order to identify the target items: one is the conceptual equivalence or, in other words, when the term of the Spanish version required a change due to its infrequent use in the lexicon of the Colombian population; the other component was comprehension, which contemplates the sense of the question in its wording regarding its meaning.

The coefficient V of Aiken was used to quantify the content validity of the 8 expert judges regarding an alternative wording of the items of the Spanish version of the FOCUS-93 questionnaire (abbreviated version). For this case a conservative level of 0.70 was used (Khamkong, 2012).

In agreement with the conservative level, three target items were obtained in which the item score was considered against an acceptable level of content validity in two analysis components (comprehension and coherence). These two components showed consistent results regarding items 3, 4 and 9 to classify them as target items since the scores were below the minimum requirement standard.

Once the target items were identified, the type of error these presented was analyzed, which for this case were three: a) key expression, b) correspondence with the keyword, and c) error in the key expression. Afterwards, the inquiry techniques to be used for the cognitive interview were evaluated, which for this situation consisted of *paraphrasing* (based on the direct comprehension of the item, the interviewee had to repeat the item with his own words) and *meaning centered test* (analyze how the interviewee had understood a word or term of the key item for comprehending the question).

The cognitive interviews were carried out, which were recorded in audio format and transcribed to be able to know the understanding and interpretation of the target items by 16 Colombian workers who belong to public and private sector companies. A cognitive interview can be defined as a semi-structured interview where the interviewer inquires about the difficulties that the interviewee presents regarding the comprehension of the questions, the information retrieval tasks, the elaboration of the answer, etc. (Willson & Miller, 2014).

In this study, the cognitive interviews led to the following conclusions: a) with respect to item 3, the question should be disaggregated since *interest* and *support* do not mean the same; b) item 4 should include one more question since *efficacy* and *quality* are not the same and c) in relation to item 9, it should be pointed out whose concern is that (organization or employee). The instrument was made up of 14 items.

Factorial structure

To determine the viability of the factorial analysis, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sample adequacy measure was used, which verifies if the partial correlations between variables are sufficiently small. This statistic varies from 0 to 1 (Mejía, 2016). For this study, the KMO is .090, which is considered adequate according to the authors. Also, through the Bartlett's sphericity test ($\chi^2 = 1494.30$, $df = 91$, $p \leq 0.01$) it was assessed if there was an inter-correlation of the variables; the null hypothesis was rejected.

In order to determine the structure of the questionnaire, a four-component solution was established to be able to contrast with the theoretical model. A varimax rotation was used to determine the explanation of the four components, which explain 79.88% of the total variance of the questionnaire (see table 1).

Table 1

Factorial saturations of the scale items in each component

ítems	Component			
	1	2	3	4
1	,252	,187	,196	,850
2	,296	,130	,222	,842
3	,111	,289	,011	,737
4	,087	,245	,109	,640
5	,729	,197	,338	,248
6	,784	,138	,273	,243
7	,798	,431	,213	,111

8	,849	,544	,203	,004
9	,468	,748	,223	,121
10	,269	,791	,244	,216
11	,266	,676	,450	,242
12	,221	,337	,709	,264
13	,078	,344	,757	,186
14	,256	,073	,839	,081

Confirmatory factor analysis

For the structural equation model, the least squares method was used (Lara, 2014). Table 7 shows that the model fits adequately according to the adjustment indicators proposed by Ruiz, Pardo, & San Martín (2010).

The four factor structure of the model was examined in relation to the various fit indices and yielded corresponding values of: $\chi^2 (62, N = 276) = 188.56, p = .001$; $\chi^2/df = 3.04$; CFI = .94; TLI = .94; IFI = .94; RMSEA = .062 (IC 90% = .055 - .065); SRMR = .05. The standardized factor loadings were statistically significant ($p < .001$) and ranged from .74 to .92.

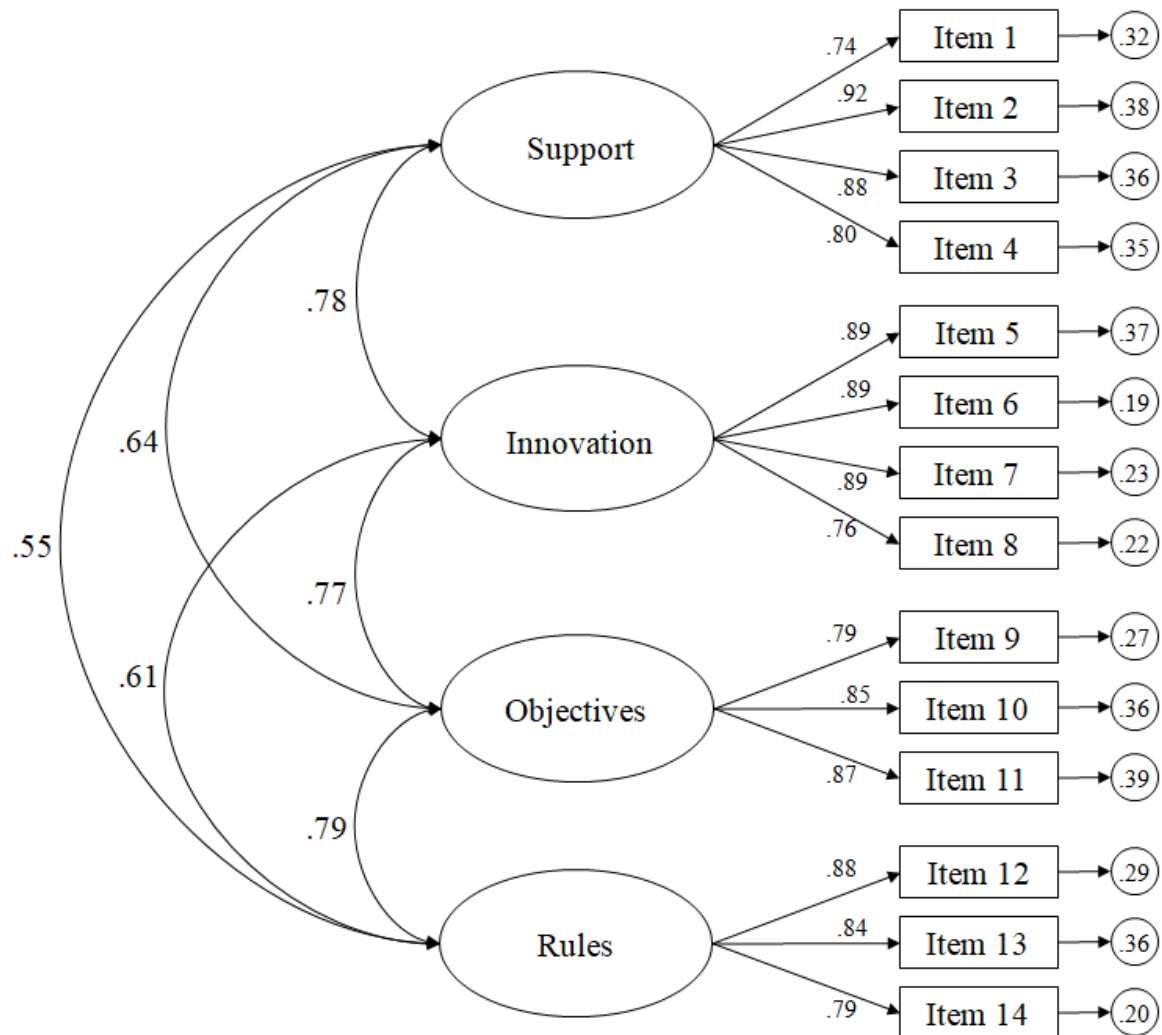


Figure 1. Structural Equation Model. The ellipses represent the factors and the rectangles represent the different items. Residual variances are shown in small circles. All correlation are significant $p < .001$

Descriptive analysis and internal consistency

The normality test showed that the dimensions of the instrument do not present a normal behavior. That is the reason why it was decided to apply the Spearman's Rho statistic. According to Mejía (2016) it is recommended to use Spearman's correlation coefficient with non-normal distributions. Each of the dimensions of support, innovation, rules and objectives has a significant relationship with the other dimensions that make up the test (see table 3).

Table 3

Descriptive Statistics, internal consistency and correlations

	M	SD	α	Support	Innovation	Objectives	Rules
Support	4.91	1.37	.85		.73**	.61**	.45**
Innovation	4.83	1.47	.92			.73**	.51**
Objectives	5.11	1.40	.88				.63**
Rules	5.27	1.32	.81				

Note: *** $p < .001$

Discussion and Conclusions

The test adaptation process requires considering a number of diverse aspects, like the test acculturation level, whether it is a test of speed or a test of power, and which use will be given to the results obtained from its application and what will be the effect on the evaluated ones in terms of the decisions that are taken from their application (Muñiz, Elousa & Hambleton, 2013).

The guidelines in these processes indicate the importance of considering the consistency of the linguistic aspects, the psychological and cultural differences that may occur between the origin population and that for which the instrument is intended to be adapted; this implies employing both valid and reliable procedures that respond to a rigorous theoretical and psychometric review of the process (Muñiz, Elousa & Hambleton, 2013); the first one against the constructs that pretend to be represented and analyzed by means of the use of the final version of the instrument and the second ones against the coherence with the mathematical model of the test origin and the technical aspects that accompany such condition.

For the FOCUS such consideration comes from evidencing that this is a multidimensional test, with four aspects that, although, corresponding to a central construct are clearly differentiated from each other are presented, this explains the reason of the importance of performing the EFA and CFA, given that the first one can demonstrate the consistency of the

test adapted to the original and the second the formation of an explanatory model that contributes to understand the consistency with the theoretical model of organizational climate (Gonzalez-Roma et al., 1996) . In this type of processes with multifactorial tests, the correlation between the different factors is clear, which can be explained by the common conceptual origin.

For the short version of FOCUS 93 (abridged version) validation is considered by cognitive interviews (Padilla, García & Gómez, 2007), thus the linguistic correspondence between the terms of the original Spanish population and those who could be identified in a similar way in the Colombian population; this allowed the construction of two new items that fit the cultural considerations of the target population.

An important aspect has to do with the fact that the results do not show additional factors, the four originals are maintained and show solidity in terms of the test's internal consistency. However, the adjustment in the EFA is not consistent for all cases, which is coherent with what was proposed by González-Roma, et al., (1995) who pointed out that the analyzes carried out in other studies with the Focus- 93 (complete) also show the empirical scales corresponding to the four theoretical orientations, but with variations that can be attributed to the nature of the sample used.

In the CFA it was evidenced that the behavior of the items of the test is consistent with it's conceptual referent; similarly, the covariances between the different dimensions are significant, supporting the presence of a single general construct (Méndez Martínez & Rondón Sepúlveda, 2012).

The contribution of this research is in the possibility of having a valid and reliable instrument that contributes to the knowledge of the organizational climate that authors such as González-

Roma., Et al (1996) have been developing based in the model of Quin and Rohrbaugh's simultaneously to contributing to the emptiness there is on tests adapted for Latin America in this field that evaluate the behavior of this type of variables in an objective way.

In Colombia there have been few studies that have evaluated the organizational climate from the four orientations perspective of the FOCUS, an example is the research developed by García, Contreras, Roa & Beltrán (2017), whose objective was to identify the relationship between the organizational climate and work stress taking into account the variables of organizational change. The central difference with other types of research has to do with the identification of tendencies in the guidelines rather than an assessment of adequate or inadequate estimated in a net score.

Considering that the climate of organizations should be evaluated in terms of present and predominant orientations beyond a two-dimensional quantification can contribute to having a broader view of how people contribute to the organization according to the prevailing climate in this organization.

This type of research is important on the field of organizational psychology since it allows to become valid and reliable instruments to evaluate the organizational variables, in this case the climate. Particularly for Colombia, it constitutes an important contribution because the presence of technically adapted instruments contributes to the comparability with international samples, while it opens the possibility of carrying out transcultural and transcontinental research.

References

Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de

evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189.

doi:10.1016/j.estger.2014.04.007

Díaz - Fúnez, P.A., Mañas – Rodríguez, M.A., Pecino-Medina, V., Salvador-Ferrer, C.M., & Llopis-Marín, J.M. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 15(1), 383-394. doi:10.11144/Javeriana.upsy15-1.emco

García, M., Contreras, C., Roa, B., & Beltran, A. (2017). Clima organizacional, estrés laboral como variables relacionadas del cambio organizacional. Trabajo de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia

González- Roma, V., Tomás, I., Peiró, J. ., Lloret, S., Espejo, B., Ferreres, A., & Hernández, A. (1996). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS - 93. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 6(1), 5–22.

Khamkong, M. (2012). Approximate Confidence Interval for the Mean of Poisson Distribution. *Open Journal of Statistics*, 2, 204-207. doi:10.4236/ojs.2012.22024.

MacCormick, J., & Parker, S. (2010). A multiple climates approach to understanding business unit effectiveness. *Human relations*, 63(11), 1771-1806. doi: 10.1177/0018726710365090

Mañas, M.A., González -Roma, V., Peiró, J.M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Instituto de Estudios Almerienses y Universidad de Almería.

Méndez Martínez, C., & Rondón Sepúlveda, M. A. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio, *Revista Colombiana de Psiquiatría*. 41(1), 197-207.

- Merino, C., & Segovia, L. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice de validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de psicología*, 25, 196-171.
- Mejía, S. (2016). *Apuntes de estadística con aplicaciones a la psicología*. Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Muñiz, J., Elousa, P., & Hambleton, R. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los test: segunda edición. *Psicothema*, 25 (2), 151-157. doi: 10.7334/psicothema2013.24
- Lara, A. (2014). *Introducción a las ecuaciones estructurales en Amos y R*. Retrieved from [http://masteres.ugr.es/moea/pages/curso201314/tfm1314/tfm-septiembre1314/memoriamastrantonio_lara_hormigo/!](http://masteres.ugr.es/moea/pages/curso201314/tfm1314/tfm-septiembre1314/memoriamastrantonio_lara_hormigo/)
- Padilla, J.L. & Benítez, I. (2014). Validity evidence based on response processes. *Psicothema*, 26 (1), 136-144. doi: 10.7334/psicothema2013.259
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science* 29 (3), 363–376.
- Ruiz, M. ., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles Del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Willson, S., & Miller, K. (2014). Data collection. In K. Miller, V. Chepp, S. Willson & J.L. Padilla (Eds.). *Cognitive Interviewing Methodology: A Sociological Approach for Survey Question Evaluation*. New York, NJ: John Wiley and Sons.

Anexo 3

Resilience as a protector against stress derived from work-family balance: its modulating effect on the influence on emotional exhaustion and performance.

Miguel A. Mañas-Rodríguez*, Pedro A. Díaz-Fúnez*, Caroline Limbert**

y Mónica García Rubiano ***

*Grupo de Investigación en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos (IPTORA). Universidad de Almería. Spain

**Department of Applied Psychology, Cardiff Metropolitan University, United Kingdom

*** Grupo de investigación EUROPSIS. Universidad Católica de Colombia, Colombia

Abstract

The difficulties of maintaining a balance between personal and work life have been intensifying in recent decades. Factors such as the emergence of new information technologies, cultural changes in attitudes towards the relationship between work and family, and the great diversity of family structures have led people to experience higher levels of tension, which derive in a greater feeling of emotional exhaustion and a reduction in the levels of job performance. Given this, many studies are focusing their attention on the development of individual strategies to regulate the interference between these factors. The objective of this study is to verify the possible modulating effect of a personal resource such as resilience, on the influence of family work balance on emotional exhaustion and the

perception of employee performance in Public Administration. The data was collected from 315 employees of a Spanish public university. The results confirm all of the proposed hypothesis, which leads to conclude that the amount of resilience of the workers affects the incidence of the work-family balance on the intra-role performance, diminishing the emotional exhaustion of the workers, that is to say, the empowerment of personal resources, such as the resilience of employees, increases the ability to balance the work-family balance and its consequences both on emotional exhaustion and on intraperiod performance of the workers. The paper concludes with a discussion of the practical implications of the study, along with limitations and suggestions for future research.

Introduction

Modern organizations are characterized by changes that are generated rapidly and unexpectedly, for example the harsh effects on the economy caused by the global Pandemic of COVID-19 (Wen et al, 2020), as well as the volatile economic environments, the development of new technologies, global competition, organizational structures, new ways of working and contracting (Callan & Lawrence, 2009).

Faced with these situations, organizations are forced to implement important changes in the management of their human capital. Employees have to undertake the restructuring of their work environments mainly associated with new forms of work without physical attendance, changes in the format of contracts that imply less job stability and the requirement for greater work dedication, among others. This new scenario supposes an increase in the demands to be faced, as well as some negative consequences (Mañas et al., 2020). One of the main difficulties for employees in this new situation is the difficulty of maintaining a balance between personal and professional life (Kubicek & Tement, 2016; Major & Germano, 2006).

Many people have to make a real effort to reconcile personal and work life (Sparks et al., 2001). In situations of rapid and unforeseen changes, the boundaries between work and family domains have blurred rapidly (Furtado, Sobral, & Peci, 2016). The eruption of teleworking, technological developments and the changes that result from these have made it easier for the boundaries between the work and family domain to blur (Harris et al., 2011), something that has been further sharpened in situations of confinement and the new way of working derived from the pandemic the world is experiencing.

In the face of these unexpected events, organizations must be clear about the useful resources to equip employees with elements to deal with these events (Beech et al., 2020). For this reason, it is important to study the factors that can act as a buffer for the effects of poor work life balance, especially on the emotional state of employees and their performance. Thus, with the support of the organizations where they carry out their work, employees must be able to adapt to changes by increasing resources such as their resilience (Jiang et al., 2020).

For all these reasons, the objective of this study is to analyze the capacity of resilience, as a resource in workers, when facing the possible consequences of poor work life balance, or WFB to describe work-family balance, on the emotional exhaustion and intramuscular performance of employees within a public sector organisation. In other words, it seeks to identify whether individual resilience helps employees to cope with the tensions of the interaction between work and personal roles, which assists in the maintenance of an elevated level of performance at work and overall quality of life (Cope et al., 2016).

Theoretical framework

The work role associated with the work activity is a crucial element in the development of people due to the many benefits that they represent for them (Henry, 2004). Work helps people to establish their identity, provides a possibility of social interaction beyond those of purely work, encourages commitment, provides the possibility of having status and income. Similarly, the personal role associated with family life is an important part of people's daily lives that influences their sense of well-being (Edwards & Rothbard, 2000). Ryan & Deci (2001) consider that the concept of work can be broadened by being affected by family factors, and vice versa. In this way, these two areas are closely related and include aspects related to personal growth and well-being of people.

Voydanoff (2005), argues that both work and family are two important domains in people's lives and therefore can cause conflicts between themselves. However, these two elements can become synergistic and complement each other, and the positive side of this interaction (work - family) can improve the well-being of the family unit (Greenhaus & Powell, 2006).

On the other hand, authors such as Rahim (2001) consider that effectively balancing work and family is a key element that organizations must ensure. However, on many occasions the demands represent an increase in the tension between the family and work environment. Along these same lines, research by Haar & Bardoel (2008) or Wang, et al, (2004), highlight that the modern distribution of work in organizations, the new composition of the workforce that has increased the number of women in the workplace, the need for two-income families, or the increase in the number of single parents, are some of the factors that affect the work-family balance (Rabenu et al., 2017).

In a recent study by Liu et al., (2019) it was proposed that the work-family balance is a perception that occurs simultaneously in two senses: low work-family conflict and high work-family enrichment, which implies that experiences are included between both positive and negative roles. These authors carried out a study where they integrated the supplies received at work, as well as the person-environment framework, this study evidenced the dynamic of limits between work - family and work supplies, which affects the probability that individual preferences for work-family integration translate into positive family outcomes. The authors proposed that, depending on the balance between family and personal roles, individual performance preferences may be affected. Thus, it is important to incorporate in organizations resources that allow employees to maintain the balance of the work-family relationship.

The review carried out by Pandey (2019) on work performance highlighted its multidimensional nature, classifying it in two aspects: a) resources: individual, work, organizational, social, b) stressors: individual, and work, where the author points out that affective stressors such as exhaustion are an important variable that depletes resources and decreases family work performance. According to the author, variables at the family level are an inhibitor of work performance when they act as stressors. In this order of ideas, family work is a work performance inhibitor, when it acts to increase emotional stressors.

In a recent study by Gragnano et al. (2020), it was pointed out that workers are aware of the importance of achieving a work-life balance, but that on most occasions they lack the abilities and personal and organizational resources to achieve it. This study showed that the effort to maintain the balance between work and family roles can entail a cost to the employee's health, derived from the feeling of emotional exhaustion from the effort. This

study showed that the effort to maintain the balance between work and family roles can entail a cost to the employee's health, derived from the feeling of emotional exhaustion from the effort.

Previous publications such as that of Karatepe & Tenkiskus (2006), had already reported that work-family conflict and emotional exhaustion are interrelated variables, that have adverse effects on organizations. Yavas et al. (2008), considered that the difficulties that front-line employees have in balancing the demands of their multiple roles not only affects their performance, but also has consequences on the emotional state of the employee.

Wright & Cropanzano (1998) pointed out that emotional exhaustion is a chronic state, consisting of both physical and emotional components, which are the product of overwork and continuous stress. Emotional exhaustion manifests itself in employees as a general loss of feeling of concern, confidence, and interest (Maslach, 1982). Schaufeli & Greenglass (2001) consider that emotional exhaustion occurs when employees experience an emotional demand in a work situation over a long period of time.

The state of emotional exhaustion is especially relevant in public sector employees who are required to carry out their work under high levels of pressure due to the obligation to offer and guarantee a high quality service with no margin of error. It also must be taken into account that public sector employees carry out work that involves a high emotional burden due to the nature of the work, which makes health professionals, in particular, more vulnerable to emotional exhaustion (Babyar, 2017). According to Gerard (2018), the recent inclusion of factors such as financial results, performance, and other factors associated with efficiency in the public sector which are used to justify success in health care organizations, increase the demands and pressures on employees. To which must be added the absence of

resources employees have with which to face these demands, such as, the inflexible structure of public sector organizations which makes the work of employees who work on them more difficult, generating loss of energy and feelings of emotional exhaustion.

Cropanzano et al. (2003) argued that emotional exhaustion has a detrimental effect on the employee's job performance, which subsequently affects the productivity of the organization. The study carried out by Wang et al., (2019), shows the relationship between work-family conflict (WFC), family-work conflict (FWC), emotional exhaustion and performance. Results show that WFC is positively related to emotional exhaustion. While caring for the organization was also found to reduce WFC's influences on emotional exhaustion. For all these reasons, organizations should be concerned with developing in their employees the appropriate resources to face the demands derived from the context, especially in public sector organizations.

One of the main personal resources is resilience. The American Psychological Association (APA, 2009), points out that resilience is the ability to make adequate decisions in the face of adversity, that can exist in the form of trauma, tragedy, threats, family problems, relationships, health, in the workplace, financial, among others, that is to say that resilience is the ability to recover from difficult experiences. For Sutcliffe & Vogus (2003) resilience is a state that develops over time, therefore it is not static, and it is used when people face unforeseen situations and can be resistant. In this order of ideas, for Luther & Cicchetti (2000), resilience is a multidimensional process in which people present a positive adaptation after exposure to some type of adversity.

Resilience has already been shown to be effective in collective studies on public sector employees. For example, a study carried out by Wong et al. (2018) with young nurses

has shown that they had several challenges due to the changing roles of professional students, unknown work environments, and difficulties in establishing interpersonal relationships with colleagues. These challenges can affect the mental health of these young people as well as their perseverance, which is reflected in a high number of resignations among staff. Furthermore, the study showed that the young nurses who could cope with adversity in the workplace strengthened their resilience, addressed more proactively work-related emotional distress, interpersonal relationships, and conflict with others. Resilient nurses employed constructive behaviour to transform frustration from a negative situation into a positive one, which would be reflected in having better job satisfaction, as well as a greater sense of achievement in their work, increasing the possibility of staying in the job (Delgado et al., 2017).

A recent study carried out by Ahmad et al. (2019), sought to review the mediating role of professional resilience in the relationship between professional competence and professional success. The study results showed that professional competence is a significant predictor of professional resilience, and that professional resilience is a significant predictor of professional success. Therefore, the development of individual skills such as resilience in workers seems key, while fostering a supportive environment in the organization to balance personal and work roles (Kim & Windsor, 2015).

However, the literature review has shown that previous research has proposed a simple relationship between these variables, where their study has been carried out independently. Research evidences the study of these variables independently, that is, resilience and emotional exhaustion, resilience and performance, or balance-family performance and relationship, performance and emotional exhaustion, but the variables

which are the focus of the study reported here have not been considered all together in one study. For example, resilience, work-family balance, emotional exhaustion, and performance, which are presented in the following figure.

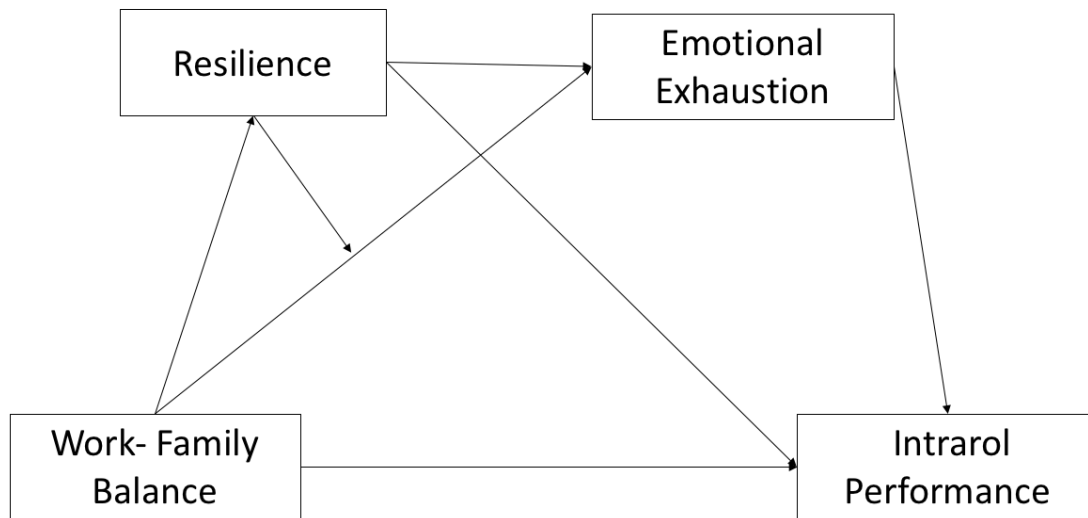


Figure 1. Family work balance, resilience, emotional exhaustion and perception of performance

Furthermore, the present study also addresses the existing controversy about the possibility that a variable could be simultaneously a mediator and a moderator (Chmura Kramer, et al, 2008), which derives from the existence of different definitions of moderation (Hayes, 2013). Recent findings affirm that it is possible for a variable to be both a mediator and a moderator (Kenny, 2018). For all these reasons, the following hypotheses are proposed.

Hypotheses

Hypothesis 1: Work-family balance will show a significant positive influence on emotional exhaustion and a significant negative influence on intra-role performance.

Hypothesis 2: The effect of work-family balance on emotional exhaustion will be moderated by the degree of resilience of each employee.

Hypothesis 3: The degree of work-family balance will influence the propensity to carry out intra-role performance behaviours in the workplace, through the emotional exhaustion of employees. However, and in line with the moderate mediation model (Hayes, 2013), this mediating process will depend on the resilience behaviours that will be carried out by each employee.

Methods

Procedure

The data was collected from non-teaching staff at a Spanish public university. The research team contacted and explained the purpose of the project to the management of the university. Once they agreed to collaborate, employees in each area of service were informed by management about the relevance of the study, achieving participation, and ensuring confidentiality and anonymity. Participants filled out the online questionnaires during their working day. In case they had any questions, some members of the investigation team were available to answer them. The authors' University Ethics Committee approved the study.

Sample

The sample consisted of 315 public sector employees. The sample was distributed based on the following variables:

Table 1. Sociodemographic data of the study sample

Factor	Total sample
--------	--------------

Gender	N	315	
	% Male		51,6
	% Female		48,4
Age	N	315	
	% under 36 years old		1,8
	% between 36 and 45 years old		14,1
	% between 46 and 55 years old		64
	% over 55 years old		20,1
Academic level	N	315	
	% Elementary and Middle School		10,3
	% High school		23
	% Bachelor's degree		55,5
	% Graduate and PhD		11,2
Employment status	N	315	
	public officials		92,9
	ordinary employees		7,1
Job positions	N	315	
	Managers		7,1
	Pre-managers		15,9
	Operating		77
Working hours	N		
	Morning		81,9
	Afternoon		10,9

Measures

Work-Family Balance

This variable was assessed using the Carlson et al. (2009) questionnaire of work-family balance that refers to the extent to which an individual is meeting negotiated role-related expectations in both the work and family domains. This questionnaire consists of six

items (e.g., "I do a good job of meeting the role expectations of critical people in my work and family life." All items are scored on a five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

Resilience

Resilience was measured using the Spanish version of the PCQ-12 translated for León-Pérez et al (2017) from the 12-item reduced version of Luthans et al. (2007). This consists of 3 items (e.g., "I can cope with difficult moments at work well because I already have experience in overcoming difficulties"). For all the items, responses were presented on a 6-point Likert-type format, with a range from 1 (totally disagree) to 6 (totally agree).

Emotional Exhaustion

This dimension was measured using the adapted version of the Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1986), translated and validated by Peiró et al. (2001), which consists of three items (e.g., "I feel like my job is wearing me down") answered on a Likert scale with seven response options ranging from 0 = 'never' to 6 = 'every day'.

Intra-role behaviours

This construct was measured using the Goodman & Svyantek (1999) questionnaire. The intra-role behaviour dimension was made up of 3 items (e.g. "I fulfill all the functions and tasks required by the position"). A 7-point Likert-type response scale was used for all items, ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree).

Data analysis

All data analyses were conducted with SPSS 25. After computing descriptive data, Cronbach's alphas, and zero order relationships between all constructs, mediation and moderator analyses were conducted. Figure 1 shows the conceptual model tested in the current study. As in Cristea et al. (2013), a multiple-step mediation analysis was tested where the effect of role ambiguity on extra-role behaviours was mediated by work engagement, whose effect was further extended by reducing the levels of employee engagement, which is one of the antecedents of extra-role behaviours. Additionally, the model also included acknowledgement behaviours of support as a moderator of the relationship between role ambiguity and employee engagement. Mediation and moderation analyses were conducted with the non-parametric bootstrapping procedure to estimate direct and indirect effects using the PROCESS package (Hayes, 2013). As this specific conceptual model is not covered in the PROCESS, we followed Hayes' suggestion and first conducted the multiple-step mediation analysis for the effect of role ambiguity on extra-role behaviour, with leader support and engagement thoughts as mediators 1 and 2, respectively (Model 6 in PROCESS). Second, a simple moderation analysis was conducted to analyze whether leader support would moderate the relationship between role ambiguity, engagement and extra-role behaviour (Model 7 in PROCESS).

Indirect and conditional effects were deemed significant if the 95% bias corrected (BC) bootstrap confidence intervals (CI) for those effects based on 10,000 bootstrapped samples did not include zero. The effect sizes of mediation were computed using the completely standardized indirect effect (ab_{cs} ; Preacher & Kelley, 2011) and providing 95% BC bootstrap confidence intervals. This effect size measure relies on the product of betas for paths a and b, and can be interpreted as the expected change in the dependent variable (e.g.,

extra-role behaviours) per unit change in the predictor variables (e.g., role ambiguity) that occurs indirectly through the mediator (e.g., work engagement). Lastly, the Johnson-Neyman technique (Hayes & Matthes, 2009) was used to derive the value of the moderator (i.e., supportive leadership scores) at which the effect of the predictor variable (i.e., role ambiguity scores) transitions between statistically significant and nonsignificant at an alpha level of .05.

Results

Descriptive data, internal consistencies and zero-order correlations

Table 1 shows the descriptive data, internal consistencies obtained for each scale, and the correlations between measures in the current study. Participants' mean scores on the WFB, resilience and intra-role performance, were higher than the centered point of the scale. Participants' mean scores on the emotional exhaustion were lower than the centered point of the scale, which shows that the group tends to have lower scores, which indicates a low grade of emotional exhaustion. The internal consistencies of the scales ranged from .82 (intra-role performance) to .90 (WFB) and were similar to previous evidence using these instruments. As expected, all constructs were strongly correlated.

Table 1. Descriptive Data, Internal Consistencies, and Correlations

	M	SD	α	2	3	4
1. Work-Family Balance	4.20	.73	.90	-	.472**	.511**
				.254**		
2. Emotional Exhaustion	2.69	1.12	.86		-	-
					.324**	.358**
3. Resilience	4.62	.87	.88			.434**
4. Intra-Role Performance	4.85	1.04	.82			

Note: ** $p > .001$; * $p \geq .05$

Testing the mediation model. A multiple-step mediation analysis of the relationship between WFB and intra-role performance was conducted with resilience as Mediator 1 and emotional exhaustion as Mediator 2 (see Figure 1). Table 2 shows the results of the models tested in this mediation analysis. In the first model, WFB was a significant predictor of resilience. The second model shows that both WFB and resilience were significant predictors of emotional exhaustion. According to the third model, the total effect of WFB on intra-role performance was significant ($TE = .717$, $SE = .068$, $p < .001$). Lastly, the fourth model shows that all predictive variables were significant predictors of intra-role performance when all of the variables were included in the regression analysis. With respect to the previous model, the coefficient of WFB decreased from .717 to .516.

Table 2. Results from the regression analyses examining the mediator model of the effect of WFB (X) on intra-role performance (Y) through resilience (M1) and engagement (M2)

	Coefficient	SE	p
Model 1 (resilience)			
X (WFB)	.561	.058	<.001
Constant	2.263	.249	<.001
$R^2 = .229$			
$F = 92.943$, $P = <.001$			
Model 2 (emotional exhaustion)			
X (WFB)	-.183	.091	<.05
M1 (resilience)	-.312	.078	<.001
Constant	4.888	.388	<.001
$R^2 = .102$			
$F = 17.872$, $P = <.001$			
Model 3 (intra-role performance) Total Effect			
X (WFB)	.717	.068	<.001
Constant	1.831	.292	<.001
$R^2 = .260$			
$F = 110.479$, $P = <.001$			
Model 4 (intra-role behaviours)			
X (WFB)	.516	.078	<.001
M1 (resilience)	.231	.064	<.001

M2 (emotional exhaustion)	-0.197	.045	<.001
Constant	2.132	.380	<.001
R ² =.347			
F=55.192, P=<.001			

Table 3 presents the overall and specific indirect effects (IE). The results showed significant mediation, with a total IE of .201 (SE = .045, 95% BC CI of .113 to .307) and very large effect size ($ab_{cs} = .143$, 95% BC CI of .080 to .218). All specific indirect effects were also significant (IE1: TE = .130, SE = .050, 95% BC CI of .041 to .239, $ab_{cs} = .092$; IE2: TE = .036, SE = .025, 95% BC CI of .009 to .093, $ab_{cs} = .025$; IE3: TE = .034, SE = .014, 95% BC CI of .011 to .067, $ab_{cs} = .024$).

Table 3. Indirect effects of the serial multiple mediator model of the effect of WFB(X) on intra-role performance (Y) through resilience (M1) and emotional exhaustion (M2)

	Coefficient	SE	Bootstrapping BC 95% CI	
			Lower	Upper
Overall indirect effect	.201	.049	.113	.307
IE1: X=>M1=>Y	.130	.050	.041	.239
IE2: X=>M2=>Y	.036	.025	.009	.093
IE3: :X=>M1=>M2=>Y	.034	.014	.011	.067

Table 4. Results of regression analysis examining the moderation of the influence of WFB on emotional exhaustion by resilience and the conditional influence of resilience based on the Johnson-Neyman Technique.

Moderation model (emotional exhaustion)	Coefficient	SE	p
X (WFB)	.599	.272	<.05
W(resilience)	.414	.250	n.s.
XxW	-.182	.059	<.05
Constant	1.844	1.068	<.05
R ² =.128			
F=15.337, P=<.001			
Johnson-Neyman Technique			

Resilience Scores	Coefficient	SE	T
1.00	.4165	.216	1.923 n.s.
1.25	.3709	,203	1.826 n.s.
1.50	.3252	,189	1.713 n.s.
1.75	.2796	,176	1.581 n.s.
2.00	.2339	,164	1.425 n.s.
2.25	.1883	,151	1.239 n.s.
2.50	.1426	,140	1.017 n.s.
2.75	.0970	,129	.750 n.s.
3.00	.0513	,119	.431 n.s.
3.25	.0057	,109	.051 n.s.
3.50	-,0400	,102	-.391 n.s.
3.75	-,0856	,096	-.889 n.s.
4.00	-,1312	,092	- 1.421n.s.
4.25	-,1769	,090	-1.949**
4.50	-,2225	,091	-2.429**
4.75	-,2682	,094	-2.827**
5.00	-,3138	,100	-3.131**
5.25	-,3595	,107	-3.345**
5.50	-,4051	,116	-3.487**
5.75	-,4508	,126	-3.576**
6.00	-,4969	,136	-3.627**

Note: ** $p > .001$; * $p \geq .05$; n.s.: no significance

Table 4 shows that moderation analysis revealed that the effect of WFB on emotional exhaustion was a function of the levels of resilience (interaction coefficient: WFB x emotional exhaustion = $-.182$, SE = $.059$, $p < .05$). Specifically, as also shown in Table 4, the Johnson-Neyman technique indicated that the conditional effect of WFB on the perception of emotional exhaustion was significant and negative from resilience scores greater than 4.25.

Discussion

The objective of this study was to analyze the capacity of resilience, as a resource in workers, when it comes to coping with the possible consequences of the WFB on emotional exhaustion and intramuscular performance amongst public sector employees. In view of the results, we can conclude that our hypotheses have been supported. In the first hypothesis, it was proposed that the balance between work and family roles would have a significant influence on emotional exhaustion and intra-role performance. The results supported this hypothesis (Resilience: $TE = -.183$, $SE = .058$, $p < .05$; Intra-role Performance $TE = .717$, $SE = .068$, $p < .001$). On the second hypothesis, the modulating effect of resilience was confirmed by means of the moderation model, where resilience transformed the work-family balance influence on emotional exhaustion, going from being non-significant to being significant and with a negative sign (Direct influence: $TE = .560$, $SE = .270$, $p = .246$; Moderate influence: $TE = -.182$, $SE = .068$, $p < .05$). In this sense, the results table of the Johnson-Neyman technique confirms that in the face of an increase in the level of resilience by employees (personal resources), the effect of the work-family balance on emotional exhaustion decreases, but the reduction does not begin to be significant until the resilience of employees reaches values higher than 4.25. In this way, public employees who have a low level of resilience will not achieve that balance between family and work roles that can reduce their emotional exhaustion.

Lastly, the third hypothesis proposed that the degree of work-family balance will influence the propensity to carry out intra-role performance behaviours in the workplace, through the emotional exhaustion of employees and with the modulation of resilience is supported by the proposed moderate mediation model ($IE = .034$, $SE = .014$, 95% BC CI from .011 to .067). Therefore, it can be affirmed that the degree of resilience of the employees

influences the work-family balance influence on intra-role performance, by reducing its influence on the emotional exhaustion of employees.

Consequently, our results support the arguments defended by recent investigations such as those developed by Gragnano et al. (2020), Pandey (2019) or Yavas et al. (2008) that have shown the influence of the work-family balance on emotional exhaustion and performance. For their part, Kim & Windsor (2015), postulated that it is important for the organization to have resilient workers in such a way that they can balance work and family. As both are key factors for the future of organizations (Karatepe & Tenkiskus, 2006), they consider that both emotional exhaustion and family balance conflict affect people's performance.

In the same way, the current research shows how the empowerment of personal resources, such as the resilience of employees, increases the ability to balance the work-family roles and the consequences both on emotional exhaustion and on intra-role performance. These results support those of previous studies such as research carried out by Wong, et al (2018), which indicated that when facing adversity, people are more proactive in emotional exhaustion and work-family interaction. Thus, it can be affirmed that when a public sector employee suffers from an imbalance between work and family and, in turn, shows high levels of resilience, there is a reduction in the emotional exhaustion in employees, influencing an increase of the willingness to carry out behaviours that improve performance in their job. These results have theoretical and practical implications that are discussed below, along with limitations that could be inputs for additional research on these topics.

Theoretical and practical implications

The theoretical implications of this research go in two directions. First, they link the employee's perception of balance between work and family roles with the emotional state and the intention of carrying out performance behaviours. To date, these relationships have been analyzed mainly on a dyadic basis, either linking work-family balance and emotional exhaustion (Karatepe & Tenkiskus, 2006; Yavas et al., 2008), or emotional exhaustion and performance (Cropanzano et al., 2003). In fact, only the recent work published by Wang et al., (2019) shows the relationship between work-family influence, the emotional state of the employee and their performance, but not including the positive effects of resources to counteract the possible positive effects. The present study reiterates the idea that organizational contexts are complex environments where the interaction between perceptions about policies and the emotional states of employees have great relevance in their intention to carry out performance-related behaviours, and where individual characteristics of the employees can be key elements to consider.

On the other hand, the results of the present study reinforce this last idea, and raise the relevance, in this case, of the employee's personal resources when facing work demands. This key role of personal characteristics not only has an impact on work demands, but also extends its positive effect on all vital demands (work and personal) by promoting balance between work and family contexts. This research demonstrates how the resilience capacity of employees is a key element when it comes to balancing work and family life that reduces emotional exhaustion and increases performance. Several previous studies have proposed resilience as a key personal resource when dealing with demands (Ahmad et al., 2019; Kim & Windsor, 2015; Wong, et al., 2018), but none have related it to implications on the balance between work and family life and productivity.

As practical implications of this study we can mainly establish two. On the one hand, the importance of organizations taking into account the balance between work and personal lives of employees. As presented in the introduction to this paper, the appearance of unexpected contextual situations such as the current COVID-19 pandemic (Wen et al., 2020), added to the constant evolution of the employment scenario caused by volatile economic environments, new technologies, the increase in competition, or the eruption of new forms of work and hiring (Callan & Lawrence 2009), which are elements that will affect the evaluation of the work-family balance of employees, and has consequences at both emotional and performance levels. In this sense, it will be key for organizations to develop policies that facilitate the balance between professional and family roles, such as flexible hours, conciliation policies or mandatory disconnection and rest at work.

A second implication of this work highlights the importance of developing personal resources such as resilience in employees. Sutcliffe & Vogus (2003) have already shown that the level of resilience in people is variable and can be modified. If organizations develop action plans that enhance the personal resources of their employees, they will be facilitating in them the resolution of conflicts associated with the demands of work and home life (Luther, & Cicchetti, 2000), which will reduce their levels of emotional exhaustion and will make it easier for them to focus and attend more to their performance responsibilities in the organization.

Study Limitations

In the first place, there are limitations regarding the method used in this study, since the information has been collected through online questionnaires (self-reports), the answers could be affected by the variance of the common method (McGonagle, 2017; Simmering et

al., 2015). The second limitations come from the sample, since it is specific and limited to public sector employees in Spain, therefore, the results cannot be generalized to any other type of organization. The third limitation comes from the research design being cross-sectional in nature, which provides less information than other types of studies.

Future Investigations

Based on the limitations found in this study, for future research it would be advisable to adopt a measurement method with more of the variables considered as intersubjective responses at the team level. Furthermore, a key element that would enhance the validity of the data would be the use of complementary instruments such as direct observation, interviews with employees and managers, or the collection of objective data to determine productivity and performance. Secondly, it would be very interesting to compare samples between public and private sector organisations (Mañas et al., 2018) or expand the number of organizations from different public sector bodies (state, autonomous and local) or carry out cross-cultural studies. And, thirdly, it would be useful to carry out multilevel and longitudinal studies that allow for analysis of the effects of group membership, as well as the evolution of the variables studied to improve attitudes, behaviours and group performance of the work teams or examine how these variables affect performance and productivity and indirectly organizational behaviours such as cordiality or citizenship attitudes.

References

- Ahmad, B., Latif, S., Bilal, A. & Hai, M. (2019). The mediating role of career resilience on the relationship between career competency and career success: An empirical investigation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11 (3), 209-231. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2019-0079>.
- American Psychological Association. (2009, November). The road to resilience. Retrieved from website: <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>.
- Babyar, J.C. (2017). They did not start the fire: reviewing and resolving the issue of physician stress and burnout. *Journal of Health Organization and Management*, 31 (4), 410-417. <https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2016-0212>.
- Beech, N., Devins, D., Gold, J., & Beech, S. (2020) *Organizational Analysis*, 28 (1)160-182. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1674>.
- Callan, V. J., & Lawrence, S. A. (2009). Building employee engagement, job satisfaction, health, and retention. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The oxford handbook of organizational well-being* (pp. 411-438). New York: Oxford University Press.
- Carlson, DS., Grzywacz JG., & Zivnuska S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment?. *Hum Relat.* 62(10),1459. <https://doi.org/10.1177/0018726709336500>.
- Chmura Kraemer, H., Kiernan, M., Essex, M., & Kupfer, D. J. (2008). How and why criteria defining moderators and mediators differ between the Baron & Kenny and MacArthur approaches. *Health Psychology*, 27(2, Suppl), S101–S108. [https://doi.org/10.1037/0278-6133.27.2\(Suppl.\).S101](https://doi.org/10.1037/0278-6133.27.2(Suppl.).S101).

- Cope, V., Jones, B., & Hendricks, J. (2016). Why nurses chose to remain in the workforce: Portraits of resilience. *Collegian*, 23(1), 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2014.12.001>.
- Cristea, I. A., Montgomery, G. H., Szamoskozi, S, & David, D. (2013). Key constructs in “classical” and “new wave” cognitive behavioral psycho-therapies: Relationships among each other and with emotional distress. *Journal of Clinical Psychology*, 69, 584-599. <https://doi.org/10.1002/jclp.21976>.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>.
- Delgado, C., Upton, D., Ranse, K., Furness, T., & Foster, K. (2017). Nurses’ resilience and the emotional labour of nursing work: An integrative review of empirical literature. *International Journal of Nursing Studies*, 70, 71–88. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.02.008>.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25 (1), 178-199. <https://doi.org/10.2307/259269>.
- Furtado, L., Sobral, F., & Peci, A. (2016). Linking demands to work-family conflict through boundary strength. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1327-1342. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2015-0408>.

- Gerard, N. (2018). Universal healthcare and universal basic income: complementary proposals for a precarious future. *Journal of Health Organization and Management*, 32 (3), 394-401. <https://doi.org/10.1108/JHOM-01-2018-0004>.
- 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>.
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 907. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.2307/20159186>.
- Haar, J., & Bardoel, A. (2008). Positive spillover from the work—family interface: A study of Australian employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 275–287. <https://doi.org/10.1177/1038411108095759>.
- Harris, K. J., Marett, K. & Harris, R. B. (2011). Technology-related pressure and work-family conflict: main effects and an examination of moderating variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(9), 2077-2103. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00805.x>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis. A regression based approach*. Nueva York: The Guilford Press.

- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior research methods*, 41(3), 924-936. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.3.924>.
- Henry, J. (2004). Positive and creative organisation. In P. A. Linley, & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 269- 286). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2020). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-084>.
- Karatepe, O., & Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing* 24 (3), 173. <https://doi.org/10.1108/0265232061065902>.
- Kenny, D. A. (2018). Moderator Variables. *Psychology Bulletin*, 3(2), 1170-1196.
- Kim, M., & Windsor, C. (2015). Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager. *Asian Nursing Research* 9(1), 21-27. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2014.09.003>.
- Kubicek, B., & Tement, S. (2016). Work intensification and the work-home interface. *Journal of Personnel Psychology*, 5(2), 76-89. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000158>.
- León-Pérez, J. M., Antino, M., & Rubio, J. M. L. (2017). Adaptación al español de la versión reducida del Cuestionario de Capital Psicológico (PCQ-12). *Revista de Psicología Social*, 32(1), 196-213. <https://doi.org/10.1177/0018726709336500>.

- Liu, P., Wang, X.T., Li, A., & Zhou, L. (2019). Predicting Work–Family Balance: A New Perspective on Person–Environment Fit. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1804. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01804>.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luther, S. S., & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and Psychopathology*, *12*(4), 857-885. <https://doi.org/10.1017/s0954579400004156>.
- Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Pecino, V., López-Liria, R., Padilla, D., & Aguilar-Parra, J. M. (2018). Consequences of team job demands: Role ambiguity climate, affective engagement, and extra-role performance. *Frontiers in Psychology*, *8*, 2292. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02292>.
- Mañas, M. A., Estreder, Y., Martínez-Tur, V., Díaz-Fúnez, P. A., & Pecino-Medina, V. (2020). A positive spiral of self-efficacy among public employees. *Personnel Review*. Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0364>
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.). *Job Stress and burnout: Research, theory, and intervention perspectives*. Beverly Hills; Sage focus editions.
- Maslach, C., Jackson, S.E. *MBI: Maslach Burnout Inventory*; University of California: Palo Alto, CA, USA, 1986.

- Major, D. A., & Germano, L. M. (2006). The changing nature of work and its impact on the work-home interface. In F. Jones, R. J. Burke, & M. Westman (Eds.), *Work-life balance: A psychological perspective* (pp. 13-38). Psychology Press.
- McGonagle, A. (2017). Common method variance. In S. Rogelberg (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 191-194). SAGE.
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literatura. *Management Research Review*. 42 (2), 263-289. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051>.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Tordera, N., & Mañas, M.A. (2001). Does role stress predict burnout over time among health care professionals? *Psychol. Health* 2001, 16, 511–525. <https://doi.org/10.1080/08870440108405524>.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological methods*, 16(2), 93-115. <https://doi.org/10.1037/a0022658>.
- Rabenu, E., Tziner, A., & Gil, S. (2017). The relationship between work-family conflict, stress, and work attitudes. *International Journal of Manpower*, 38 (8), 1143-1156. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0014>.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed). New Jersey: Transactional Publishers.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.

- Schaufeli, W.B., & Greenglass, E.R. (2001) Introduction to special issue on burnout and health. *Psychol Health, 16* (5),501–510. <https://doi.org/10.1080/08870440108405523>.
- Simmering, M., Fuller, C., Richardson, H., Ocal, Y., & Atinc, G. (2015). Marker variable choice, reporting, and interpretation in the detection of common method variance: A review and demonstration. *Organizational Research Methods, 18*(3), 473-511. <https://doi.org/10.1177/1094428114560023>.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 489-509. <https://doi.org/10.1348/096317901167497>.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). San Francisco. Berrett-Koehler Publishers.
- Voydanoff, P. (2005). Work demands and work-to-family and family-to-work conflict: Direct and indirect relationships. *Journal of Family Issues, 26*(6) 707-726. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277516>.
- Wang, I, Tsai, H., Lee, M & Ko, R. (2019). The effect of work–family conflict on emotional exhaustion and job performance among service workers: the cross-level moderating effects of organizational reward and caring. *The International Journal of Human Resource Management, 30*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651373>.
- Wang, P., Lawler, J. J., Walumbwa, F. O., & Shi, K. (2004). Work-family conflict and job withdrawal intentions: The moderating effect of cultural differences. *International Journal of Stress Management, 11*(4), 392-412. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.11.4.392>.

- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism review*. Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0110>.
- Wong, S. W. J., Che, W. S. W., Cheng, M. T. C., Cheung, C. K., Cheung, T. Y. J., Lee, K. Y., & Yip, S. L. (2018). Challenges of fresh nursing graduates during their transition period. *Journal of Nursing Education and Practice*, 8(6), 30. <https://doi.org/10.5430/jnep.v8n6p30>.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3), 486-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>.
- Yavas, U., Babakus, E., & Karatepe, O. (2008). Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict Does gender matter?. *International Journal of Service Industry Management* 19(1) 7-31. <https://doi.org/10.1108/09564230810855699>.