



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE MEDICINA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**EL ROL DE LOS RECURSOS PERSONALES Y CONTEXTUALES COMO
PREDICTORES DE LA ACTITUD HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DEL
BIENESTAR LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UN CONTEXTO DE CAMBIO
INSTITUCIONAL**

INTEGRANTES:

CONSTANZA ALFARO SILVA

KARLA CARVAJAL ARANEDA

NATALIA MONTENEGRO DE LA BARRERA

PROFESOR GUÍA: VIVIANA RODRÍGUEZ DÍAZ

**Seminario de Título, conducente al Título Profesional de Psicólogo. Facultad de Medicina.
Escuela de Psicología. Universidad de Valparaíso**

Marzo, 2016

Valparaíso, Chile

DEDICATORIA

A mis padres, Jorge y Patricia, por ser un ejemplo constante. Por brindarme su amor, su apoyo incondicional, por comprenderme y motivarme.

A Sergio Limón Alfaro, por constituir un apoyo emocional fundamental durante toda mi etapa académica.

También a mis hermanos, a mi abuela Tina y a mi abuelo Sergio que está en el cielo.

Finalmente, a mi novio, por su tolerancia e infinita paciencia y amor.

A todos ellos, mi eterno amor y gratitud.

Constanza Alfaro

A mi madre, Sonia, por entregarme su apoyo, amor y comprensión, por estar siempre a mi lado y motivarme a avanzar.

A mi padre, Adolfo, por siempre alentarme a lograr mis metas, a través de sus consejos y amor incondicional.

A mis hermanos, Adolfo y Danilo, por regalarme su preciado tiempo ante cada inquietud.

A mi novio, Daniel, quien me enseñó a no rendirme y estuvo en todo este proceso, brindándome su ayuda y su compañía, y dándome su amor infinito e incondicional.

A mis amigas Natalia, Maren, Lenka e Ingrid, por hacerme reír y darme ánimos cuando más lo necesité.

Karla Carvajal

A mis padres, por ser mi principal fuente de amor y apoyo incondicional

A mis hermanas, por ser mis compañeras de vida, amigas y consejeras.

A todos mis amigos, de San Felipe y de Valparaíso, por acompañarme, escucharme y hacerme feliz durante este proceso.

Y a las experiencias de vida, que me han permitido ser una mejor persona

Natalia Montenegro

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias, por sus consejos y apoyo incondicional.

A nuestros amigos, por escucharnos y acompañarnos.

A nuestra profesora guía, Viviana Rodríguez, por guiarnos y apoyarnos en este proceso.

A los participantes de este estudio, que nos regalaron su valioso tiempo.

A Samuel Alarcón y a Daniel Pastén, por sus contribuciones a nuestro trabajo.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
I INTRODUCCIÓN.....	3
II MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Teoría y conceptos acerca del cambio organizacional	7
2.2 El efecto del cambio organizacional en los trabajadores	10
2.3 Actitud del trabajador y bienestar laboral en un contexto de cambio organizacional	12
2.3.1 Actitud de los trabajadores hacia el cambio organizacional	13
2.3.2 Bienestar laboral del trabajador durante el cambio.....	17
2.4 Recursos del trabajo: rol y efecto de los recursos personales y contextuales durante un cambio organizacional	19
2.5 Recursos Personales.....	21
2.5.1 Creación de Significado (Meaning-Making).....	21
2.5.2 Autoeficacia.....	23
2.6 Recursos Contextuales.....	27
2.6.1 Percepción de la Calidad de las Comunicaciones	27
2.6.2 Percepciones de Justicia Organizacional	30
III FUNDAMENTOS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1 Fundamentos de la Investigación.....	35
3.2 Objetivos	38
3.2.1 Objetivos generales.....	38
3.2.2 Objetivos Específicos	38

3.3 Hipótesis	39
IV METODOLOGÍA.....	40
4.1 Contexto del Estudio.....	40
4.2 Participantes	40
4.3 Procedimiento	41
4.4 Instrumentos	41
4.4.1 Actitud ante el cambio organizacional	42
4.4.2 Bienestar Laboral	43
4.4.3 Creación de Significado.....	44
4.4.4 Autoeficacia.....	45
4.4.5 Percepción de la Calidad de las Comunicaciones.....	46
4.4.6 Percepciones de Justicia Organizacional	46
4.5 Diseño	47
4.6 Análisis de datos	48
V RESULTADOS.....	49
5.1 Descriptivos: datos sociodemográficos, correlaciones y diferencias de promedios en variables de interés.....	49
5.2 Prueba de hipótesis	69
5.2.1 Actitud del trabajador hacia el cambio	69
5.2.2 Bienestar Psicosocial	71
5.2.3 Efectos Colaterales.....	73
VI DISCUSIÓN	75
6.1 Los recursos personales y contextuales como predictores de la actitud ante el cambio organizacional	76
6.2 Los recursos personales y contextuales como predictores del bienestar psicosocial del trabajador	79

6.3 Los recursos personales y contextuales como predictores de los efectos colaterales del trabajador	81
VII CONCLUSIONES	88
7.1 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación	88
7.2 Contribuciones del estudio	889
VIII REFERENCIAS.....	90
IX ANEXO	104
ANEXO 1: Escalas e ítems.....	104
ANEXO 2: Consentimiento Informado	110

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Características demográficas de los participantes.	50
Tabla 2 Promedios, desviaciones estándar y correlaciones de Pearson.....	52
Tabla 3 Diferencias de promedios según sexo	55
Tabla 4 Diferencias de promedios según cargo	57
Tabla 5 Diferencias de promedios según experiencia de cambio	59
Tabla 6 Diferencias de promedios según experiencia de cambio: directo o indirecto	61
Tabla 7 ANOVA de las variables en estudio según nivel de estudios.....	64
Tabla 8 ANOVA de las variables en estudio según unidad académica.....	68
Tabla 9 Regresión Lineal Múltiple de los recursos personales y recursos contextuales sobre la actitud de los trabajadores hacia el cambio	70
Tabla 10 Regresión Lineal Múltiple de los recursos personales y recursos contextuales sobre el bienestar psicosocial de los trabajadores	72
Tabla 11 Regresión Lineal Múltiple de los recursos personales y recursos contextuales sobre los efectos colaterales percibidos por los trabajadores.....	74

RESUMEN

El cambio organizacional puede ser un evento atemorizante para los trabajadores, dado que puede implicar la pérdida y/o modificación de recursos de trabajo importantes. Esto puede provocar problemas de salud como: tensión muscular, estrés y depresión, entre otros, existiendo una alta probabilidad de que el trabajador tenga licencias por enfermedad y/o intenciones de renunciar, presentando una actitud poco favorable hacia el cambio organizacional. Esta investigación estudió el rol de los recursos personales: creación de significado y autoeficacia, y de los recursos contextuales: percepciones de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia organizacional, como predictores del bienestar laboral y de la actitud de los trabajadores en un contexto de cambio organizacional. Participaron 158 trabajadores pertenecientes a una Universidad Pública de Chile en proceso de relocalización a quienes se les aplicó un cuestionario de autoreporte. Los análisis se realizaron mediante las pruebas: t de Student, ANOVA, correlaciones bivariadas y análisis de regresión múltiple. Los resultados sugieren que tanto los recursos personales como contextuales juegan un papel predictor significativo en el bienestar laboral y la actitud del trabajador durante un cambio organizacional.

Palabras clave: cambio organizacional, actitudes de los trabajadores hacia el cambio, bienestar laboral, recursos de trabajo

ABSTRACT

Organizational change may suppose a threatening event for employees, given it might imply the loss and/or modification of important job resources. This could cause health issues such as muscular tension, stress and depression, among others, with a high probability for workers to go on sickness absence and/or have turnover intentions, holding an unfavorable attitude towards organizational change. The present research studied the role of personal resources: meaning-making and self-efficacy, and context resources: perception of communication quality and organizational justice, as predictors of work well-being and the attitudes of employees in an organizational change context. 158 workers from a Public Chilean University undergoing a relocation process were surveyed. Multiple linear regressions revealed that both personal and contextual resources play a significative and explicative role on work well-being and worker attitudes towards organizational change.

Key words: organizational change, attitudes towards change, work well-being, job resources

I INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la proliferación de las nuevas tecnologías, las fluctuaciones económicas, así como los cambios culturales, sociales y políticos han originado un período turbulento de diversos cambios en la sociedad. Estas transformaciones y tendencias traen consigo nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones (Chiavenato, 2002). El estudio sobre el cambio organizacional, así como la necesidad de implementarlo de forma efectiva ha ido creciendo, siendo un proceso complejo que puede tener tanto resultados negativos como positivos en las organizaciones.

El cambio según Castañeda (2011), puede ser definido como:

La cristalización de nuevas posibilidades de acción, basadas en la recapitulación de los modelos de la organización. Una arquitectura del cambio implica el diseño y construcción de nuevos modelos, o la reconceptualización de los viejos, para crear nuevas alternativas, que se espera sean más productivas. (p.5).

Asimismo, el cambio en relación a las organizaciones se puede abordar desde distintas visiones, por ejemplo, puede ser un cambio impuesto o voluntario (Oreg, 2006) o ser visto desde un abordaje colectivo o individual, así como también desde una perspectiva positiva o negativa (Seo, Putnam y Bartunek, 2004).

Existen otros componentes teóricos que permiten abordar el cambio como un fenómeno relevante para las organizaciones. En relación a lo anterior, éste podría verse como un objeto de actitud. Es decir, como un objeto a evaluar por parte de las personas (Díaz, 2010). Cabe entender que la actitud es una tendencia psicológica, en donde su evaluación por parte de la persona es la que determina su valencia y fuerza. Además, la actitud desde el enfoque de la Teoría de la Multidimensionalidad propuesto por Hovland y Rosenberg, en 1960 (citado en López, 1991), se puede entender desde tres dimensiones: cognitiva, emotiva y conativa.

Diversos teóricos e investigadores han enfocado sus estudios en el nivel macro del cambio organizacional, por ejemplo, su estructura-tamaño, especialización o cultura organizacional (van den Heuvel, 2013). Por su parte, los estudios a nivel micro, es decir, a nivel de respuesta de los trabajadores, se han enfocado tradicionalmente en la resistencia al cambio, mostrándolos como agentes resistentes y como obstáculos para el cambio (Piderit, 2000). Sin embargo, en el último

tiempo se ha dejado atrás el estudio de las actitudes negativas, reemplazándolo por actitudes positivas, esto porque la intención de un empleado al resistirse a la propuesta de un cambio puede no siempre ser negativa (Piderit, 2000). Además, se aduce que las actitudes resistentes de los empleados son causadas tanto por conflictos de intereses, como por una falta de recursos (p.ej., un ambiente justo, donde el empleado se sienta valorado y apoyado) que faciliten su adaptación al cambio (Dent y Golberg, 1999).

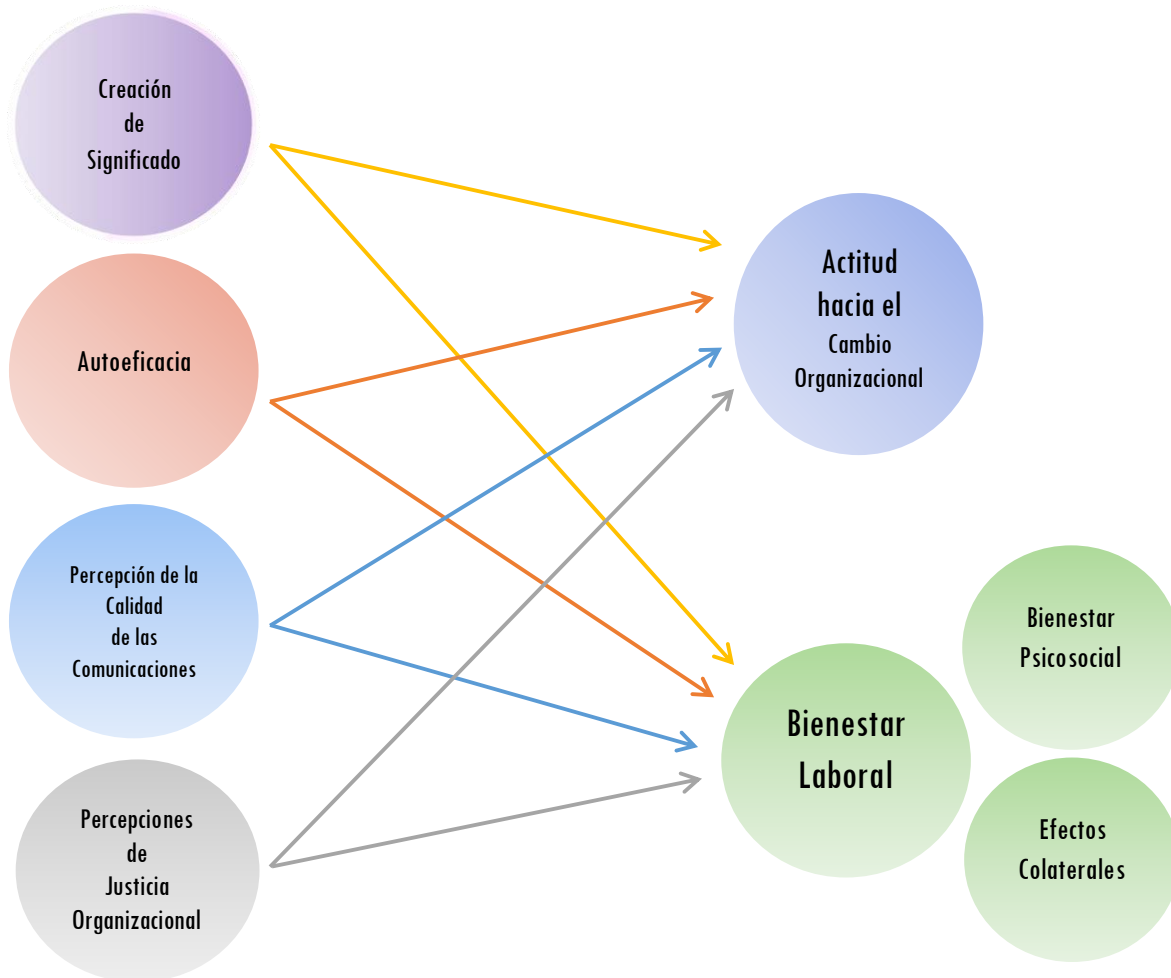
No obstante, la calidad de vida de las personas, así como sus condiciones psicológicas y sociales, también pueden verse afectadas por el cambio que se implemente en las organizaciones. Es decir, las actitudes tanto positivas como negativas también pueden presentar cierta asociación con el bienestar laboral del trabajador, concepto que en la actualidad ha tomado cada vez más relevancia e interés por parte de las organizaciones. Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes (2010) definen el bienestar psicosocial como “un conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales concernientes al grado en que la propia experiencia es vivida como satisfactoria, agradable y positiva” (p.158). Por otro lado, la actitud hacia el cambio es un concepto amplio, el cual permite visualizar a los individuos desde sus propias evaluaciones hacia un objeto. Es por esto, que en esta investigación estos dos conceptos se situarán en un contexto de cambio organizacional desde la siguiente interrogante: ¿Qué recursos pueden facilitar o aumentar una actitud favorable hacia el cambio, así como potenciar el bienestar laboral de los trabajadores?

En relación a lo anterior, de acuerdo al Modelo de Conservación de los Recursos (COR) (Hobfoll, 1989), las personas buscan obtener, mantener, retener, invertir y ganar recursos, lo que les permite mantener su salud física y bienestar psicológico. Bajo este modelo, en el presente estudio se pretende analizar el impacto de cuatro recursos de los trabajadores para enfrentar el cambio, dos personales: creación de significado (van den Heuvel, 2009) y autoeficacia (Schwarzer, Jerusalem y Bäßler, 1993) y dos contextuales: percepciones de la calidad de las comunicaciones (Bordia, Hobman, Jones, Gallois y Callan, 2004) y percepciones de justicia organizacional (Colquitt, 2001), como facilitadores o potenciadores de la actitud hacia el cambio (Jonas, Diehl y Bromer, 1997; Conner, Sparks, Povey, James, Shepherd y Armitage, 2002), y del bienestar laboral (Blanch et al., 2010).

La importancia de estudiar los recursos personales y contextuales en el marco de un cambio organizacional se debe a que éstos le otorgan una visión global, tanto de aspectos personales como

situacionales. Esto permitiría entender el modo de analizar el bienestar laboral del trabajador y su actitud ante el cambio organizacional, con el fin de obtener éxito en su implementación y en la adaptación de la organización. De acuerdo a lo ya mencionado, se propone el siguiente modelo:

Figura 1: Modelo conceptual del Rol de los Recursos Personales y Contextuales como predictores de la Actitud hacia el cambio y del Bienestar Laboral de los trabajadores en un contexto de cambio organizacional



El presente proyecto se inicia con una mirada teórica del cambio organizacional, seguido de los conceptos de actitud del trabajador hacia el cambio, así como el bienestar laboral, para luego relacionarlos con los cuatro recursos personales y contextuales: creación de significado, autoeficacia, percepción de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia organizacional, (como se muestra en la Figura 1), junto con sus respectivas hipótesis.

Posteriormente, se describe la fundamentación de la investigación, para luego presentar los objetivos generales y específicos del estudio. Luego, se aborda la metodología, donde se explicitará el diseño de investigación utilizado, sus participantes, procedimientos, instrumentos y las técnicas de análisis de datos empleados. Después se reportarán los resultados de la investigación para continuar con la discusión de los mismos, donde se concluirán ideas y reflexiones en torno a los resultados obtenidos. Finalmente, se expondrán las limitaciones y futuras líneas de investigación y los aportes del estudio.

II MARCO TEÓRICO

2.1 Teoría y conceptos acerca del cambio organizacional

Las organizaciones actuales se enfrentan cada vez más a un ambiente dinámico y cambiante, el cual las obliga a adaptarse a sus transformaciones. De esta manera, requieren responder a los cambios de su entorno reestructurándose con el fin de sobrevivir y alcanzar el éxito. Según Robbins (2004), las seis fuerzas que impulsarían el cambio son la naturaleza de la fuerza del trabajo, la tecnología, las crisis económicas, las competencias, las tendencias sociales y la política mundial, dando cuenta de la diversidad de motivos por los que éste puede surgir.

No obstante, cuando se habla del entorno en que ocurre el cambio organizacional, éste no sólo sería de tipo político, económico, social o cultural, sino que también se incluirían las expectativas de las personas que trabajan en una organización (Quirant y Ortega, 2006). Esto da cuenta que las fuerzas impulsoras que crean una necesidad de cambio, también incluyen a las personas, ya que el personal necesita tiempo para ajustarse, comprender y comprometerse con el cambio, así como a los nuevos desafíos dentro de la institución.

Al parecer, el cambio podría ser la base del mejoramiento continuo en las organizaciones, pero primero es necesario conocer su conceptualización. Desde una mirada genérica, la Real Academia Española (2016), lo define como “acción o efecto de cambio”, por otro lado, el verbo “cambiar” es definido como “dejar una cosa o situación para tomar otra”. Sin embargo, desde una perspectiva organizacional, existen diversas definiciones en torno al cambio. Vigotsky (1984, citado en González, 2011), afirma que el cambio organizacional es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. También, puede ser definido como un proceso en el que una organización se mueve de una situación actual a una situación futura deseada (Mack, Nelson y Quick, 1998).

Según Reyes y Velásquez (1997, citado en González, 2011), el cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones mediante el aprendizaje, hacia las diferentes transformaciones que sufren debido al medio ambiente interno o externo. Por otro lado, Lines (2005) lo define como un cambio deliberadamente planeado de una organización, tanto en su estructura formal como a nivel de sistemas, procesos, o en el dominio de productos de mercado, destinado a mejorar el alcance de uno o más objetivos.

Van de Ven y Poole (1995) propusieron que las causas del cambio organizacional pueden explicarse por medio de tres teorías: la Teoría Teleológica, la Teoría de Ciclo de Vida y la Teoría Dialéctica. La perspectiva Teleológica postula que el cambio organizacional es un intento de lograr un estado ideal a través de un proceso continuo de fijación de objetivos, ejecución, evaluación y reestructuración. La Teoría del Ciclo de Vida, afirma que la organización es una entidad que depende del medio ambiente externo, a través de las etapas del ciclo de la vida, como el nacimiento, el crecimiento, la maduración y declinación. La Teoría Dialéctica plantea la hipótesis de que la organización es como una sociedad multicultural con valores opuestos. Cuando una fuerza particular domina sobre las demás, un nuevo valor se establece en la organización, así como nuevas metas, lo que resulta en el cambio organizacional.

Uno de los enfoques con mayor popularidad en relación a la administración del cambio organizacional, y que hasta el día de hoy es utilizado y analizado, es el *Modelo de las Tres Etapas* de Lewin (1947, citado en Schein, 1996). Este autor señala que, para completar un cambio, las organizaciones deben recorrer tres etapas: descongelamiento, transición y recongelamiento.

Desde este punto de vista, todo cambio comienza con “descongelar” el “status quo” o un estado de equilibrio. Esto implica la preparación hacia el cambio, la comunicación del cambio a los trabajadores y la construcción de una seguridad psicológica, creando un sentido de urgencia en torno a la necesidad de cambio. Por ende, las fuerzas impulsoras del cambio (fuerzas que alejan la conducta del status quo), deben ser incrementadas, y la eliminación de las fuerzas restrictivas (fuerzas que estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio, por ejemplo, las defensas personales, las normas del grupo, etc.) que inhiben el cambio, deben ser disminuidas (Schein, 1996).

La segunda etapa es la fase de "transición" o “movimiento”, en la que los cambios reales se llevan a cabo y son aplicados. Esta es la fase en la que se requiere el aprendizaje de los empleados y un cambio de comportamiento. Durante la transición, el sistema de destino se mueve a un nuevo equilibrio, y por lo tanto es fundamental para construir el cambio, la aceptación y motivación entre los destinatarios (Lewin, 1947, citado en Schein, 1996).

En la fase final del modelo de Lewin (1947, citado en Schein, 1996), el “recongelamiento”, el nuevo equilibrio debe ser forzado para evitar caer de nuevo en la antigua situación de pre-cambio,

y para que el nuevo contexto perdure al paso del tiempo. Así, esta etapa tiene por objetivo estabilizar un cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas.

Chiavenato (2001, citado en Córdova y Vicente, 2012) clasifica los cambios organizacionales en cuatro tipos: los cambios estructurales, los cuales afectan la organización a nivel de su estructura y administración, la distribución de información externa e interna y los niveles de jerarquía; los cambios tecnológicos, que afectan instalaciones, equipos, máquinas, materiales, procesos y operaciones de la empresa; los cambios de productos o servicios, que se refieren a los que afectan las salidas o resultados de la organización; y finalmente, están los cambios culturales, que se enfocan en los cambios que ocurren en las personas, como sus conductas, actitudes, intenciones, aspiraciones, expectativas y necesidades.

Por otro lado, según Quirant y Ortega (2006) existen tres tipos de cambio que se pueden dar en una organización para que ésta pueda adaptarse tanto en su entorno como en su interior. El primero es el cambio evolutivo donde el status quo cambia de manera mínima y el cambio es lento y pausado. El segundo es el cambio revolucionario, el cual señala que el status quo va cambiando de forma rápida, intensa y abrupta. En este caso, las expectativas de los trabajadores van cambiando, lo que genera un gran volumen de oposición. Y por último, está el cambio sistemático, en que el status quo se va alterando sin prisa, pero sin pausa, observando cada movimiento dado y corrigiendo las fallas que van surgiendo. Se disponen de las herramientas que se consideren más adecuadas, con el fin de capacitar a las personas, para que puedan enfrentar y recibir al cambio no de manera amenazante, sino como un aliado.

Sin embargo, no todo cambio será siempre un evento puntual y localizado en el tiempo, sino que también puede ser un evento continuo, lento, interactivo y multifactorial. Éste mismo, puede ser impuesto o voluntario, e implica una acentuación personalizada y subjetiva, que involucra individuos y a la sociedad en general, incluyendo también, a cualquier organización. Sin embargo, éste puede llevar mucho tiempo en establecerse (Castañeda, 2011).

Según Robbins (2004, p.58), el cambio impuesto es definido como “una actividad intencional y con un propósito orientado a conseguir una meta”. Este cambio abarca la modificación del comportamiento de los individuos y grupos de la organización. Además de ser un cambio implementado de forma horizontal y no opcional, también puede resultar de eventos naturales o de reformas deliberadas. Por otro lado, el cambio generado voluntariamente, es porque existe

insatisfacción, inconsistencia o intolerancia de la situación actual desde los individuos (Castañeda, 2011). Estos cambios voluntarios mezclan una oportunidad de transformación e innovación, junto con las oportunidades para la manifestación del interés y la autonomía propia de los trabajadores.

Algunos cambios, como cambiarse de carrera universitaria, mudarse a un nuevo vecindario, o comprarse un nuevo auto, suelen ser voluntarios. Por el contrario, se imponen los cambios, por ejemplo, cuando una línea de producto determinado se interrumpe o cuando ciertos cambios en el lugar de trabajo se imponen por la dirección (Sverdlik y Oreg, 2009). Es decir, la autonomía y el derecho de expresión personal del trabajador, así como la oportunidad para innovar, se ve restringida cuando se impone el cambio, lo cual podría fomentar la expresión de conformidad y compromiso con el agente de cambio.

Por otro lado, el cambio también se puede clasificar en un nivel individual y un nivel colectivo (Aktouf, 1999; Poole y Van de Ven, 2004). El nivel individual hace referencia a intervenciones que apuntan hacia sujetos, es decir, a las diversas motivaciones, actitudes y conductas laborales. Mientras que el enfoque colectivo abarca no sólo intervenciones que apuntan a un nivel de equipo, sino que, a todo el sistema, es decir, las intervenciones apuntan a la organización como un todo (Bouckenooghe, 2010).

Seo et al. (2004), identificó la dimensión positiva versus la negativa como una característica crucial del proceso de cambio. El enfoque negativo llama la atención por acentuar los aspectos negativos en la organización, como varios temas o problemas por tratar, mientras que el enfoque positivo enfatiza las razones positivas para el cambio, como la construcción de una historia organizativa única (Bouckenooghe, 2010).

Viéndose desde la perspectiva que más corresponda, según la situación, y contexto del cambio organizacional, este fenómeno no está exento de otros factores importantes, como, por ejemplo, las personas y cómo las repercusiones de un cambio implementado de un modo exitoso o fallido pueden traer consecuencias a los trabajadores de la organización.

2.2 El efecto del cambio organizacional en los trabajadores

Sin importar el nivel en que se dé el cambio (toda la organización o una parte de ella), o la manera en que él mismo se implemente (rápida o lentamente), un elemento presente en las investigaciones de todos los autores dedicados a este fenómeno, es el impacto que los procesos de

este tipo tienen sobre las personas, en tanto que es un proceso a la vez emocional e intelectual (Quirant y Ortega, 2006). Las personas son un recurso importante dentro de una organización, por lo que pueden desempeñar un papel central y activo durante las actividades de cambio. La reacción de los trabajadores puede variar de acuerdo a sus percepciones, que son apoyadas por sus habilidades, experiencias, oportunidades, beneficios y su compromiso (Bennett, 2001, citado en Shah, 2009).

Muchos son los estudios respecto del impacto que tienen los cambios en el comportamiento de las personas involucradas. Por una parte, se encuentran aquellas investigaciones referidas específicamente al papel de las personas y de los grupos en la facilitación o no de los procesos de cambio y por otra, en la identificación de las variables psicológicas (individuales o grupales) relacionadas con los procesos de cambio organizacional (Osorio y Ravelo, 2011).

En primer lugar, al hablar de facilitación o no de los procesos de transformación por parte de los individuos o de los grupos, se encuentra una gran cantidad de literatura e investigación que se ha interesado por lo que se conoce como resistencia al cambio (Osorio y Ravelo, 2011), la cual se define como “la presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio debido a la percepción que él o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima” (García, Rubio y Bravo, 2007, p.305).

En relación a las personas que se ven afectadas por el cambio, en general, éstas suelen sufrir emociones intensas al experimentar cambios fundamentales en lo personal, en la estrategia, en la identidad u en otras cuestiones importantes de una organización (Bartunek, 1984). Asimismo, el cambio organizacional también afecta a los trabajadores de manera grupal, ya que el cambio transforma la forma en que se conforman los grupos y altera las relaciones al interior de los mismos, especialmente en lo referido a tareas y roles.

Ante esto, las personas reaccionan de maneras diversas ante el cambio: resistiendo pasivamente, aceptándolo o rechazándolo. Kotter y Schlesinger (1979) sugieren que existen cuatro principales razones por las que las personas se resisten al cambio: tienen miedo de perder algo de valor; entienden mal el cambio y sus implicaciones; creen que el cambio no tiene sentido; o, simplemente, tienen una baja tolerancia hacia el cambio.

Además, el cambio también afecta el nivel de cohesión grupal, es decir la atracción entre sus miembros. Grupos altamente cohesionados generan, a su vez, fuertes resistencias a los cambios, ya que tratan de preservar el estado de las cosas protegiendo sus intereses a expensas, incluso, de otros grupos. Por otra parte, se encuentran los acuerdos y negociaciones grupales y el nivel de compromiso. Este nivel se refiere a la forma en que se administra la información y se toman las decisiones (Osorio y Ravelo, 2011).

Un ejemplo de este efecto en los trabajadores se ve evidenciado en la relocalización laboral, el cual trae consigo consecuencias negativas, como un aumento en el estrés de las personas, lo cual afecta directamente en su bienestar laboral. Martín (1996), mediante una investigación en donde estudió el efecto que tendrían los trabajadores que se trasladan de una ciudad a otra, encontró evidencias que relacionan las causas de los problemas producto de la reubicación y el estrés laboral, proponiendo que este daño psicológico en los trabajadores estaría conformado por una serie de factores tanto individuales como organizacionales, otorgándole importancia a examinar en futuras líneas de investigación, la relación entre el contexto del proceso de reubicación y las reacciones psicológicas de los trabajadores.

Lo primordial es saber analizar de qué manera afecta el cambio tanto en las personas como en los grupos, y cuáles serían las reacciones ante éste. El cambio puede generar emociones intensas, desde estrés, preocupaciones, ansiedad, hasta conformidad, disposición o compromiso. Esta variación va a depender de la persona y de sus percepciones, intelecto, emociones, así como de su contexto laboral. Una implementación exitosa del cambio vendrá de la mano de una adaptación por parte de los trabajadores, así como también de una prevención de sus consecuencias negativas. Por lo tanto, es necesario averiguar qué factores permitirían un mayor bienestar y satisfacción en el trabajo, así como también actitudes que favorezcan su desarrollo.

2.3 Actitud del trabajador y bienestar laboral en un contexto de cambio organizacional

El factor humano conduce a la transición del cambio y a su implementación dentro de la organización (Quirant y Ortega, 2006), es por esto que la comprensión del proceso de ajuste desde los trabajadores es crucial, ya que en última instancia el cambio organizacional únicamente es implementado con éxito cuando es apoyado por los trabajadores (Armenakis y Harris, 2009; Bovey y Hede, 2001). Los cambios que ocurran dentro de las organizaciones dependerán de las actitudes que tengan los trabajadores según sus intereses, inquietudes o temores ante tales transformaciones.

Por lo tanto, se requerirá de la voluntad y apoyo de los individuos, con el fin de construir una organización verdaderamente exitosa y adaptativa, la cual conlleve a su supervivencia a lo largo del tiempo.

El cambio organizacional puede ser exigente y, por lo tanto, constituir un factor de riesgo para la salud de los empleados y su bienestar laboral (Armenakis y Harris, 2009). En relación a lo anterior, y al sugerir poner enfoque en las personas de una organización, el bienestar laboral da cuenta de cómo los estresores que surgen dentro de una rutina laboral pueden afectar a las personas y a su entorno. Se debe visualizar el cambio no como algo exclusivo e inspirado en los intereses de la organización, sino que también desde un adecuado manejo hacia los efectos en los trabajadores, ya que éste puede ser un estresor muy potente. Por lo tanto, poner atención en estos efectos dentro de los procesos de cambio es fundamental, ya que las consecuencias humanas son tan importantes como los aspectos físicos o materiales. Saber manejar de manera adecuada las consecuencias que puede traer el cambio hacia los trabajadores permite que éste ocurra con mínimas alteraciones hacia la salud, la moral, el bienestar, y para la organización (Guerrero, 1994).

La calidad de vida en el trabajo y el bienestar laboral se conceptualizan desde el punto de vista de la satisfacción que se expresa a través de la actitud de los trabajadores, es decir, desde la evaluación subjetiva de las condiciones actuales, percibidas por los individuos a la luz de sus expectativas y aspiraciones (Aguilar, Magaña y Surdez, s.f.). Por ende, al tener una actitud positiva ante el trabajo, existiría un mayor bienestar laboral en las personas de una organización. De esta manera, tanto la actitud que tenga el trabajador, así como su bienestar laboral, están relacionados de forma clave para conocer y entender los efectos que el cambio organizacional tiene en las personas, por lo que es importante analizarlos en profundidad.

2.3.1 Actitud de los trabajadores hacia el cambio organizacional

Para la psicología social, la actitud desempeña un papel central en los procesos de cambio, dado su carácter de factor mediador entre la persona y el contexto social al que pertenece (Morales, 1999). La actitud se define como “una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad u objeto concreto, con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad” (Eagly y Chaiken, 1993, p.1, citado en Morales, 1999). A su vez, Thurstone y Chave (1929, citado en Thompson et al., 1995, p.362) caracterizan a las actitudes como “la suma total de las inclinaciones

y sentimientos del hombre, prejuicios o sesgos, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones acerca de algún tópico específico”.

En relación a lo anterior, se puede concebir la actitud como un estado interno que media e interviene entre los aspectos del ambiente externo y las reacciones de las personas, es decir, sus “respuestas evaluativas”. Siendo la actitud un estado interno, ésta tendrá que ser inferida a partir de respuestas manifiestas y observables; y siendo evaluativa, estas respuestas serán de aprobación o desaprobación, de atracción o rechazo, de aproximación o evitación, y así sucesivamente (Morales, 1999).

Cabe señalar, que la actitud no es un proceso de categorización en sí mismo, sino más bien su resultado. En efecto, “una vez consumado y llevado a cabo el proceso de categorización, lo que subsiste es un estado interno evaluativo, es decir, la actitud que tiene una cierta duración y que dirige y sostiene la conducta hacia el objeto” (Eagly y Chaiken, 1993, p.5-7, citado en Morales, 1999).

Las respuestas evaluativas que emergen de la actitud, son la asignación de aspectos negativos o positivos hacia un objeto. Éstas se componen de la valencia, la cual implica una dirección de carácter positivo o negativo que se atribuye al objeto actitudinal, y por otro lado está la intensidad, que se trata de la gradación de esa valencia, que puede ser fuerte, débil, o de indiferencia (Lines, 2005). Por lo tanto, la actitud suele representarse como un continuo, denominado el continuo actitudinal, que tiene en cuenta estos dos aspectos.

En relación al cambio organizacional, y a lo descrito anteriormente, se puede entender la actitud hacia el cambio, según Petty y Wegener (1998), como la evaluación total de la persona acerca del cambio, que constituye una tendencia psicológica que es expresada por medio de la evaluación del cambio con algún grado de favor o desfavor.

La formación de la actitud hacia el cambio se basa en una consideración de un subconjunto de características de individuos extraídas de un objeto de actitud (Lines, 2005), en este caso, del cambio organizacional. Además, las necesidades individuales correspondientes a la tarea de trabajo y los datos transmitidos por las demás personas, dan forma a las actitudes de los empleados (Miller, Johnson y Grau, 1994). Por lo tanto, todo lo que emerge de los individuos en relación al cambio, será parte de una actitud.

Si bien, lo que caracteriza a la actitud es la evaluación, ésta se puede expresar desde vías diferentes o respuestas observables, mediante tres grandes categorías: cognitivas, afectivas y conativa. Este modelo es llamado Multidimensional o de los Tres Componentes, desarrollado por Smith, en 1947, pero representado por Hovland y Rosenberg, en 1960 (López, 1991). Esta teoría propone que existe un triple componente en toda actitud, y esos tres componentes se relacionan entre sí. La definición más íntegra, es entregada por Piderit (2000), quien se refiere a la actitud como un factor tridimensional, que incluye lo emocional, lo cognitivo y lo conductual.

Tradicionalmente, los empleados han sido vistos como sujetos que se resisten durante los procesos de cambio (Dent y Goldberg, 1999). Siguiendo esta línea, la resistencia al cambio es definida según Del Val y Fuentes (2003), como el conjunto de intenciones y acciones que enlentecen o dificultan la implementación del cambio. Es decir, la intención de mantener el status quo y de dificultar el éxito de su implementación. Piderit (2000) distingue tres formas de resistencia al cambio, la primera es el estado cognitivo, el cual vendría siendo la opinión que contradice al cambio a nivel del pensamiento. En segundo lugar, está el estado emocional, que se refiere al sentimiento de negatividad ante el cambio. Por último, está el estado comportamental, que se aduce al acto o acción contra el cambio, por ejemplo, el sabotearlo o ir en contra de él

No obstante, Piderit (2000) de igual manera critica la resistencia al cambio, ya que a pesar de que tiene una base investigativa y ha sido estudiada por diversos autores, tiene limitaciones producto de factores políticos, económicos o filosóficos. Dent y Goldberg (1999) señalan que la resistencia al cambio también tendría un origen desde los intereses de conflicto, así como de la falta de un entorno que entregue ayuda en un contexto de cambio organizacional. Esto quiere decir, que la resistencia al cambio no se originaría ni se establecería intrínsecamente en los trabajadores, sino que existirían otras circunstancias aparte de ésta. En este sentido, Oreg (2006) advierte que si se sostiene la idea de que el trabajador se resiste solamente ante cambio, se estarían ignorado las consecuencias que lo produce, ya éstas que son las que causarían aquella resistencia. Por lo tanto, se corre el riesgo de desviar y reducir la importancia de solucionar los reales problemas de una organización, al enfocarse sólo en esta reacción, e ignorando su entorno.

Otros autores, como Nord y Jermier, en 1994 (citado en Bouckenooghe, 2010), declaran que se debe abandonar la visión predominantemente negativa en relación a la resistencia al cambio, sugiriendo enfocarse en cómo la resistencia también es un recurso o un facilitador del cambio. Sin

embargo, es Oreg en el año 2006 quien plantea adoptar estas dos visiones, y por ende, ver la resistencia como un componente que podría facilitar el cambio.

Por otra parte, los últimos estudios han incluido las actitudes positivas, como la disposición hacia el cambio, el compromiso al cambio, o la apertura al cambio (Armenakis, Harris y Mossholder, 1993; Piderit, 2000), dando cuenta de que un trabajador podría reaccionar ante el cambio de distintas maneras. El sustento y abordaje teórico que ha habido las últimas décadas en torno a la resistencia al cambio o del apoyo por separado, ha sido criticada por los estudios más actuales, en donde se propone una visión en donde estas dos reacciones podrían estar relacionadas e involucradas en el mismo proceso intrínseco ante el cambio, en donde las personas podrían sentir al mismo tiempo y fuertemente dos reacciones distintas, dando cuenta de lo que se denomina como ambivalencia actitudinal (Oreg y Sveldlick; 2011; Piderit, 2000). Finalmente, dentro de las tres formas de resistencia al cambio que postuló Piderit (2000) (las cuales fueron mencionadas con anterioridad), existe una regla importante y que permitiría entender mejor el concepto de la ambivalencia actitudinal. Esta regla señala que “estas tres formas de resistencia pueden, en ocasiones, no coincidir completamente para una misma persona” (Piderit, 2000, citado en García, Álamo y García-Barba, 2011, p.233).

Por otra parte, es importante entender que cada sujeto experimenta el cambio de una forma única; para algunos es una causa de alegría, beneficios, o ventajas; mientras que para otros es causa de sufrimiento, estrés y desventaja. La cantidad de percepciones se ve reflejada en la variedad de formas que existen para conceptualizar la reacción de la gente frente a este fenómeno (Oreg, Vakola, y Armenakis, 2011). Algunos usan términos positivos como la disposición al cambio o el compromiso hacia el cambio, mientras que otros se refieren con términos negativos como la resistencia, ambas para identificar actitudes hacia el cambio.

Por ende, cuando los empleados poseen una fuerte y positiva actitud hacia el cambio, es probable que se comporten de manera persistente, de tal forma que así apoyen y faciliten la iniciativa de cambio que se está aplicando. Por el contrario, los empleados que poseen una fuerte actitud negativa hacia el cambio, son más propensos a presentar resistencia a evidenciar conductas de desprecio, frustración y hasta de sabotear la iniciativa de cambio (García, Rojas y Díaz, 2010).

Por lo tanto, no existen actitudes para cada contexto, a veces sí está de manera clara la percepción de una determinada situación, no obstante, también hay actitudes muy débiles (o

ambivalentes), debido a una poca claridad ante los propios pensamientos, emociones o conductas, o producto de una incertidumbre respecto al futuro (Díaz, 2010). Estas actitudes débiles se expresarían con mayor fuerza si durante el cambio organizacional, los trabajadores no se encuentran en las condiciones de trabajo adecuadas, es decir, no cuentan con los recursos que les permitan y ayuden a adaptarse rápidamente a tales transformaciones.

2.3.2 Bienestar laboral del trabajador durante el cambio

Por otro lado, desde hace varias décadas se ha reconocido como una alternativa teórica, la organización como un sistema que integra lo técnico y lo psicosocial (Kast y Rosenzweig, 1988). El subsistema técnico, entre otras cosas, permite establecer las condiciones de especialización provenientes de la tecnología, las tareas, los productos o los servicios; mientras que la esencia del subsistema psicosocial radica en el comportamiento del individuo como tal y de los grupos que conforma. Entender el elemento sociocultural de las organizaciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas (Dávila, 2000, citado en Calderón, Murillo y Torres, 2003), pues implica comprender la relación de la persona con la organización, sus actitudes, expectativas y aspiraciones.

Los enfoques más tradicionales de la psicología, por ejemplo, en el contexto laboral, se centran en el estudio del estrés o el burnout, enfermedades psicosomáticas o trastornos mentales (Marsollier y Aparicio, 2011). Sin embargo, en las últimas décadas los esfuerzos se han centrado menos en el polo negativo y más en el polo positivo de la salud. Un aspecto del polo positivo, que ha despertado el interés tanto de académicos como de expertos, es el bienestar laboral.

El bienestar constituye un referente teórico de gran importancia, especialmente cuando la Organización Mundial de la Salud lo utiliza, en su declaración constitucional de 1948, definiéndola como un “estado de completo bienestar físico, psicológico y social” (Blanch et al., 2010). Desde entonces, las complejas e intensas relaciones entre bienestar y trabajo han centrado el interés de la psicología en general y, particularmente, el de la psicología del trabajo y de las organizaciones. En esta línea, Blanch et al., (2010, p.158) consideran el bienestar como "un conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales concernientes al grado en que la propia experiencia es vivida como satisfactoria, agradable y positiva".

Las prácticas alrededor del bienestar laboral, inicialmente, se centraron en programas sociales tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador. Posteriormente, se enfocaron en modificar las condiciones de trabajo o en ofrecer prestaciones especiales que complementarían los ingresos y condiciones sociales del trabajador. Después, al desarrollo de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación, y por último, a la búsqueda de condiciones que mejoraran de manera integral la calidad de vida de los trabajadores (Barley y Kunda, 1992, citado en Copranzano, Byrne, Bobocel y Rupp, 2001).

Actualmente existen indicios de un nuevo enfoque que contempla tanto el polo negativo como el positivo de la salud y el bienestar. Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes (2010), desarrollaron un modelo teórico sobre el bienestar laboral general basándose en las investigaciones previas sobre el polo negativo y positivo del bienestar y con ello, diseñaron, aplicaron y validaron el cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG), el cual integra el bienestar en sus dos dimensiones, positiva y negativa, las que llamaron bienestar psicosocial y efectos colaterales, en un modelo que lo lleva a ser más que una consecuencia o causa de determinadas características organizacionales que impactan sobre el individuo (Warr, 1987; 2007, citado en Crespo, 2013) como lo ve la tradición clásica clínica. De alguna manera, se inspiran en los principios de la declaración fundacional de la OMS, que concibe la salud como bienestar (no como simple ausencia de malestar), así como en los de la psicología ocupacional positiva, (Seligman, 2002; Salanova, Bakker y Llorens, 2006). Asimismo, esta concepción de bienestar laboral, “situada” en lo subjetivo del entorno laboral, promueve una visión más amplia y global de la experiencia en el trabajo.

En un contexto laboral, un aspecto que puede afectar el bienestar de los trabajadores y que se ha convertido en un estresor, independiente de su contenido, es el cambio organizacional. Investigaciones en relación al cambio y su impacto en el bienestar en los trabajadores, evidencian que el personal que ha atravesado por una reestructuración prolongada, experimenta agotamiento emocional, tiene baja satisfacción laboral, manifiesta menos dedicación hacia su trabajo y tiene porcentajes significativamente más altos de ausentismo por enfermedades (Wiezer, 2012). Por otro lado, los cambios bien planificados minimizan la cantidad de gente que desarrolla síntomas de estrés, mientras que aquellos que están mal planificados tienen el efecto contrario (Guerrero, 1994). Es por esto, que es importante para las organizaciones, velar por el bienestar de los trabajadores durante un proceso de cambio.

Finalmente, tanto la actitud del trabajador, así como el bienestar laboral permiten entender en profundidad los procesos de cambio que ocurren dentro de las organizaciones. No obstante, es necesario estudiar los factores que influyen en este fenómeno. Es por esto que surge la siguiente pregunta: ¿de qué forma se puede analizar el cambio organizacional desde una mirada integral que abarque una mirada personal y una contextual para poder estudiar estos dos conceptos claves que acabamos de mencionar? A continuación, esto será abordado.

2.4 Recursos del trabajo: rol y efecto de los recursos personales y contextuales durante un cambio organizacional

Durante un cambio, los trabajadores pueden sentirse atemorizados ya que éste puede implicar cambios en su ambiente laboral, arriesgando la pérdida de recursos importantes para ellos, como el estatus, relaciones interpersonales, ingresos, etc. (Hobfoll y Shirom, 2001, citado en van den Heuvel, 2013). Hobfoll (1989) desarrolló el modelo de la Conservación de Recursos (Conservation of Resources; COR) como una alternativa a los modelos de estrés existentes, el cual postula básicamente que “las personas se esfuerzan por retener, proteger y construir recursos y que lo que es amenazante para ellos es la pérdida potencial o real de estos valorados recursos” (Hobfoll, 1989, p.516). De acuerdo a la teoría del modelo COR, el estrés psicológico es definido como una reacción al ambiente en donde hay una pérdida (o la amenaza de pérdida) o una falta de ganancia de recursos después de una inversión significativa de éstos. En este sentido, los recursos son definidos como “aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valoradas por el individuo o que sirven de medios para obtener objetos, características personales, condiciones o energías” (Hobfoll, 1989, p.516).

Hobfoll (2001) también señala dos principios del Modelo: a) La primacía de la pérdida de recursos: Este principio se refiere a que la pérdida de los recursos suele ser de forma desproporcional, más sobresaliente (o importante para los individuos) que la ganancia de éstos. Y b) La inversión de recursos: Este principio se refiere a que, para protegerse, recuperarse y ganar más recursos, las personas deben invertir recursos.

El modelo de Conservación de Recursos, se ha utilizado en distintas investigaciones dentro de contextos laborales para poder explicar procesos como creación de estrategias en el enfrentamiento de situaciones, "burnout" y compromiso (Ito y Broderidge, 2002; Gorgievski y Hobfoll, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009), siendo apoyada su potencia explicativa.

Desde el punto de vista del modelo de Conservación de Recursos, las personas están intrínsecamente motivadas a obtener, proteger, retener y acumular sus recursos (Hobfoll, 2001). A su vez, el cambio organizacional puede implicar tanto una pérdida como ganancia de distintos recursos: redes sociales, estatus, dinero, entre otros. En este sentido, que los trabajadores tengan un mayor grado de recursos puede determinar una intención o conducta favorable en contextos de cambio, además de ser menos vulnerables a la pérdida de recursos y más capaces de obtenerlos durante el proceso (van den Heuvel, 2013). El modelo de Conservación de Recursos, sugiere que la presencia de recursos lleva a más recursos, y por lo tanto, una ganancia positiva de estos puede conllevar otros resultados importantes para la organización como el compromiso laboral y el bienestar psicológico de los trabajadores (van den Heuvel, 2013).

De acuerdo a lo detallado más arriba y en concordancia con el modelo COR, ¿qué recursos pueden beneficiar al trabajador durante un cambio organizacional? De acuerdo a Hobfoll (1989), las personas se aferran tanto a recursos personales como del trabajo (contextuales) para protegerse a sí mismos durante eventos estresantes. El estudio de van den Heuvel et al (2013) *Adaptation to organizational change: the role of meaning-making and other psychological resources*, se centra específicamente en investigar aquellos recursos de naturaleza personal que potencian la adaptación de los trabajadores al cambio organizacional, enfatizando en recursos personales como la autoeficacia, la autoestima relacionada al trabajo, la creación de significado y el dominio de áreas de interés (*mastery*), demostrando que tanto la autoeficacia como la creación de significado son recursos importantes de estudiar y potenciar en un ambiente de cambio. Estos recursos, a su vez, podrían potenciar tanto una actitud favorable como un bienestar laboral mayor en un contexto de cambio (Xanthopoulou et al., 2009; Taylor, 1983; Taylor et al., 2000; Park, 2010; Bandura, 1982; 1993; 1997; Wanberg, 2000; Jimmieson, Terry y Callan, 2004). En cuanto a los recursos contextuales (o del trabajo), el mismo estudio de van den Heuvel et al. (2013) reveló la importancia de la entrega de información relacionada al cambio, así como también el efecto del intercambio líder-colaborador durante el cambio, concluyendo que estos recursos son igual de importantes para los trabajadores que los recursos personales.

Los recursos del trabajo son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y/o organizacionales que (a) son funcionales en el logro de metas, (b) reducen las demandas del trabajo y los costos fisiológicos y psicológicos asociados, y (c) estimulan el crecimiento personal y el

desarrollo de los trabajadores (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001), como por ejemplo, percepción de control, participación en la toma de decisiones, percepciones de la calidad de las comunicaciones y percepciones de un trato justo (justicia organizacional en sus cuatro dimensiones). Con respecto a las percepciones de la calidad de las comunicaciones y las percepciones de justicia organizacional, existe una gran cantidad de evidencia que hablan sobre sus roles durante un cambio organizacional y sus efectos sobre las actitudes de los trabajadores y su bienestar laboral (DiFonzo y Bordia, 1998; Lewis y Seibold, 1998; Schweiger y Denisi, 1991).

En suma, en el presente estudio se estudiarán en específico los recursos personales *creación de significado* y *autoeficacia* (van den Heuvel et al., 2013; Schwarzer et al., 1993) y los recursos contextuales *percepciones de la calidad de las comunicaciones* y *percepciones de justicia organizacional en sus cuatro dimensiones (procedural, distributiva, interpersonal e informacional)* (Lewis, 1999; Armenakis y Harris, 2002; Colquitt, 2001).

2.5 Recursos Personales

2.5.1 Creación de Significado (Meaning-Making)

Durante procesos de cambio organizacional, se generan altos grados de incertidumbre, lo que puede llevar a los trabajadores a experimentar altos niveles de estrés. Un recurso psicológico que ha sido reconocido por diversos teóricos como un elemento que puede ayudar a los trabajadores a superar el estrés, y a tener una disposición más favorable frente a eventos adversos, como lo puede ser el cambio, es la "creación de significado" (Baumeister, 2002; Davis, Nolen-Hoeksema y Larson, 1998; Taylor, 1983; Taylor, Kemeny, Reed, Bower y Gruenewald, 2000; van den Heuvel, 2013; van den Heuvel, Demerouti, Bakker y Schaufeli, 2014; Park y Folkman, 1997; Park, 2010; Sonenshein y Dholakia, 2012). Durante un cambio o evento en la vida o, incluso, en situaciones cotidianas, las personas buscan darle sentido y significado a sus vidas, y a los acontecimientos que ocurren a su alrededor. La significación es un instrumento que ayuda a crear un equilibrio y bienestar en las personas, tanto físico como psicológico (Baumeister y Vohs, 2002; Taylor, 1983; Taylor et al., 2000).

La creación de significado ha sido definida por Baumeister y Vohs (2002), como un proceso activo donde las personas hacen una revisión o una reevaluación de un evento o una serie de eventos que les ayuda a comprender por qué ocurrió y qué impacto o beneficios puede tener.

Park y Folkman (1997) conciben un modelo de creación de significado (Meaning-Making Model), el cual identifica dos niveles: significación global y situacional. El significado global abarca las creencias permanentes y los objetivos valorados; el significado situacional es el significado que se forma en la interacción entre el significado global de la persona y las circunstancias de una transacción persona-ambiente en particular (Park y Folkman, 1997). La percepción de las personas de la discrepancia entre el significado evaluado de una situación particular y su significado global, es decir, lo que creen y lo que desean, crea angustia, lo que hace surgir esfuerzos por reducir esta discrepancia y sus resultados (Park, 2010).

Recientemente la investigación sobre la significación se ha ampliado al ámbito laboral y, en particular, ésta se ha centrado en el trabajo significativo, por sus resultados organizacionales, como satisfacción laboral, autoestima basada en el trabajo, motivación y compromiso, entre otros (Chalofsky y Krishna, 2009; Steenkamp y Basson, 2013; Wrzesniewski, Dutton y Debebe, 2003; May, Gilson y Harter, 2004).

Sonenshein y Dholakia (2012), diseñaron el Modelo de Adaptación al Cambio desde la creación de significado (Meaning-Making Change Adaptation Model; MCAM), para un contexto de cambio estratégico, el cual fue testeado y apoyado, concluyendo que las interpretaciones de los trabajadores juegan un rol esencial en la determinación de la forma en que finalmente el cambio es implementado, sirviendo como evidencia en la desestimación de la visión de teorías más tradicionales, en donde el trabajador es visto como un agente resistente.

Para van den Heuvel et al. (2013, p.36) "el esfuerzo deliberado para reflexionar sobre lo que pasa en el trabajo y la habilidad de conectar esto con valores más amplios y metas de vida, es una forma de creación de significado que puede ayudar a los trabajadores a afrontar un cambio continuo". Desde el punto de vista de estos investigadores, y basándose en el Modelo de Conservación de Recursos, la creación de significado es un recurso cognitivo y afectivo el cual se puede desarrollar; esto quiere decir, que puede ser aprehendido no sólo a través de la experiencia de vida, sino que también se pueden diseñar intervenciones enfocadas a desarrollar y enriquecer este recurso. Van den Heuvel (2013, p.36), define a la creación de significado como "la habilidad para integrar situaciones desafiantes o ambiguas, en un marco de significado personal usando una reflexión basada en valores".

Van den Heuvel et al. (2013), realizaron una investigación exhaustiva sobre la creación de significado y su rol en la adaptación de los trabajadores al cambio. A partir de esta investigación, desarrollaron la Escala de Creación de Significado, la cual mide el grado en que los trabajadores se involucran en procesos de creación de significado. Este estudio, además de validar una nueva escala, demostró que la creación de significado tiene una relación positiva con actitudes favorables hacia el cambio, como la disposición y apertura al cambio y el compromiso afectivo (van den Heuvel, 2009). Sin embargo, la creación de significado no sólo ha sido asociada a componentes actitudinales, sino que también se demostró que es un predictor valorable de intenciones y conductas positivas adaptativas en contextos de cambio (van den Heuvel, 2013).

Como se mencionó al principio, la creación de significado ayuda a las personas a superar situaciones estresantes y a aumentar su bienestar psicológico y físico. Taylor (1983), en sus estudios sobre la adaptación cognitiva de personas con enfermedades terminales, sugirió que las ilusiones positivas pueden ser adaptativas frente a estas enfermedades, porque éstas ayudan a las personas a encontrar significado en la experiencia. Por otra parte, llevando el concepto al área organizacional, Payne, Jabri y Pearson (1988), afirmaron que los ambientes de trabajo pueden ser más o menos estresantes, dependiendo del significado que las personas le atribuyen. La atribución de significado a situaciones tanto cotidianas como adversas, permite reducir las discrepancias entre la valoración de una situación desafiante y los valores, creencias y metas de un individuo, lo que le entregará un sentimiento de valoración mantenida o restablecida. Esta creación de significado llevará a una mejor adaptación a eventos ambiguos o estresantes (Park, 2010).

2.5.2 Autoeficacia

Cada persona tiene dentro de sí misma la voluntad y motivación de poder creer en sus propias habilidades. Esto les permite desempeñarse de distinta manera, sintiéndose capaces de realizar cualquier tarea y de esta forma alcanzar distintas metas. Esto quiere decir que existe un recurso personal que otorga aquella habilidad de sentirse capaz y eficaz. La autoeficacia se relaciona con ello, ya que ésta permite tener confianza en uno mismo para realizar una acción en ciertas circunstancias y con un determinado nivel de dificultad.

El origen de la definición de autoeficacia, se inicia según Bandura (1982), quien plantea la primera propuesta sobre la teoría de la autoeficacia, como un juicio personal sobre las creencias en las capacidades propias para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos en la gestión de

situaciones futuras. Otras definiciones utilizan conceptos más internos, como Wood y Bandura (1989), que proponen que la autoeficacia es una creencia en las aptitudes personales, para movilizar los recursos cognitivos, la motivación y los procesos de acción necesarios para abordar las tareas y sus demandas. Por otro lado, Bandura (1993) también la define como una auto-evaluación de la capacidad para realizar con éxito los procedimientos que serán imprescindibles para lograr resultados esperados.

Según Armenakis et al. (1993), las personas deben evitar las actividades y situaciones que saben que pueden exceder su propia capacidad de enfrentamiento, sin embargo, deben abordar y realizar lo que ellos mismos juzgan como capaces de hacer. Garrido (2000, citado en Peinados, 2010) define la autoeficacia como un juicio autorreferente donde el individuo se siente capaz de llevar a cabo tareas determinadas en contextos determinados, con el fin de alcanzar ciertas metas. Otros autores la han definido como la creencia en las propias competencias, que permitan un curso de acción en donde las demandas de la situación puedan cumplirse (Amiot, Terry, Jimmieson y Callan, 2006). Desde cada una de estas definiciones, se concluye que la autoeficacia es un recurso individual que se conceptualiza como un juicio personal, una auto-evaluación o una creencia, que conlleva a un estado psicológico, el cual ha demostrado tener un impacto en la forma de pensar, sentir y actuar.

No obstante, la autoeficacia no es un concepto aislado y que no pueda relacionarse con otros factores. Según Kaufman (2003), investigaciones que la han estudiado a nivel individual, han encontrado que ésta depende de factores como el rendimiento académico, conocimientos, destrezas, y comparación con los pares. Es decir, si una persona tiene confianza en sus conocimientos y destrezas, la autoeficacia también aumentará. También, si un sujeto se percibe con una mayor capacidad de manejar situaciones de cambio que sus compañeros, la autoeficacia será mayor y el cambio se percibirá como un panorama más fácil de enfrentar (Van Dijk, 2009). En relación a lo anterior, la baja autoestima, el pesimismo hacia los propios logros, sentimientos de depresión, ansiedad e impotencia, también tienen relación con una baja autoeficacia (Bandura, 1997).

Generalmente, cuando se habla de autoeficacia se hace en un sentido concreto, es decir, se hace referencia a la eficacia percibida en una situación específica, ya sea aprobar un examen de matemáticas, saber relacionarse en una reunión social o sanarse de una enfermedad (González y

Tourón, 1992). No obstante, algunos autores consideran la autoeficacia como un concepto amplio, entendiéndola como un constructo global, que hace referencia a la creencia estable que tiene un individuo sobre su capacidad para manejar adecuadamente una amplia gama de estresores de la vida cotidiana (Sanjuan, Pérez y Bermúdez, 2000).

Siguiendo este punto de vista, la Escala de Autoeficacia General creada por Schwarzer et al. (1993) evalúa el sentimiento estable de competencia personal para manejar de forma eficaz una gran variedad de situaciones estresantes. Schwarzer (1995, citado en Schwarzer, Bäßler, Kwiatek, Schröder, y Zhang, 1997) define la autoeficacia como la creencia que un individuo tiene de poder realizar tareas difíciles o nuevas enfrentándose ante la adversidad, desde distintas esferas del funcionamiento humano. En otras palabras, sería una medida a través de la cual una persona percibe sus capacidades en relación con cualquier tipo de situación y la confianza con la que las afronta (Grau, Salanova y Peiró, 2000). Por lo tanto, ambas concepciones, ya sea de un modo concreto o global, pueden coincidir en la capacidad de predicción sobre la conducta, sin embargo, difieren en el grado de generalidad en que se examina la autoeficacia.

En relación al contexto de cambio organizacional, la autoeficacia puede influir de manera importante, ya que, al caracterizarse como un recurso personal, puede influir directamente en las actitudes de los trabajadores. Conner (1992) sugirió que las personas no se adaptan de manera efectiva en contextos de cambio cuando no están seguros de sus habilidades y competencias. Por ende, se torna clave que dentro del contexto de cambio organizacional exista la autoeficacia, ya que es considerada un factor importante para el éxito de su implementación (Berneth, 2004).

Existe una elevada correlación entre autoeficacia y diversos patrones de desempeño laboral. Esta idea se fundamentó con un estudio de meta-análisis de Stajkov y Luthans (1998), donde ciento catorce estudios relacionaron estos dos conceptos. Esto entrega una amplia relación conceptual entre autoeficacia, gestión de organizaciones y el desempeño. Wanberg (2000) menciona que, al relacionarse la autoeficacia con el proceso de cambio, ésta actuaría como la creencia de un individuo hacia sus propias capacidades, las cuales le permitirían enfrentarse a éste. Diversos autores destacan la importancia de la autoeficacia durante el cambio, afirmando que es necesario que los sujetos se perciban como capaces de enfrentar estas situaciones, de no ser así, los resultados pueden ser inferiores a los deseados (Armenakis, Bernerth, Pitts y Walker, 2007, citado en Cavazos y Guaderrama, 2014).

Lo anterior da cuenta de que la actitud con que los trabajadores se muestren ante el cambio, dependerá de cómo éstos se sienten capaces de enfrentarlo. Esto se corrobora con (Eden y Aviram, 1993, citado en Díaz, Pérez, Beas y Salanova, 2003, p.3), quienes señalan que “la autoeficacia dirige las conductas y es precursora de actitudes y conductas de búsqueda”. Es decir, la autoeficacia constituye el proceso en que el individuo, además de dirigir la elección de metas, fija la voluntad en que la persona invertirá o no en esfuerzo por lograr sus objetivos y la persistencia de éstos (Flórez, 2007, citado en Melo y Castanheira, 2010), en este caso en cómo el trabajador reaccionará ante el cambio. Diversos estudios han llegado a la conclusión que las personas que tienen la autoeficacia para poder desempeñar tareas, las desempeñan de mejor manera, y persisten en ellas, incluso en situaciones adversas (Chiang, Huerta y Núñez, s.f.).

Por lo tanto, el cambio organizacional puede aplicarse con éxito cuando los empleados de la organización están seguros que tienen conocimientos y el grado de habilidades requeridas para realizar esfuerzos prósperos (Madsen, 2008). Si los empleados no creen tener las competencias necesarias, entonces mostrarán una actitud de resistencia contra todo tipo de intervenciones y no se animarán a tener activa la participación en todo el proceso de cambio. No obstante, las personas con una alta autoeficacia podrían tener una mejor actitud ante el cambio, ya que estarían más seguras de sus competencias para enfrentar tal situación.

La autoeficacia también puede relacionarse con el estrés laboral, así como con la satisfacción ante el trabajo, entre otros aspectos. Esto se confirma con el estudio de Jimmieson et al. (2004), donde se verificó que los empleados que percibieron un alto estrés laboral y una baja autoeficacia, relacionadas con el cambio, registraron menores niveles de satisfacción en el trabajo, mientras que los empleados que percibieron altos niveles de autoeficacia, estaban protegidos de estos factores de estrés.

Bandura (1982; 1993; 1997), en otros estudios, también logró concluir que variables como baja autoestima, pesimismo o inseguridad en contexto de solución de cambio, tienen una relación directa con el estrés psicológico. Niveles altos de autoeficacia suponen bajos niveles de ansiedad, burnout y quejas psicósomáticas. Es decir, la autoeficacia puede ser un importante amortiguador del estrés durante el cambio, ya que predice una adaptación favorable hacia éste y por ende un mejor rendimiento laboral (Jimmieson et al., 2004).

Además, McShane y Glinow (2003), postulan que una sensación de baja autoeficacia, tiene impacto en la competencia y desempeño de los trabajadores, a través del desarrollo de una despersonalización y cansancio emocional, y por lo tanto en una menor productividad y rendimiento. Por consiguiente, los empleados con una baja autoeficacia, son más propensos a estar angustiados, a tener un mayor agotamiento físico y a sufrir más accidentes laborales y enfermedades (Ajala, 2013).

Salanova, Grau, Martínez, Cifre, Llorens y García-Renedo (2004), señalan que el nivel de autoeficacia percibida está relacionada con el bienestar psicológico de un modo positivo. Esta relación está sustentada por el nivel de control que la autoeficacia entrega en relación a las demandas del entorno. Quienes tengan mayor autoeficacia no verán tales demandas de un modo amenazante, al contrario, aprovecharán la oportunidad para poder desarrollar herramientas y para superar con esfuerzo tales situaciones, viéndose a sí mismo como una persona capaz de enfrentar situaciones de estrés.

2.6 Recursos Contextuales

2.6.1 Percepción de la Calidad de las Comunicaciones

El estudio de la comunicación en las organizaciones se considera importante, puesto que las personas a través de ésta generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, transforman su entorno y logran objetivos por medio del trabajo organizado (Whorf, 1956; Bormann, 1985; Echeverría, 1994; Flores, 1994). En esta misma línea, autores como Bartoli (1992), señalan que la comunicación es un proceso central en la vida de las organizaciones, ya que comprende diferentes aspectos como: la información operativa o funcional de la organización, los sistemas de información, intercambios informales, canales, medios y actores.

Asimismo, la visión de las organizaciones como sistemas implica la interdependencia de sus elementos. En este sentido, la comunicación es el factor que integra sus componentes, siendo esencial para su desarrollo, pues a través de ella, se definen, establecen, comparten y retroalimentan la misión, visión, valores, programas, planes y proyectos, estrategias, objetivos, políticas, normas, reglas, actividades y resultados, entre otros (Arras, Jáquez y Fierro, 2008). Por lo cual, podemos considerar a la comunicación como el eslabón que integra y da sentido a las partes del sistema, de manera que la unidad, armonía y secuencia de las actividades organizadas en un sistema se logran

gracias a la comunicación. Asimismo, autores como Rogers y Rogers (1980, citado en Arras et al., 2008, p.418), consideran a la comunicación como el “elemento esencial en un sistema que une las partes o subsistemas para facilitar su interdependencia”. De hecho, Rogers y Rogers (1980, citado en Arras et al., 2008, p.418) manifiestan que es “el fluido vital de una organización”.

Mediante la comunicación, se cohesionan las funciones administrativas y se llevan a cabo actividades como selección de personal. De la misma forma, la función efectiva del liderazgo depende de una buena comunicación, porque a través de ella se informa, se incentiva al personal para el logro de objetivos dentro de la organización. Además, se crea un ambiente armónico y, cuando es necesario, se plantean los cambios que requiere la organización.

En diversos estudios de casos se ha observado que la comunicación, a través de mensajes verbales y no verbales, formales e informales, es un recurso clave que utilizan deliberadamente aquellos individuos que ostentan el poder legítimo en una organización, para iniciar y lograr el cambio (Lewis, 1999; Armenakis y Harris, 2002). Además, genera lazos para construir la confianza necesaria para que el cambio se pueda llevar a cabo (House y Stank, 2001), por lo que se considera que la comunicación ha de ser parte fundamental de las estrategias que se utilizan para dar a conocer a los trabajadores los problemas y retos que la organización enfrenta, así como reducir la incertidumbre de estos (Elving, 2005).

Las investigaciones señalan que el cambio organizacional puede tener éxito en la medida en que la información oficial esté vinculada a aspectos que los trabajadores valoren (Meek y Newell, 2005). En esta misma línea, distintos teóricos apoyan la noción de que la comunicación es vital para la implementación efectiva del cambio organizacional (DiFonzo y Bordia, 1998; Lewis y Seibold, 1998; Schweiger y Denisi, 1991). En forma complementaria, Lewis (1999) señala la importancia general de la comunicación durante el cambio planeado, la cual ha sido demostrada empíricamente y generalmente es aceptada entre los profesionales.

En una perspectiva similar, Gray y Laidlaw (2002), postulan que, si los empleados no están satisfechos con la información recibida, es probable que su actitud ante el cambio sea de inseguridad. A razón de esto, la percepción de los trabajadores sobre los procesos de comunicación debe considerarse, dado que lo que piensan y sienten afecta considerablemente la manera en que ellos interactúan y el ambiente organizacional que se produce. Asimismo, otros autores postulan que una gestión precaria de la comunicación durante el proceso de cambio, resulta en rumores y

resistencia al cambio, exagerando los aspectos negativos de éste (DiFonzo et al., 1994; Smelzer y Zener, 1992). A su vez, Nelson, Brunetto, Farr-Wharton y Ramsay (2007), observaron que, si los trabajadores perciben la información recibida como inadecuada e irrelevante, desarrollarán sospechas respecto al esfuerzo por aplicar el cambio y su actitud se tornará negativa.

Por otra parte, la comunicación también se ha visto relacionada con el bienestar de los trabajadores, pues uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones es la efectiva implementación de los programas de cambio organizacional, para que disminuyan los sentimientos de incertidumbre y amenaza asociada.

La incertidumbre se ha definido como “la incapacidad de una persona para predecir algo con precisión” (Milliken, 1987, p.136). Esto podría deberse a la falta de información (Berger y Calabrese, 1975) o a información ambigua y contradictoria (Putnam y Sorenson, 1982). Un rasgo característico de la incertidumbre, es el sentido de la duda acerca de eventos futuros o relaciones de causa y efecto en el ambiente (DiFonzo y Bordia, 1998).

La incertidumbre posee variadas consecuencias negativas para el bienestar individual y la satisfacción en el contexto organizacional. Se asocia positivamente con el estrés (Ashford, 1988; Schweiger y Denisi, 1991) y las intenciones de rotación (Johnson, Bernhagen, Miller y Allen, 1996), y se encuentra negativamente asociada a la satisfacción laboral (Ashford, Lee y Bobko, 1989; Nelson, Cooper, y Jackson, 1995), el compromiso (Ashford et al., 1989; Hui y Lee, 2000), y la confianza en la organización (Schweiger y Denisi, 1991).

Las consecuencias negativas de la incertidumbre para el bienestar psicológico son causadas en gran parte por la falta de control que ésta produce (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish, y DiFonzo, 2001; DiFonzo y Bordia, 2002). El control ha sido definido como “la creencia de un individuo, en un punto dado del tiempo, en su o sus capacidades de tener incidencia en la dirección de un cambio” (Greenberger y Strasser, 1986, p.165). La incertidumbre o la falta de conocimientos acerca de los acontecimientos actuales o futuros, disminuye la capacidad de influir o controlar estos eventos. Esta falta de control, conlleva a consecuencias negativas como la ansiedad (DiFonzo y Bordia, 2002), la tensión psicológica (Terry y Jimmieson, 1999), la desesperanza aprendida (Martinko y Gardner, 1982), y un bajo rendimiento (Bazerman, 1982; Terry y Jimmieson, 1999).

A su vez, Schweiger y DeNisi (1991) descubrieron que la incertidumbre fue menor en un grupo que estaba provisto de un programa sistemático de comunicación, es decir, una comunicación oportuna, creíble y de confianza reduce la incertidumbre y equipa a los trabajadores con la información necesaria para lidiar con los cambios organizacionales (Bastien, 1987).

2.6.2 Percepciones de Justicia Organizacional

Desde los tiempos de Platón y Aristóteles, los seres humanos han estado preocupados por tratar de encontrar la justicia en diferentes facetas de la vida (Ryan, 1993, citado en Montalbán, Lugo y Soria, 2014). Existe un cúmulo de teorías sociales que pretenden brindar una explicación ontológica del concepto de la justicia, por ejemplo, la Teoría de la Equidad (Adams, 1966), Expectativas en el Intercambio Social (Blau, 1964), Normas de Distribución Múltiple (Leventhal, 1976); Equidad en los Procedimientos de Disputas (Thibaut y Walker, 1975) y la Teoría del Trato Interpersonal (Bies y Moag, 1986, citado en Sethi, Iqbal y Omer, 2013). Estas teorías han permitido entender la justicia como una construcción social (Colquitt, Conlon, Weson, Porter y Ng, 2001). Acorde con esta noción, Greenberg (1987, p.9) acuña el concepto de la justicia organizacional como “la percepción de los empleados respecto a lo que es justo en la organización”.

No es sino hasta el trabajo seminal de Colquitt (2001) donde se integran las múltiples teorías de la justicia, elaborando un modelo de justicia organizacional compuesto por cuatro dimensiones: justicia procedural, distributiva, interpersonal e informacional.

Justicia Procedural

En las últimas décadas, autores como Thibaut y Walker (1975) han planteado que, si los individuos creen que los procedimientos que determinaron ciertos resultados fueron justos, se sentirán satisfechos, aunque estos sean negativos. Esto plantea la idea de que la justicia no sólo se refiere a lo que se obtiene en el intercambio social, sino que también, a los medios (o procedimientos) por los cuales esto se logra. Esta visión considera la imparcialidad en las políticas y procedimientos empleados en el proceso de toma de decisiones. Autores como Härtel y Kimberley (1995, p.4), definen la Justicia Procedural como “el grado en que las políticas y procedimientos utilizados en la distribución de los resultados son percibidos como justos”.

Los investigadores Folger y Konovsky (1989), compararon múltiples sistemas legales y concluyeron que los individuos percibían aquellos procedimientos como justos cuando tenían voz

y voto en estos. No obstante, Leventhal (1976, citado en Mladinic e Isla, 2002), por su parte, propone que los procesos justos requieren más que sólo voz, en cuanto plantea que un procedimiento es considerado justo en la medida que adhiere a seis criterios básicos: se aplica consistentemente, está libre de sesgos, es preciso, es corregible, es representativo, y está basado en estándares éticos. Por lo tanto, el individuo percibirá una mayor justicia procedural en la medida en que éste tenga posibilidades de influir sobre los resultados o exista un compromiso con criterios justos como consistencia, carencia de sesgos, precisión y ética (Leventhal, 1980).

Los procedimientos justos están asociados con una serie de resultados organizacionales deseables y que son relevantes para las organizaciones como lo son la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la evaluación de supervisores, satisfacción con la renta y con el éxito de programas de reingeniería (Mladinic e Isla, 2002).

Justicia Distributiva

Esta dimensión de justicia se define como la coincidencia entre las distribuciones reales y esperadas (Sarrió y Barberá, 1997). En general, los individuos juzgan la justicia de sus resultados con respecto a algún estándar que tengan como referencia (Stepina y Perrewé, 2001). Para encontrar este estándar de referencia, las personas evaluarán los resultados en relación a ciertas reglas de distribución. Existen tres reglas en particular que han sido estudiadas con especial detención: equidad, necesidad e igualdad (Skitka y Tetlock, 1993).

A pesar de que existen diversas reglas de distribución, la regla de equidad es la que más ha llamado la atención de los investigadores (Greenberg, 1982, citado en Cropanzano y Ambrose, 2001). Ella implica la comparación entre lo que uno aporta y obtiene en comparación con lo que los otros aportan y obtienen (Mladinic e Isla, 2002). A su vez, otra regla usada es la necesidad, la cual sugiere que las recompensas deben ser distribuidas acorde con la necesidad individual, por lo cual, que los individuos reciban lo que necesitan es lo que definiría lo justo. La igualdad por su parte, sugiere que todos los individuos deben tener igual oportunidad de obtener una recompensa dada (Mladinic e Isla, 2002).

En la actualidad la justicia distributiva se centra fundamentalmente en las percepciones de justicia de los resultados (premios o castigos) que los individuos reciben, además de los procesos

por medio del cual los individuos forman juicios de equidad y el impacto de estos sobre variables organizacionales tales como la rotación y el ausentismo (Cowherd y Levine, 1992).

Justicia Interaccional

Esta dimensión de justicia centra su atención en la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento. Es decir, se refiere al hecho que no sólo es significativo lo que se comunica al individuo al momento de la toma de decisiones sino también el cómo se le dice (Mladinic e Isla, 2002).

En la actualidad se distinguen dos tipos específicos de justicia interaccional, las cuales serían lógicamente distintas y mostrarían efectos independientes. La primera de ellas se denomina justicia interpersonal y la segunda justicia informativa (Greenberg, 1993).

Justicia Interpersonal

Esta dimensión de justicia se refiere al grado en que las personas sienten que son tratados con cortesía, dignidad y respeto por parte de las autoridades o por aquellos encargados de la ejecución de las órdenes. Diversas investigaciones han demostrado que cuando las figuras de autoridad muestran preocupación y sensibilidad por la situación de sus subordinados (p.ej., despidos), estos tienden a aceptarla y mantienen sentimientos positivos respecto a sus supervisores (Greenberg y Baron, 2008). La justicia interpersonal actúa principalmente para cambiar las reacciones hacia las decisiones, ya que se considera que la sensibilidad puede hacer sentir mejor a las personas en respuesta a un resultado poco favorable (Mladinic e Isla, 2002).

Justicia Informativa

La justicia informativa se centra en las explicaciones que se le entregan a los individuos relativas a las razones de la implementación de ciertos procedimientos o al porqué se distribuyeron los resultados en cierta forma. Con respecto a esta dimensión de la justicia, las investigaciones sugieren que habrá una tendencia a aceptar con mayor facilidad las decisiones que se toman en una organización si antes se ofrece una explicación clara respecto al razonamiento detrás de éstas (Greenber y Baron, 2008). La justicia informativa actúa principalmente modificando las reacciones a los procedimientos, ya que las explicaciones entregan la información necesaria para evaluar los aspectos estructurales del proceso que se llevará a cabo. (Mladinic e Isla, 2002). En

este sentido, la justicia informacional se refiere a las percepciones de la honestidad y ecuanimidad con respecto a la información a la base de la toma de decisiones. Es decir, a mayor claridad y coherencia de la información, mayor percepción de justicia informacional. Una explicación respecto a este fenómeno es que la justicia informacional le da la sensación a los trabajadores de ser valorados por otros, lo que hará que las personas se sientan consideradas como una parte importante de la organización (Greenberg y Baron, 2008).

Por otra parte, utilizando el modelo de Colquitt (2001), se han realizado múltiples estudios con hallazgos de relevancia para las organizaciones, centrándose en las actitudes y conductas que emergen a partir de las percepciones de justicia organizacional. Por ejemplo, tal como se evidencia en varios estudios (Judge y Colquitt, 2004; Moorman, 1991; Omar, 2006) las actitudes y los comportamientos de las personas en su lugar de trabajo están influenciados por los juicios valorativos que hacen de las interacciones y de su entorno social. Por tanto, si estas valoraciones son positivas, es más probable que las personas se sientan más a gusto con el trabajo que hacen y dónde lo hacen (Colquitt et al., 2001).

En esta misma línea, diversos estudios respecto a las actitudes de los empleados en torno a la justicia dentro de la organización, descubrieron que, a mayor percepción de justicia interpersonal e informacional, mayor es la aceptación hacia el cambio (Rodell y Colquitt, 2009). Otros estudios similares demostraron que la justicia distributiva afecta las actitudes acerca de eventos específicos, por ejemplo, satisfacción respecto al sueldo, satisfacción respecto a la manera en que se es evaluado. Mientras que la justicia procedural y la justicia interaccional afectan las actitudes respecto al sistema, por ejemplo, el compromiso organizacional, la confianza en las autoridades (Ambrose, Hess y Ganesan, 2007). Autores como Kim y Mauborgne, 1993, señalan que las teorías sobre justicia procedural predicen que la forma en que el proceso de cambio se estructura y se lleva a cabo, también influirá en las actitudes mismas hacia el cambio. A su vez, Konovsky y Pugh (1994) demostraron que la justicia procedural se relaciona positivamente con la confianza en el supervisor, lo cual incide notablemente en la implementación del cambio.

En suma, si el proceso llevado a cabo durante el cambio organizacional se percibe como justo para los trabajadores, esa creencia hará que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, los jefes y supervisores y la misma organización; al contrario, si consideran que están recibiendo un trato

injusto, se generaran tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación, lo cual se traducirá en falta de productividad, disminución de la calidad del trabajo y ausentismo (Omar, 2006).

Existe una creciente evidencia de que la justicia también podría estar relacionada con el bienestar de los trabajadores (Holtz y Harold, 2009; Rupp, Shao, Jones y Liao, 2014). Lambert y Hogan (2011) asociaron las dimensiones de justicia distributiva y procedural, con la satisfacción con la vida, señalando que lo que ocurre durante el trabajo puede afectar a las personas en cada aspecto de su vida. Si los trabajadores perciben justicia en su entorno laboral, entonces tenderán a experimentar más sentimientos positivos respecto al trabajo y menos estrés. También se ha descubierto que la percepción de justicia en la asignación de beneficios (por ejemplo, licencia, préstamos y planes de pensiones) y los castigos o recompensas, protegen la salud y seguridad de los individuos, así como también incrementan su autosatisfacción, productividad y conduciendo a resultados emocionales positivos (Elovainio, Kivimaki y Vahtera, 2002, citado en Rani, Garg y Rastogi, 2012).

Además, Se ha encontrado evidencia de que la justicia procedimental y la interaccional tienen un fuerte impacto en los niveles de estrés de los colaboradores, estrés que puede surgir por los conflictos entre la familia y el trabajo (Judge y Colquitt, 2004). En la misma línea que la investigación anterior, se ha descubierto que efectivamente un entorno de injusticia organizacional puede tener graves consecuencias en la salud psicológica, como es el caso de la depresión (Lang et al., 2011). Así mismo, Tepper (2000) estudió una muestra al azar de residentes, relacionando tres diferentes dimensiones de justicia (distributiva, procedural e interaccional) con la depresión y el agotamiento emocional. Elovainio, Kivimaki y Helkama (2001) relacionaron dos dimensiones de justicia (procedural y relacional) con la tensión ocupacional, consistente en el nerviosismo, depresión y dificultades para mantener la concentración.

Respecto de la satisfacción, autores como Colquitt et al. (2001), encontraron en una serie de investigaciones que las dimensiones de justicia distributiva y justicia procedimental poseen fuertes correlaciones con esta variable, mientras que las dimensiones de justicia interpersonal e informacional tienen correlaciones moderadas. Asimismo, en un reciente estudio (Choi, 2011) realizado en el sector público norteamericano, se encontró, mediante un análisis de regresión jerárquica, que las tres dimensiones tienen una relación con la satisfacción laboral, especialmente con la justicia distributiva, con la cual posee una fuerte relación.

III FUNDAMENTOS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Fundamentos de la Investigación

La capacidad de enfrentar exitosamente las transformaciones que ocurren en el ambiente de trabajo es necesaria de ser estudiada, ya que en la actualidad el cambio es algo que se manifiesta continuamente dentro las organizaciones. Por esto, se requiere analizar distintas variables que puedan explicar el efecto del cambio, considerando tanto el nivel individual como contextual. En Chile, el estudio de los procesos de cambio organizacional ha sido una materia cada vez más relevante y vigente de ser estudiada en la actualidad. Un elevado número de empresas deben adaptarse a nuevas modificaciones que ocurren en su medio ambiente. Estas nuevas transformaciones van del mano “del surgimiento de nuevas organizaciones que traen consigo nuevas amenazas, en términos de nuevos competidores, nuevas tecnologías y cambios en las regulaciones que definen la competencia en muchas industrias” (Raineri, 2001, p.1).

Chile, en temática de salud ocupacional, tiene desafíos importantes que solucionar, esto en perspectiva de las personas que están involucradas dentro del ámbito laboral, quienes son los trabajadores, empleados, autoridad laboral y sanitaria, así como la propia sociedad. Esto da cuenta que no sólo las normas y las regulaciones son temas que el país debe abordar, sino que también es necesario promover y mantener el bienestar físico mental y social de los trabajadores (MINSAL, 2013). El bienestar laboral es un asunto que se ha ido considerando con creces, producto de las consecuencias negativas en los trabajadores al no tener las herramientas necesarias para poder sobrellevar situaciones laborales estresantes, ya que, además, las organizaciones en ciertas circunstancias no están aptas ni capacitadas para entregárselas. Por otro lado, la actitud ante el cambio organizacional, muestra el modo en que las personas afrontan una situación específica. Es decir, ya sea positiva o negativa la actitud con que los trabajadores enfrenten los cambios, es fundamental para su implementación y adaptación en la organización (García et al., 2010).

La relevancia de esta investigación trae consigo el estudio de los recursos personales y contextuales dentro de un mismo modelo teórico. Esto permite generar una interpretación más completa y compleja de la actitud de los trabajadores ante el cambio organizacional y su bienestar laboral. Investigaciones previas se han centrado en estudiar recursos contextuales o a un nivel más macro (van den Heuvel, 2013), como la comunicación o las percepciones de justicia

organizacional, no obstante, es importante la consideración de los recursos personales, como la creación de significado y la autoeficacia, ya que éstos potencian la adaptación de los trabajadores durante un cambio organizacional (van den Heuvel et al., 2013). Esto se complementaría con lo que concluye van den Heuvel et al. (2013) en su investigación, señalando que tanto los recursos personales como contextuales son igual de importantes para los trabajadores. Es por esto que, al integrar y analizar los recursos personales y contextuales en relación a la actitud del trabajador, así como al bienestar laboral en un contexto de cambio organizacional, permitiría una mayor complejidad y una mayor comprensión a nivel investigativo del modelo teórico que propone el estudio.

En relación a los recursos personales, la creación de significado es una variable interesante, ya que indaga en una dimensión interna del trabajador en un contexto de cambio. Incluso desde el ámbito clínico de la psicología podría ser utilizada, ya que ayuda a los trabajadores a superar el estrés, y a tener una disposición más favorable frente a eventos adversos (Park, 2010). En relación a lo anterior, cada día es más importante considerar variables individuales, ya que cada individuo piensa y actúa de un modo distinto. Por otra parte, la autoeficacia es un concepto sustentado por diversas investigaciones empíricas, las cuales señalan la influencia que éste tiene hacia los trabajadores durante el cambio organizacional (Conner, 1992; Berneht, 2004; Chiang et al., s.f.). Es por esto que, al ser una variable ya estudiada en relación a esta temática, la sitúa como un recurso personal relevante, el cual podría contribuir en los resultados del estudio, además de complementar a las demás variables a utilizar.

En relación a los recursos contextuales, las percepciones que van teniendo los trabajadores hacia la calidad de las comunicaciones, es algo que ocurre en el día a día, ya que el modo en que se transmite el mensaje, su calidad a nivel de contenido y según la manera en que se exprese la información, formará parte de cualquier proceso de cambio organizacional. Además, las percepciones de justicia organizacional dan cuenta de que los procesos e interacciones que ocurren dentro de una organización dependerán también de la manera en que se realicen, ya sea de un modo equitativo y justo, o de un modo superficial. Por otro lado, varios autores han señalado el rol que cumplen estas dos variables en un contexto de cambio organizacional y la influencia que tienen en el bienestar laboral, así como en la actitud del trabajador ante el cambio (DiFonzo y Bordia, 1998; Lewis y Seibold, 1998; Schweiger y Denisi, 1991). Es por esto, que estos recursos contextuales

serían necesarios para poder determinar si el cambio organizacional será exitoso o no, ya que permiten darle sentido a las interacciones y percepciones que ocurren entre los individuos de una organización y su contexto.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivos generales

1. Examinar el grado en que un conjunto de recursos personales y contextuales predicen la actitud de los trabajadores ante el cambio organizacional.
2. Examinar el grado en que un conjunto de recursos personales y contextuales predicen el bienestar psicosocial de los trabajadores en un contexto de cambio organizacional.
3. Examinar el grado en que un conjunto de recursos personales y contextuales predicen los efectos colaterales de los trabajadores en un contexto de cambio organizacional.

3.2.2 Objetivos Específicos

1. Estimar el grado en que los recursos personales: creación de significado y autoeficacia, y los recursos contextuales: percepción de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia organizacional predicen la actitud ante el cambio organizacional.
2. Estimar el grado en que los recursos personales: creación de significado y autoeficacia, y los recursos contextuales: percepción de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia organizacional predicen el bienestar psicosocial.
3. Estimar el grado en que los recursos personales: creación de significado y autoeficacia, y los recursos contextuales: percepción de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia organizacional predicen los efectos colaterales.

3.3 Hipótesis

1. Se esperaría que altos niveles de creación de significado, autoeficacia, percepciones de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia organizacional (procedural, distributiva, informacional e interpersonal) sean predictores de una actitud favorable de los trabajadores en contexto de cambio organizacional.
2. Se esperaría que altos niveles de creación de significado, autoeficacia, percepciones de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia organizacional (procedural, distributiva, informacional e interpersonal) sean predictores de altos niveles de bienestar psicosocial de los trabajadores en contexto de cambio organizacional.
3. Se esperaría que altos niveles de creación de significado, autoeficacia, percepciones de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia organizacional (procedural, distributiva, informacional e interpersonal) sean predictores de bajos niveles de efectos colaterales de los trabajadores en contexto de cambio organizacional.

IV METODOLOGÍA

4.1 Contexto del Estudio

Esta investigación se desarrolló el año 2015, desde el mes de octubre hasta el mes de marzo del año 2016, en una Institución Pública Universitaria de Chile que se encontraba en etapa de implementación de un proceso de cambio de locación y estructura. La situación de cambio de esta Institución corresponde a una relocalización laboral, y a un cambio de estructura en que se trasladan escuelas de una de las Facultades de la Institución, compuesta por las carreras de Medicina, Enfermería, Obstetricia, Tecnología Médica, Kinesiología, Fonoaudiología y Educación Parvularia, a otra ciudad ubicada a catorce kilómetros de la primera. El principal objetivo de esta relocalización es dotar a la Universidad y a la Facultad en cuestión de mejores condiciones de infraestructura para los propios estudiantes y docentes, además de dar mayor solidez a la malla curricular vinculada con el área de la salud.

4.2 Participantes

Se utilizó una muestra no probabilística estratificada por tipo de cargo (no académico, académico), con afijación proporcional, compuesta por 158 participantes, pertenecientes a una Facultad de una Institución Pública Universitaria de Chile. El Universo estaba conformado por 265 trabajadores. El cálculo del tamaño muestral se efectuó mediante un análisis de potencia a priori con el programa G*Power 3.1 (Faul, Erdfelder, Lang y Buchner, 2007), realizando una prueba *F* test Family de regresión lineal múltiple donde se incluyéndose los siguientes parámetros: tamaño del efecto = 0,15; probabilidad de error Tipo I = 0,05; potencia esperada = 0,9; número de predictores testeados = 10 y número total de predictores = 10; con una proporción 1:2 por tipo de cargo, con una muestra mínima aceptable de 147. Como requisito de inclusión, los participantes debían poseer estudios de nivel medio, técnico y/o profesional universitario y desempeñar funciones de tipo académico y no académico, con al menos dos años de experiencia laboral y un mínimo de seis meses de permanencia en la Institución. A los participantes se les contactó a través de correos electrónicos y/o vía telefónica, en su calidad de académicos y no académicos de la institución.

La muestra final quedó compuesta por 158 participantes (102 mujeres y 56 hombres) con edades fluctuantes entre 23 y 68 años y un promedio de edad de 43,52 años ($DE = 11,02$). En cuanto a la distribución por tipo de cargo desempeñado, un 65,2% ($n = 103$) de los participantes ejercía en cargos académicos y un 34,8%, en cargos no académicos ($n = 55$).

4.3 Procedimiento

Respecto de los requerimientos éticos, se enfatizó el carácter voluntario y anónimo de la colaboración de cada trabajador, mediante la aceptación y firma de un consentimiento informado. Asimismo, este seminario de investigación es parte del proyecto DIUV N° 27/2015 el cual fue aprobado por el Comité de Bioética de la Universidad de Valparaíso.

Para evaluar las variables en cuestión, en una primera fase se realizó una traducción cruzada de la escala de creación de significado y actitud hacia el cambio. En una segunda fase se efectuaron siete entrevistas semi-estructuradas a trabajadores pertenecientes a distintas áreas y cargos de la institución. El objetivo de esta segunda etapa fue la construcción de un escenario de cambio organizacional que incorporaba elementos de la realidad de cambio en la institución.

En una tercera fase, los participantes fueron asignados a responder el cuestionario, que medía las variables en estudio: actitud ante el cambio organizacional, bienestar laboral, creación de significado, autoeficacia, percepciones de calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia organizacional. Los cuestionarios se aplicaron en papel, con una duración de 20 a 30 minutos aproximadamente.

4.4 Instrumentos

En la primera parte del cuestionario se comenzaba con la siguiente instrucción: "Por favor, imagine que Ud. es miembro de una Institución de Educación Superior "IES" y que se está viendo afectada/o de manera directa o indirecta por una serie de modificaciones que la Institución está implementando". Enseguida se narra el escenario de cambio organizacional y se adiciona información evaluativa diferencial, la que debe ser considerada por el participante para responder los ítems correspondientes a la variable "actitud ante el cambio organizacional". La información adicional se refiere a una evaluación que habían efectuado expertos en materia de gestión de procesos de cambio organizacional, utilizando seis criterios, los que fueron obtenidos desde el

análisis de las entrevistas efectuadas. En las siguientes secciones del cuestionario se evaluarían el resto de variables desde el punto de vista personal de cada participante. Finalmente, se solicita completar información sociodemográfica y breves antecedentes sobre su experiencia organizacional.

Posteriormente el cuestionario fue examinado por ocho jueces de manera independiente, quienes lo revisaron en función de su comprensibilidad y claridad con el fin de analizar la validez de constructo y de contenido del instrumento. Los jueces eran todos psicólogos (Psicólogos con conocimiento de psicometría y/o expertos en el área de desarrollo organizacional) y poseían experiencia en construcción de instrumentos psicológicos y/o en investigación en psicología organizacional. Se realizaron pequeños ajustes en algunos de los ítems y consignas de administración, de acuerdo a las sugerencias recibidas de los jueces. A continuación, se describen las escalas utilizadas para medir las variables del estudio:

4.4.1 Actitud ante el cambio organizacional

La actitud ante el cambio organizacional se evaluó mediante una escala de auto-reporte (Jonas et al., 1997; Conner et al., 2002) que evalúa el grado de disposición del sujeto frente a una situación de cambio organizacional. La escala está constituida por cuatro ítems con formato de respuesta de diferencial semántico bipolar desde 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 5 (*Totalmente en acuerdo*), que debían ser respondidos desde la situación presentada en el escenario inicial generado desde las entrevistas. Un ejemplo de ítem es: “Los cambios que están ocurriendo en la “Facultad A” generarán oportunidades para el desarrollo personal y profesional”. La escala fue sometida al juicio de expertos, donde se modificó la redacción de los cuatro ítems.

Mediante un análisis factorial exploratorio (método de extracción de ejes principales), aplicado a la escala del cuestionario, el cual tuvo como fin medir la validez de constructo de las escalas, el gráfico de sedimentación sugirió una solución factorial de un factor, que dio cuenta del 65,38% de la variabilidad de la escala. Según estos resultados, se decidió eliminar un ítem (“La información entregada sobre cómo se harán los cambios y a quiénes afectarán es adecuada”), dado que su correlación ítem-escala y su carga factorial fue menor al valor considerado aceptable (0,30; Kline, 2011). Eliminado este ítem, la consistencia interna, estimada mediante el índice alfa de Cronbach, fue 0,86. A su vez, mediante el método de extracción de ejes principales, la solución factorial dio

cuenta de un 78,38% de la varianza y las cargas factoriales fluctuaron entre 0,75 y 0,88. Estos valores sugieren una adecuada homogeneidad de la escala dentro de los estándares recomendables (Field, 2009). El puntaje individual en la escala de actitudes ante el cambio organizacional se obtuvo calculando el promedio de los tres ítems. Puntajes más altos indican mayor grado de acuerdo o disposición positiva hacia la situación de cambio presentada.

4.4.2 Bienestar Laboral

El bienestar laboral fue evaluado a través del cuestionario de Bienestar Laboral General (qBGL) (Blanch et al., 2010) el cual evalúa el bienestar de manera integral, en sus polos negativo y positivo, específicamente en un contexto laboral. Éste se divide en dos dimensiones: Bienestar Psicosocial y Efectos Colaterales (42 y 13 ítems, respectivamente). Estas dimensiones a su vez se dividen en tres factores cada uno (escalas de afectos (10), de competencias (10) y de expectativas (22), y escalas de somatización (5), de desgaste (4) y de alienación (4), respectivamente). Un ejemplo de ítem es: "mi motivación por el trabajo (1 = está bajando y 7 = está subiendo).

El cuestionario fue sometido, en primer lugar, a juicio de expertos, a través del cual se decidió eliminar un total de 19 ítems (ejemplo de ítem eliminado: "la calidad de mis condiciones de trabajo..." donde 1 = *están bajando* y 7 = *están subiendo*) y se cambió la redacción de x ítems (ejemplo: "Actualmente, por causa de mi trabajo siento...: problemas para dormir" donde 1 = *nunca* y 7 = *siempre*).

Luego, siguiendo la lógica del estudio que valida el cuestionario, los análisis factoriales se realizaron para cada dimensión (bienestar psicosocial y efectos colaterales) por separado, de acuerdo a la naturaleza positiva y negativa de cada una respectivamente.

En primer lugar, el análisis factorial exploratorio para la dimensión bienestar psicosocial se realizó a través del método de factorización por ejes principales (rotación Promax), para así determinar los factores que conforman dicha dimensión. Este análisis reveló una estructura de tres factores, los que explican el 71,18% de la varianza total de la escala. Los ítems 16, 17 y 19 fueron eliminados ya que sus cargas factoriales se mostraron similares en más de un factor. El valor de la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) fue de 0,919 y la prueba de esfericidad de Bartlett mostró un resultado significativo ($p = 0,000$). Esta estructura se condice con la ya estudiada por los autores del cuestionario original. El valor del alfa de Cronbach para la

dimensión completa de bienestar psicosocial fue de 0,95 y para cada factor fue de 0,94, 0,93 y 0,93 (afectos, competencias y expectativas respectivamente) y las cargas factoriales de los ítems finales fluctuaron entre 0,54 y 0,99.

En un segundo paso, se realizó el análisis factorial exploratorio para la dimensión de efectos colaterales. Utilizando factorización por ejes principales (rotación Promax), los resultados mostraron una estructura de dos factores, los que explican un 69,40% de la varianza de la escala. Este resultado no se condice con la estructura de tres factores originalmente estudiada por los autores del cuestionario, sin embargo, esto podría deberse a la diferencia de tamaños muestrales de cada estudio. En adición, al forzar la extracción de tres factores y, subsecuentemente, eliminar el ítem 27 (debido a una carga factorial sobre 1), aparece la estructura de tres factores, los que coinciden con la estructura de ítems del estudio del cuestionario original. En este caso, la estructura explicaría un 74,56% de la varianza total. Asimismo, el valor de la medida de adecuación muestral de KMO es de 0,911, y la prueba de esfericidad de Bartlett muestra un resultado significativo con un $p = 0,000$. El valor del alfa de Cronbach para la dimensión completa es de 0,93 y el valor para cada factor es de 0,84, 0,91 y 0,88 (factores de somatización, desgaste y alienación respectivamente) y las cargas factoriales de los ítems finales fluctuaron entre 0,45 y 0,90.

Finalmente, para determinar una estructura factorial de dos dimensiones, se realizó el análisis utilizando los promedios de cada subfactor y a través del método de factorización por ejes principales (rotación Varimax). El análisis reveló una estructura de dos factores, los que mostraron un comportamiento similar al del estudio de Blanch et al. (2010). Estos, en conjunto, explican el 77,90% de la varianza total del cuestionario.

4.4.3 Creación de Significado

La variable creación de significado se evaluó a través de la Escala de Creación de Significado (van den Heuvel et al., 2009) de auto-reporte, compuesta por siete ítems en formato de diferencial semántico bipolar (1 = *totalmente en desacuerdo* a 7 = *totalmente de acuerdo*), que evalúan el grado en que la persona se involucra en procesos de creación de significado, el que se define como “la habilidad para integrar situaciones desafiantes o ambiguas, en un marco de significado personal usando una reflexión basada en valores” (van den Heuvel et al., 2013, p.36). Un ejemplo de ítem

es: "Cuando me suceden cosas complicadas en mi trabajo, pienso en la razón de por qué me ocurren".

Como primer paso, se realizó la traducción cruzada de esta escala (la escala se encuentra originalmente en inglés) con la ayuda de un profesor de inglés. Como segundo paso, esta escala fue sometida a juicio de expertos, donde se decidió eliminar dos ítems, además de realizar pequeñas modificaciones de redacción a los cinco ítems restantes. Luego de realizado el análisis factorial exploratorio (método de extracción de ejes principales), el gráfico de sedimentación sugirió una solución factorial de un factor. En base a los resultados de estos análisis preliminares, se decidió eliminar dos ítems ("Me tomo el tiempo para pensar sobre lo que ocurre en mi vida laboral" y "Siento que mi vida laboral tiene sentido"), dado que su correlación ítem-total y su carga factorial fue menor al valor considerado aceptable. Una vez eliminados, la consistencia interna de la escala, estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, fue 0,80. La estructura de la escala explica un 71,34% del total de la varianza. El valor de la prueba KMO fue de 0,67 y la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ($p = 0,000$). Por último, las correlaciones ítem-total fluctuaron entre 0,59 y 0,89.

4.4.4 Autoeficacia

La autoeficacia se evaluó mediante la Escala General de Autoeficacia desarrollada por Schwarzer et al. (1993). La versión traducida al español utilizada fue la propuesta por los autores Schwarzer et al. (1997). Esta escala evalúa el grado en que una persona percibe sus capacidades en relación con cualquier tipo de situación y la confianza con que las afronta. Se compone de diez ítems con formato de respuesta diferencial semántico bipolar que transcurre desde 1 (falso) a 4 (cierto). Un ejemplo de ítem es: "Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente". En primer lugar, la escala fue sometida a un juicio de expertos donde se modificó la redacción del ítem 1 y del ítem 7 ya que no cumplían con el criterio de validez ni con el criterio de contenido suficiente.

Por medio de un análisis factorial exploratorio, el gráfico de sedimentación sugirió una solución factorial de un factor, que dio cuenta del 55,56% de la variabilidad de la escala. El valor de la medida de adecuación muestral de KMO fue de 0,897 y la prueba de esfericidad de Bartlett mostró un resultado significativo ($p = 0,000$). En base a los resultados de estos análisis preliminares se

decidió eliminar un ítem (“Puedo encontrar la manera de obtener lo que quiero, aunque la situación sea difícil”) dado que su correlación ítem-escala y su carga factorial fue menor al valor considerado aceptable. Una vez eliminado este ítem, la consistencia interna, estimada mediante el índice alfa de Cronbach, fue 0,91 y las cargas factoriales fluctuaron entre 0,65 a 0,80.

4.4.5 Percepción de la Calidad de las Comunicaciones

La percepción de la calidad de las comunicaciones se evaluó mediante la Escala de Percepciones de la Calidad de las Comunicaciones, Participación en la toma de Decisiones y Control sobre el Ambiente de Trabajo de Bordia et al. (2004). Utilizando solamente seis ítems del apartado de Calidad de las Comunicaciones, ésta evalúa el grado en que las personas perciben si la comunicación entregada acerca del cambio ha sido efectiva. Un ejemplo de un ítem utilizado es: “Las comunicaciones en torno al cambio organizacional que se encuentra experimentando la empresa han sido útiles”. Estos ítems se evaluaron con escalas de respuesta Likert con seis opciones que oscilan entre 1 (*totalmente en desacuerdo*) y 6 (*totalmente en acuerdo*).

Mediante un análisis factorial exploratorio aplicado a la escala (método de factorización de ejes principales), éste reveló una estructura de un factor, que explica el 85,47% de la varianza total. El valor de la medida de adecuación muestral de KMO fue de 0,911 y la prueba de esfericidad de Bartlett mostró un resultado significativo ($p = 0,000$). La consistencia interna estimada mediante el índice alfa de Cronbach fue 0,97 y las cargas factoriales de los ítems finales fluctuaron entre 0.87 y 0,95.

4.4.6 Percepciones de Justicia Organizacional

Las percepciones de justicia organizacional se evaluaron mediante el cuestionario de Justicia Organizacional desarrollada por Colquitt (2001), traducida al español por Mladinic (2007). Esta escala evalúa el grado en que las personas perciben justicia tanto en los procedimientos llevados a cabo, en la distribución de beneficios (económicos y no económicos), en el trato recibido por los jefes y/o supervisores y la información entregada por parte de la organización respecto a las decisiones tomadas. Este instrumento consta de 20 ítems el cual mide Justicia Procedural, Distributiva, Interpersonal e Informacional. Un ejemplo de un ítem utilizado en la escala de Percepciones de Justicia Procedural es: “¿Las normas y procedimientos en su campus universitario

han sido aplicados en forma consistente?”. Por otro lado, un ejemplo de un ítem utilizado en la escala de Percepciones de Justicia Distributiva es: “¿Lo que usted ha recibido refleja los resultados alcanzados en su trabajo?”. Asimismo, un ejemplo de un ítem utilizado en la escala de Percepciones de Justicia Interpersonal es: “¿Usted ha sido tratado cortésmente?”. Por último, un ejemplo de un ítem utilizado en la escala de Percepciones de Justicia Informativa es: “¿Se comunica (la jefatura) con usted en los momentos oportunos?”. Estos ítems se evalúan con escalas de respuesta tipo Likert, con siete opciones que oscilan entre 1 (*nunca*) y 7 (*siempre*).

En una primera fase la escala fue sometida a un juicio de expertos. En base a los resultados de este análisis preliminar, se decidió eliminar el ítem 15 (“Se abstiene de realizar observaciones o comentarios inadecuados”), dado que no cumple con los criterios de validez de contenido.

En una segunda fase, el análisis factorial exploratorio para la dimensión de justicia general se realizó a través de rotación con Varimax (método de extracción de ejes principales) para así determinar los factores que conforman dicha dimensión. Este análisis reveló una estructura de cuatro factores, lo que explica el 80,29% de la varianza total. El ítem 15 (“Cuando se comunica con usted, ¿Lo ha tratado con franqueza?”) fue eliminado dado que su carga factorial fue similar en más de un factor. Eliminado este ítem, el valor de la medida de adecuación muestral de KMO fue de 0,910 y la prueba de esfericidad de Barlett mostró un resultado significativo ($p = 0,000$). Esta estructura se condice con la ya estudiada por los autores del cuestionario original. El valor del alfa de Cronbach para la dimensión completa de Justicia General fue 0,94 y para cada factor fue de 0,91, 0,96, 0,96 y 0,92 (Justicia Procedural, Distributiva, Interpersonal e Informativa) y las cargas factoriales de los ítems finales fluctuaron entre 0,58 a 0,90.

4.5 Diseño

La investigación corresponde a un estudio de tipo transversal, siendo los atributos seleccionados de la muestra medidos en un punto determinado del tiempo (García, 2004). El diseño del estudio es correlacional predictivo, ya que se describe el rol explicativo de las variables independientes, y además, no experimental, debido a que el diseño se realiza sin manipular deliberadamente las variables (Dzul, 2013). El estudio es basado en la aplicación de seis cuestionarios de auto-reporte.

4.6 Análisis de datos

En lo que refiere al análisis psicométrico de las escalas, se realizó un análisis de consistencia interna y un análisis factorial exploratorio (AFE). En relación a los análisis descriptivos, se realizó estadística descriptiva, análisis de correlaciones bivariadas, prueba t de Student y análisis de la varianza (ANOVA).

Para la contrastación de las hipótesis referidas a los recursos personales y contextuales ante la actitud del trabajador hacia el cambio y el bienestar laboral general (bienestar psicosocial y efectos colaterales), se utilizó análisis de Regresión Lineal Múltiple.

Para el análisis de todos los datos y para la determinación del tamaño muestral se utilizaron los programas IBM SPSS Statistics 19 y G*Power 3.1.

V RESULTADOS

5.1 Descriptivos: datos sociodemográficos, correlaciones y diferencias de promedios en variables de interés

Para comenzar los análisis, en una primera instancia, se realizó el análisis preliminar de los datos sociodemográficos de los participantes. En la Tabla 1, se presenta el recuento para cada parámetro sociodemográfico estudiado.

Los participantes tuvieron una edad promedio de 43,52 años ($DE = 11,03$); para las mujeres fue 42,88 años ($DE = 1,11$) y para los hombres fue 44,72 años ($DE = 1,46$). Con respecto a la antigüedad en el cargo actual, experiencia laboral y el total de años en la institución, los promedios fueron 7,96 años ($DE = 7,37$), 18,23 años ($DE = 10,58$) y 10,92 años ($DE = 7,69$), respectivamente. En cuanto a su diferenciación por sexo, las mujeres tienen en promedio una antigüedad en el cargo actual de 7,25 años ($DE = 0,68$) mientras que para los hombres fue de 8,60 ($DE = 1,09$). A su vez, con respecto a la experiencia laboral para mujeres y hombres, el promedio fue de 18,04 años ($DE = 1,06$) y 17,99 años ($DE = 1,46$), respectivamente. Finalmente, las mujeres tienen en promedio un total de 10,82 años ($DE = 0,76$) trabajando en la institución y para los hombres, el promedio es de 10,82 años ($DE = 1,06$).

Tabla 1.
Características demográficas de los participantes

Característica Demográfica	Categoría	Frecuencias
Edad	< 30,00	19
	31,00 - 40,00	50
	41,00 - 50,00	42
	51,00 - 60,00	31
	61,00+	13
Sexo	Femenino	102
	Masculino	56
Unidad Académica	Fonoaudiología	21
	Kinesiología	23
	Enfermería	19
	Obstetricia	10
	Medicina	59
	Decanato	10
	Tecnología Médica	12
	Parvularia	4
Tipo de Cargo	Académico	103
	No académico	55
Nivel de Estudios	Educación Media Científico-Humanista Completa	9
	Educación Media Técnico Profesional Completa	10
	Instituto Técnico Profesional Completo	23
	Educación Universitaria Incompleta	2
	Educación Universitaria Completa	10
	Educación Universitaria con Postítulo (Diplomado/Postítulo)	28
Educación Universitaria con Postítulo (Magíster/Doctorado)	72	
Experiencia de Cambio	Sí	94
	No	64
Cambio Directo Indirecto	Directo	146
	Indirecto	12
Antigüedad en el Cargo	< 10,00	111
	10,01 - 20,00	33
	20,01 - 30,00	8
	30,01+	3
Años en la Institución	< 10,00	89
	10,01 - 20,00	50
	20,01 - 30,00	15
	30,01 - 40,00	3
	40,01+	1
Experiencia Laboral	< 10,00	47
	10,01 - 20,00	50
	20,01 - 30,00	38
	30,01 - 40,00	17
	40,01+	4

Luego, como un segundo paso, se realizó la prueba de correlación bivariada de Pearson para determinar las variables sociodemográficas más relevantes para el estudio y establecer la base para las pruebas de hipótesis. Los resultados de las correlaciones se muestran en la Tabla 2, en la cual también se incluyen los promedios y desviaciones estándar para cada variable.

Las correlaciones entre las variables independientes y dependientes, en general, se mostraron desde moderadas a altas y significativas. La correlación entre los recursos personales (autoeficacia y creación de significado) y la actitud hacia el cambio fue alta y significativa, $r(158) = 0,22$, $p = 0,005$ y $r(158) = 0,24$, $p = 0,003$, respectivamente, y la correlación entre los recursos contextuales (calidad de las comunicaciones y justicia organizacional) y la actitud hacia el cambio fue alta y significativa, $r(158) = 0,50$, $p = 0,000$ y $r(158) = 0,35$, $p = 0,000$, respectivamente. En cuanto a la relación entre las dimensiones de justicia organizacional (procedural, distributiva e informacional, específicamente) y la actitud de los trabajadores hacia el cambio, también fue alta y significativa ($r(158) = 0,35$, $p = 0,000$, $r(158) = 0,26$, $p = 0,001$ y $r(158) = 0,30$, $p = 0,000$), con una diferencia con justicia interpersonal la cual puntuó $r(158) = 0,18$ moderadamente significativa ($p = 0,025$). Estos resultados nos permiten tener una primera base para poder realizar nuestras pruebas de hipótesis.

Los resultados para las correlaciones entre la variable dependiente actitud de los trabajadores ante el cambio y las variables demográficas relevantes mostraron significancias nulas, moderadas y altas. Las correlaciones más significativas fueron para: tipo de cargo, $r(158) = -0,30$, $p = 0,000$), nivel de estudios, $r(154) = 0,30$, $p = 0,000$), antigüedad en el cargo, $r(155) = -0,22$, $p = 0,007$), experiencia de cambio, $r(158) = -0,25$, $p = 0,022$ y cambio directo o indirecto ($r(158) = 0,28$, $p = 0,000$). Las correlaciones con las variables sexo y unidad académica no fueron significativas ($r(158) = 0,08$, $p = 0,325$ y $r(158) = 0,10$, $p = 0,236$, respectivamente).

Por su parte, la variable dependiente bienestar laboral en sus dimensiones positiva y negativa (bienestar psicosocial y efectos colaterales) también presentó asociaciones con las variables independientes que van desde nulas a fuertes y significativas. El recurso personal autoeficacia evaluado en este estudio correlacionó de forma positiva, fuerte y significativamente con el bienestar psicosocial y de forma negativa y moderada con los efectos colaterales ($r(158) = 0,37$, $p = 0,000$ y $r(158) = -0,20$, $p = 0,013$, respectivamente). Empero, la variable creación de significado correlacionó fuerte y de forma positiva con el bienestar psicosocial ($r(158) = 0,32$, $p = 0,000$)

Tabla 2.
Promedios, desviaciones estándar y correlaciones de Pearson

	M	DE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Sexo	Femenino = 1		Masculino = 2																
2. Unidad Académica	FGIA = 1		KGIA = 2		ERIA = 3		OBST = 4		MDNA = 5		DNTO = 6		TMCA = 7		EPA = 8				
3. Tipo de Cargo	Académico = 1		No Acad. = 2																
4. Nivel de Estudios	EMCHC = 1		EMTPC = 2		ITPC = 3		UINC = 4		UCOM = 5		UC/DP = 6		UC/MD = 7						
5. Experiencia Cambio	Sí = 1		No = 2																
6. Cambio Directo Indirecto	Directo = 1		Indirecto = 2																
7. Antigüedad Cargo																			
8. Actitud ante el cambio	3,83	0,96	0,08	0,09	-0,30**	0,30**	-0,25**	0,28**	-0,22**	1									
9. Bienestar Psicosocial	5,80	0,96	-0,01	0,06	-0,13	0,12	-0,21**	0,22**	-0,07	0,34**	1								
10. Efectos Colaterales	3,02	1,48	-0,21**	-0,14	0,19*	-0,19*	0,04	-0,11	0,00	-0,25**	-0,57**	1							
11. Creación de Significado	6,16	0,94	0,07	-0,08	-0,10	0,07	-0,21**	0,15	-0,16	0,23**	0,32**	-0,10	1						
12. Autoeficacia	3,65	0,48	0,15	0,02	0,05	-0,04	-0,04	0,10	-0,03	0,22**	0,37**	-0,20*	0,15	1					
13. P.C. Comunicaciones	3,51	1,42	0,08	0,10	-0,15	0,15	-0,29**	0,29**	-0,13	0,50**	0,40**	-0,32**	0,09	0,19*	1				
14. P.J.O. Procedural	4,63	1,34	-0,04	0,11	-0,25**	0,31**	-0,21**	0,20*	-0,17*	0,35**	0,49**	-0,40**	0,17*	0,11	0,51**	1			
15. P.J.O. Distributiva	4,53	1,75	0,10	0,17*	-0,10	0,12	-0,26**	0,21**	0,03	0,26**	0,48**	-0,39**	0,12	0,17*	0,43**	0,47**	1		
16. P.J.O. Interpersonal	6,24	1,16	0,03	0,12	-0,06	0,13	-0,02	0,02	-0,07	0,18*	0,43**	-0,47**	0,08	0,12	0,31**	0,54**	0,34**	1	
17. P.J.O. Informativa	5,44	1,54	-0,08	0,11	-0,04	0,08	-0,09	0,08	-0,04	0,30**	0,50**	-0,44**	0,02	0,13	0,43**	0,69**	0,54**	0,67**	1

**p < 0,01 * p < 0,05

Nota: FGIA = Fonoaudiología; KGIA = Kinesiología; OBST = Obstetricia; MDNA = Medicina; DNTO = Decanato; TMCA = Tec. Médica; EPA = Ed. Parvularia; EMCHC = Enseñanza Media Científico/Humanista Completa; EMTPC = Enseñanza Media Técnico Profesional Completa; ITPC = Instituto Técnico Profesional Completo; UINC = Universidad Incompleta; UCOM = Universidad Completa; UC/DP = Universidad Completa con Postítulo (Diplomado/Postítulo); UC/MD = Universidad completa con postítulo (Magíster/Doctorado)

mientras que con los efectos colaterales su asociación fue negativa y no significativa ($r(158) = -0,10, p = 0,212$). Este análisis preliminar nos podría indicar que nuestra hipótesis 3 estaría medianamente apoyada.

En cuanto a las correlaciones entre los recursos contextuales evaluados en este estudio y el bienestar laboral en sus dos dimensiones, se pudo apreciar que la relación entre la percepción de la calidad de las comunicaciones y el bienestar psicosocial fue positiva y altamente significativa ($r(158) = 0,40, p = 0,000$), mientras que la relación con los efectos colaterales fue negativa y también altamente significativa ($r(158) = -0,32, p = 0,000$). Por su parte, la asociación entre las percepciones de justicia organizacional y el bienestar laboral fue positiva y negativa, y altamente significativa (para bienestar psicosocial, $r(158) = 0,59, p = 0,000$; para efectos colaterales, $r(158) = -0,51, p = 0,000$). Así mismo, los análisis mostraron que la relación entre cada dimensión de justicia organizacional (procedural, distributiva, interpersonal e informacional) y cada dimensión del bienestar laboral (bienestar psicosocial y efectos colaterales) tuvieron el mismo comportamiento ($r(158) = 0,50, p = 0,000$ y $r(158) = -0,40, p = 0,000$; $r(158) = 0,48, p = 0,000$ y $r(158) = -0,39, p = 0,000$; $r(158) = 0,43, p = 0,000$ y $r(158) = -0,47, p = 0,000$; y $r(158) = 0,50, p = 0,000$ y $r(158) = -0,44, p = 0,000$, respectivamente).

Por otra parte, hay correlaciones significativas entre la variable dependiente bienestar laboral en sus dos dimensiones y las variables demográficas. En el caso del bienestar psicosocial, existe correlación altamente significativa con experiencia de cambio $r(158) = -0,21, p = 0,008$, y moderadamente significativa con el parámetro cambio directo o indirecto $r(158) = 0,22, p = 0,005$. Con respecto al resto de variables demográficas estudiadas, las correlaciones no son significativas (unidad académica $r(158) = 0,06, p = 0,475$, sexo $r(158) = -0,01, p = 0,863$, tipo de cargo $r(158) = -0,13, p = 0,101$, nivel de estudios $r(154) = 0,12, p = 0,134$ y antigüedad en el cargo actual $r(155) = -0,07, p = 0,400$). Por su parte, los efectos colaterales se relacionan significativamente con: sexo $r(158) = -0,21, p = 0,009$, tipo de cargo $r(158) = 0,19, p = 0,016$ y nivel de estudios $r(154) = 0,19, p = 0,018$). Al igual que con bienestar laboral, respecto al resto de variables demográficas, las correlaciones no son significativas (unidad académica $r(158) = -0,14, p = 0,008$, antigüedad en el cargo $r(155) = -0,001, p = 0,979$, experiencia de cambio $r(158) = 0,04, p = 0,586$ y cambio directo o indirecto $r(158) = 0,11, p = 0,164$).

En una tercera fase, se realizan análisis para determinar diferencias de promedios para cada característica sociodemográfica de los participantes con respecto a las variables, tanto independientes como dependientes, investigadas en este estudio. A continuación, se señalan aquellas diferencias significativas:

Sexo

Para la variable sexo, se observó una diferencia significativa respecto de la variable de efectos colaterales, donde las mujeres puntuaron en promedio significativamente más elevado ($M = 3,25$, $DE = 1,58$, $n = 102$) que los hombres ($M = 2,61$, $DE = 1,17$, $n = 56$) $t(143) = 2,88$, $p < 0,01$, $d = 0,46$, 95% IC [0,20, 1,07]. A su vez, hubo una diferencia moderadamente significativa respecto a la autoeficacia, en donde las mujeres se sienten menos autoeficaces ($M = 3,60$, $DE = 0,42$, $n = 102$) que los hombres ($M = 3,75$, $DE = 0,55$, $n = 56$) $t(156) = -1,94$, $p \leq 0,05$, $d = -0,31$, 95% IC [-0,31, 0,002]. Los resultados de la prueba t de Student se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3

Diferencias de promedios según sexo

	<i>t</i> de Student	GI	<i>p</i> (bilateral)	Femenino		Masculino	
				<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Bienestar Psicosocial	0,17	156	0,86	5,81	0,94	5,78	1,00
Efectos Colaterales	2,88**	143	0,00	3,25	1,58	2,61	1,17
Actitud hacia el CO	-0,99	156	0,32	3,77	1,01	3,93	0,85
Creación de Significado	-0,99	156	0,33	6,11	1,07	6,24	0,62
Autoeficacia	-1,94*	156	0,05	3,60	0,42	3,75	0,55
P.C. de las Comunicaciones	-0,95	156	0,35	3,43	1,48	3,66	1,31
P.J. Procedural	0,52	156	0,60	4,67	1,31	4,55	1,39
P.J. Distributiva	-1,28	156	0,20	4,40	1,76	4,77	1,71
P.J. Interpersonal	-0,32	155	0,75	6,22	1,25	6,28	0,99
P.J. Informativa	0,96	156	0,34	5,52	1,49	5,28	1,61

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

Tipo de cargo

Para el tipo de cargo, la prueba t de Student reveló diferencias significativas para las variables actitud de los trabajadores hacia el cambio, justicia organizacional general, justicia organizacional procedural y efectos colaterales.

Para la variable de actitud de los trabajadores hacia el cambio, los colaboradores con cargos académicos muestran una actitud más favorable hacia el cambio ($M = 4,04$, $DE = 0,89$, $n = 103$) que los trabajadores no académicos ($M = 3,43$, $DE = 0,96$, $n = 55$), $t(156) = 3,98$, $p < 0,001$, $d = 0,66$, 95% IC [0,31, 0,91].

Para el recurso contextual percepciones de la calidad de las comunicaciones, los trabajadores académicos perciben una mejor calidad comunicacional ($M = 3,67$, $DE = 1,41$, $n = 103$) que los trabajadores no académicos ($M = 3,22$, $DE = 1,40$, $n = 55$) $t(156) = 3,17$, $p \leq 0,05$, $d = 0,32$, 95% IC [-0,01, 0,92].

Para la dimensión de justicia organizacional general, los trabajadores académicos perciben una mayor justicia ($M = 5,19$, $DE = 1,18$, $n = 103$) que los trabajadores no académicos ($M = 4,80$, $DE = 1,17$, $n = 55$), $t(156) = 1,98$, $p < 0,05$, $d = 0,42$, 95% IC [0,001, 0,78]. En específico, los trabajadores académicos perciben una mayor justicia procedural ($M = 4,87$, $DE = 1,37$, $n = 103$) que los colaboradores no académicos ($M = 4,18$, $DE = 1,17$, $n = 55$), $t(156) = 3,17$, $p < 0,01$, $d = 0,59$, 95% IC [0,26, 1,12]

Finalmente, para la variable de efectos colaterales, los trabajadores académicos mostraron un menor nivel de efectos colaterales ($M = 2,82$, $DE = 1,32$, $n = 103$) que los trabajadores no académicos ($M = 3,41$, $DE = 1,68$, $n = 55$), $t(156) = -2,26$, $p < 0,05$, $d = -0,72$, 95% IC [-1,11, -0,07]. Estos resultados se pueden observar en la Tabla 4.

Tabla 4

Diferencias de promedios según cargo

	<i>t</i> de Student	Gl	<i>p</i> (bilateral)	Académico		No académico	
				<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Bienestar Psicosocial	1,50	85	0,14	5,89	0,83	5,63	1,15
Efectos Colaterales	-2,26*	90	0,03	2,82	1,32	3,41	1,68
Actitud hacia el CO	3,98**	156	0,00	4,04	0,89	3,43	0,96
Creación de Significado	1,31	156	0,19	6,23	0,89	6,02	1,02
Autoeficacia	-0,62	156	0,53	3,64	0,51	3,69	0,40
P.C. de las Comunicaciones	1,93	156	0,06	3,67	1,41	3,22	1,40
P.J. Procedural	3,17**	156	0,00	4,87	1,37	4,18	1,17
P.J. Distributiva	1,15	93	0,25	4,66	1,61	4,30	1,98
P.J. Interpersonal	0,78	155	0,44	6,30	1,11	6,15	1,26
P.J. Informativa	0,47	156	0,64	5,48	1,55	5,36	1,51

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

Experiencia de cambio

En el caso de la variable experiencia de cambio, el análisis con prueba t de Student muestra diferencias significativas en los promedios de las variables actitud de los trabajadores hacia el cambio, creación de significado, percepciones de la calidad de las comunicaciones, justicia organizacional (en específico, justicia procedural y distributiva) y bienestar psicosocial.

Los trabajadores que han experimentado algún tipo de cambio organizacional con anterioridad, muestran una actitud más favorable hacia el cambio ($M = 4,02$, $DE = 0,92$, $n = 94$) que aquellos que no han vivido un cambio ($M = 3,54$, $DE = 0,95$, $n = 64$), $t(156) = 3,18$, $p < 0,01$, $d = 0,52$ 95% IC [0,18, 0,78], se involucran más en procesos de creación de significado ($M = 6,32$, $DE = 0,79$, $n = 94$; $M = 5,92$, $DE = 1,09$, $n = 64$), $t(107) = 2,51$, $p < 0,05$, $d = 0,42$, 95% IC [0,08, 0,71], su percepción sobre la calidad de las comunicaciones respecto del cambio es mejor ($M = 3,85$, $DE = 1,34$, $n = 94$; $M = 3,02$, $DE = 1,39$, $n = 64$), $t(156) = 3,75$, $p < 0,01$, $d = 0,61$, 95% IC [0,39, 1,26], perciben un mayor nivel de justicia organizacional ($M = 5,26$, $DE = 1,18$, $n = 94$; $M = 4,76$, $DE = 1,16$, $n = 64$), $t(156) = 2,61$, $p < 0,01$, $d = 0,43$, 95% IC [0,12, 0,87], en específico para justicia procedural ($M = 4,86$, $DE = 1,31$, $n = 94$; $M = 4,28$, $DE = 1,31$, $n = 64$), $t(156) = 2,75$, $p < 0,01$, $d = 0,44$, 95% IC [0,16, 1,00] y justicia distributiva ($M = 4,90$, $DE = 1,31$, $n = 94$; $M = 3,99$, $DE = 1,89$, $n = 64$) $t(117) = 3,19$, $p < 0,01$, $d = 0,56$, 95% IC [0,34, 1,47], y presentan un mayor nivel de bienestar psicosocial ($M = 5,97$, $DE = 0,88$, $n = 94$) que aquellos trabajadores que no han experimentado un cambio organizacional ($M = 5,55$, $DE = 1,03$, $n = 64$), $t(156) = 2,70$, $p < 0,01$, $d = 0,44$, 95% IC [0,11, 0,71]. (Ver Tabla 5).

Tabla 5

Diferencias de promedios según experiencia de cambio

	<i>t</i> de Student	Gl	<i>p</i> (bilateral)	Sí		No	
				M	DE	M	DE
Bienestar Psicosocial	2,70**	156	0,01	5,97	0,88	5,55	1,03
Efectos Colaterales	-0,55	156	0,59	2,97	1,47	3,10	1,50
Actitud hacia el CO	3,18**	156	0,00	4,02	0,92	3,54	0,95
Creación de Significado	2,51**	107	0,01	6,32	0,79	5,92	1,09
Autoeficacia	0,51	156	0,61	3,67	0,52	3,63	0,41
P.C. de las Comunicaciones	3,75**	156	0,00	3,85	1,34	3,02	1,39
P.J. Procedural	2,75**	156	0,01	4,86	1,31	4,28	1,31
P.J. Distributiva	3,19**	117	0,00	4,90	1,54	3,99	1,89
P.J. Interpersonal	0,23	155	0,82	6,26	1,23	6,22	1,06
P.J. Informativa	1,12	156	0,26	5,55	1,56	5,27	1,50

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

Cambio directo e indirecto

Sólo se observó una diferencia significativa en el promedio de efectos colaterales, donde a aquellos trabajadores que el cambio experimentado les afectó de forma directa, señalan que están percibiendo en promedio más efectos colaterales ($M = 3,09$, $DE = 1,53$, $n = 80$) que aquellos a los que no les afectó directamente ($M = 2,15$, $DE = 0,69$, $n = 12$), $t(31) = 3,55$, $p < 0,01$, $d = 0,79$, 95% IC [0,40, 1,47]. (Ver Tabla 6).

Tabla 6

Diferencias de promedios según tipo de cambio: directo o indirecto

	<i>t</i> de Student	Gl	<i>p</i> (bilateral)	Directo		Indirecto	
				<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Bienestar Psicosocial	-1,06	90	0,29	5,93	0,92	6,22	0,66
Efectos Colaterales	3,55**	31	0,00	3,09	1,53	2,15	0,69
Actitud hacia el CO	-1,32	90	0,19	3,99	0,94	4,36	0,73
Creación de Significado	0,96	90	0,34	6,35	0,80	6,11	0,73
Autoeficacia	-1,05	12	0,32	3,62	0,40	3,94	1,01
P.C. de las Comunicaciones	-0,93	90	0,36	3,80	1,31	4,18	1,30
P.J. Procedural	0,03	90	0,98	4,88	1,34	4,87	1,12
P.J. Distributiva	-0,11	90	0,92	4,87	1,57	4,92	1,39
P.J. Interpersonal	-0,60	89	0,55	6,22	1,30	6,44	0,72
P.J. Informativa	-0,21	90	0,83	5,52	1,63	5,63	1,09

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

Nivel de estudios

Los grupos que representan cada nivel de estudios son: enseñanza media científico-humanista completa, enseñanza media técnico profesional completa, instituto de formación técnica completa, universidad incompleta, universidad completa, universidad completa con postítulo (diplomado/postítulo) y; universidad completa con postítulo (magíster/doctorado).

Para poder realizar los análisis, se tuvo que colapsar el total de los grupos en tres, ya que existía un desbalance en el tamaño muestral de los grupos (desde $n = 2$ a $n = 72$) lo que interfería con los análisis. Así se formaron los grupos con nivel de estudios *bajo* (educación media científico-humanista completo, educación media técnico profesional completo, instituto de formación técnica completa), *medio* (universitaria incompleta, universitaria completa, universitaria completa con postítulo (diplomado/postítulo) y *alto* (universitaria completa con postítulo (magíster/doctorado).

Después de realizado el tratamiento preliminar de las variables, a través de la prueba de ANOVA de un factor, el análisis reveló diferencias significativas en los promedios de las variables actitud de los trabajadores hacia el cambio y justicia organizacional en su dimensión general (en específico, justicia procedural).

Para la variable actitud de los trabajadores ante el cambio, la media para los participantes de la investigación con un nivel de estudios *bajo* fue de 3,41 ($DE = 1,003$). En cuanto al promedio para aquellos con un nivel de estudios *medio* fue de 3,85 ($DE = 0,89$). Por último, para los participantes con un nivel de estudios *alto* el promedio fue de 4,09 ($DE = 0,06$). El estadístico de Levene (0,64, $p = 0,53$) permitió concluir que las varianzas de los tres grupos pueden considerarse iguales. En este caso, los resultados de ANOVA nos indican que hay diferencias significativas, $F(2, 151) = 7,20$, $p < 0,01$, $\eta^2 = 0,09$, 95% ICs [3,10, 3,73], [3,57, 4,13] y [3,88, 4,30], respectivamente. La prueba post hoc de Bonferroni reveló que las diferencias ocurren entre los grupos con un nivel de estudios de *bajo* y *alto* ($p < 0,01$), donde el grupo de *nivel bajo* muestra una actitud menos favorable ante el cambio que los de *nivel alto*. A su vez, el grupo con un nivel de estudios *medio* no se diferenció significativamente del grupo de *nivel bajo* y de *nivel alto* ($p = 0,101$ y $p = 0,554$, respectivamente).

En cuanto a la variable autoeficacia, el promedio de las respuestas para los participantes con nivel de estudios bajo, medio y alto fue de 3,75 ($DE = 0,36$), 3,45 ($DE = 0,44$) y 3,70 ($DE = 0,54$),

respectivamente. El estadístico de Levene (0,93, $p = 0,397$) indicó que se asumen varianzas iguales y los resultados de ANOVA indican que existen diferencias significativas en el modelo, $F(2, 151) = 5,07$, $p < 0,01$, $\eta^2 = 0,06$, 95% ICs [3,64, 3,87], [3,31, 3,59] y [3,57, 3,83], respectivamente. La prueba de Bonferroni permitió distinguir que las diferencias ocurren entre los grupos con un nivel de estudios medio y bajo, y medio y alto ($p < 0,05$), donde aquellos grupos con niveles de estudio bajo y alto se sienten más autoeficaces que los grupos de nivel medio. En adición, la comparación entre los grupos con nivel de estudios alto y bajo no arrojó una diferencia significativa ($p = 1,00$).

Por su parte, para la variable percepciones de justicia organizacional, el promedio de las respuestas para los participantes con nivel de estudios bajo, medio y alto fue de 4,66 ($DE = 1,22$), 5,09 ($DE = 1,12$) y 5,29 ($DE = 1,15$), respectivamente. El estadístico de Levene (0,31, $p = 0,736$) indicó que se asumen varianzas iguales y los resultados de ANOVA indican que existen diferencias significativas en el modelo, $F(2, 151) = 3,87$, $p < 0,05$, $\eta^2 = 0,05$, 95% ICs [4,28, 5,04], [4,73, 5,45] y [5,02, 5,56], respectivamente. La prueba de Bonferroni permitió distinguir que la diferencia ocurre entre los grupos con un nivel de estudios bajo y alto ($p < 0,05$), lo cual quiere decir que el grupo con nivel de estudios bajo percibe menos justicia que los de nivel alto. El grupo con nivel de estudios medio no se diferenció con los grupos de nivel bajo y nivel alto ($p = 0,288$ y $p = 1,00$, respectivamente).

Por último, y en específico, para la variable percepciones de justicia organizacional procedural, el promedio de las respuestas para los participantes con nivel de estudios bajo, medio y alto fue de 4,00 ($DE = 1,18$), 4,69 ($DE = 1,41$) y 4,98 ($DE = 1,28$), respectivamente. El estadístico de Levene (0,38, $p = 0,686$) indicó que se asumen varianzas iguales y los resultados de ANOVA indican que existen diferencias significativas en el modelo, $F(2, 151) = 7,60$, $p < 0,01$, $\eta^2 = 0,09$, 95% ICs [3,64, 4,37], [4,23, 5,14] y [4,68, 5,28], respectivamente. La prueba de Bonferroni permitió distinguir que la diferencia ocurre entre los grupos con un nivel de estudios *bajo* y *alto* ($p < 0,001$), mientras que el grupo con nivel de estudios *medio* no se diferenció con los grupos de *nivel bajo* y *nivel alto* ($p = 0,054$ y $p = 0,755$, respectivamente). (Ver Tabla 7).

Tabla 7

ANOVA de las variables en estudio según nivel de estudios

	<i>F</i>	Gl	<i>p</i>	Nivel Bajo		Nivel Medio		Nivel Alto	
				<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Bienestar Psicosocial	2,13	2, 151	0,12	5,72	1,13	5,62	1,01	5,98	0,80
Efectos Colaterales	2,71	2, 151	0,07	3,45	1,74	2,94	1,51	2,79	1,26
Actitud hacia el CO	7,20**	2, 151	0,00	3,41	1,00	3,85	0,89	4,09	0,89
Creación de Significado	2,49	2, 151	0,09	6,20	0,86	5,93	0,96	6,31	0,84
Autoeficacia	5,07**	2, 151	0,01	3,75	0,36	3,45	0,44	3,70	0,54
P.C. de las Comunicaciones	1,95	2, 151	0,15	3,17	1,37	3,58	1,26	3,70	1,48
P.J. Procedural	7,60**	2, 151	0,00	4,00	1,18	4,69	1,41	4,98	1,28
P.J. Distributiva	2,01	2, 151	0,14	4,17	1,87	4,48	1,71	4,82	1,58
P.J. Interpersonal	1,09	2, 151	0,34	6,03	1,44	6,32	1,05	6,35	1,02
P.J. Informativa	0,42	2, 151	0,66	5,26	1,58	5,48	1,34	5,53	1,58

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

Unidad académica

Con respecto a la variable demográfica unidad académica, se encontraron diferencias en el promedio de las variables actitud de los trabajadores ante el cambio, percepciones de la calidad de las comunicaciones, percepciones de justicia organizacional y, en específico, justicia procedural, distributiva e informacional.

Para la variable actitud del trabajador ante el cambio organizacional, las unidades académicas promediaron: Fonoaudiología 3,86 ($DE = 0,79$), Kinesiología 4,14, ($DE = 0,86$), Enfermería 2,88 ($DE = 1,15$), Obstetricia 4,47 ($DE = 0,53$), Medicina 3,72 ($DE = 0,88$), Decanato 4,00 ($DE = 0,83$), Tecnología Médica 4,25 ($DE = 0,83$) y Educación Parvularia 4,67 ($DE = 0,47$), encontrándose diferencias significativas entre éstas, $F(7, 150) = 5,54$, $p < 0,01$, $\eta^2 = 0,20$, 95% ICs [3,50, 4,21], [3,77, 4,52], [2,32, 3,43], [4,09, 4,84], [3,49, 3,95], [3,41, 4,59], [3,72, 4,78] y [3,92, 5,42], respectivamente. El estadístico de Levene (1,35, $p = 0,229$) permite asumir igualdad de varianzas y la prueba de Bonferroni reveló que las diferencias se dan entre enfermería versus kinesiología y obstetricia ($p < 0,001$), enfermería versus tecnología médica y educación parvularia ($p < 0,01$) y enfermería versus fonoaudiología, decanato y medicina ($p < 0,05$), interpretándose que para cada comparación, enfermería indicó una actitud menos favorable hacia el cambio que el resto de unidades académicas. El resto de comparaciones no fue significativo, fluctuando entre $p = 0,396$ y $p = 1,000$.

Para el caso de las percepciones de la calidad de las comunicaciones, las unidades académicas promediaron: Fonoaudiología 3,78 ($DE = 1,40$), Kinesiología 3,82 ($DE = 1,25$), Enfermería 2,27 ($DE = 1,20$), Obstetricia 4,75 ($DE = 1,18$), Medicina 3,12 ($DE = 1,31$), Decanato 3,75 ($DE = 1,15$), Tecnología Médica 4,39 ($DE = 0,65$) y Educación Parvularia 5,71 ($DE = 0,39$), encontrándose diferencias significativas entre éstas, $F(7, 150) = 8,05$, $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,27$, 95% ICs [3,14, 4,41], [3,28, 4,36], [1,69, 2,85], [3,91, 5,59], [2,78, 3,47], [2,93, 4,57], [3,97, 4,80] y [5,08, 6,34], respectivamente. El estadístico de Levene (2,33, $p = 0,027$) permite asumir desigualdad de varianzas y la prueba de Games-Howell reveló que las diferencias se dan entre educación parvularia versus enfermería ($p < 0,01$), fonoaudiología ($p < 0,01$), medicina ($p < 0,001$), decanato ($p < 0,01$), tecnología médica ($p < 0,05$) y kinesiología ($p < 0,01$) (donde educación parvularia percibe una mejor calidad de las comunicaciones), enfermería versus fonoaudiología ($p < 0,05$),

kinesiología ($p < 0,01$), obstetricia ($p < 0,01$) y tecnología médica ($p < 0,001$) (donde enfermería es la unidad que percibe una peor calidad de las comunicaciones), y finalmente, medicina versus obstetricia ($p < 0,05$) y tecnología médica ($p < 0,01$) (donde medicina es la unidad que percibe una peor calidad de las comunicaciones). El resto de comparaciones no fueron significativas (entre $p = 0,067$ y $p = 1,000$).

En cuanto a las percepciones de justicia organizacional, las unidades académicas promediaron: Fonoaudiología 5,13 ($DE = 1,25$), Kinesiología 4,77 ($DE = 1,23$), Enfermería 5,01 ($DE = 1,01$), Obstetricia 5,28 ($DE = 1,64$), Medicina 4,75 ($DE = 1,17$), Decanato 5,60 ($DE = 0,50$), Tecnología Médica 5,90 ($DE = 0,65$) y Educación Parvularia obtuvo 6,54 ($DE = 1,19$), encontrándose diferencias significativas entre éstas, $F(7, 150) = 3,13$, $p < 0,01$, $\eta^2 = 0,13$, 95% ICs [4,56, 5,70], [5,24, 5,30], [4,52, 5,50], [4,11, 6,46], [4,45, 5,06], [5,24, 5,96], [5,49, 6,31] y [4,87, 7,61], respectivamente. El estadístico de Levene (2,50, $p = 0,019$) permite asumir desigualdad de varianzas y la prueba de Games-Howell reveló que las diferencias se dan entre kinesiología versus tecnología médica ($p < 0,05$) y educación parvularia ($p < 0,05$) (donde kinesiología percibe una menor justicia), y medicina versus decanato ($p < 0,05$) y tecnología médica ($p < 0,01$) (donde medicina percibe menor justicia). El resto de comparaciones no fueron significativas (entre $p = 0,055$ y $p = 1,000$).

Respecto a las percepciones de justicia organizacional, en específico, justicia procedural, las unidades académicas promediaron: Fonoaudiología 4,66 ($DE = 1,51$), Kinesiología 4,54 ($DE = 1,45$), Enfermería 4,68 ($DE = 1,20$), Obstetricia 4,58 ($DE = 1,64$), Medicina 4,30 ($DE = 1,31$), Decanato 5,04 ($DE = 4,54$), Tecnología Médica 5,41 ($DE = 0,72$) y Educación Parvularia 6,36 ($DE = 0,72$), encontrándose diferencias significativas entre éstas, $F(7, 150) = 2,35$, $p < 0,05$, $\eta^2 = 0,10$, 95% ICs [3,97, 5,35], [3,91, 5,17], [4,10, 5,26], [3,41, 5,75], [3,96, 4,64], [4,54, 5,55], [4,95, 5,87] y [5,21, 7,51], respectivamente. El estadístico de Levene (2,71, $p = 0,011$) permite asumir desigualdad de varianzas y la prueba de Games-Howell reveló que las diferencias se dan entre medicina versus tecnología médica ($p < 0,01$) y educación parvularia ($p < 0,05$) (donde medicina percibe una menor justicia procedural). El resto de comparaciones no fueron significativas (entre $p = 0,056$ y $p = 1,000$).

Respecto a las percepciones de justicia organizacional, en específico, distributiva, las unidades académicas promediaron: Fonoaudiología 4,64 ($DE = 1,53$), Kinesiología 3,97 ($DE = 1,79$), Enfermería 4,20 ($DE = 1,50$), Obstetricia 5,60 ($DE = 1,78$), Medicina 4,16 ($DE = 1,78$), Decanato 5,08 ($DE = 1,73$), Tecnología Médica 5,79 ($DE = 1,04$) y Educación Parvularia 6,50 ($DE = 1,00$), encontrándose diferencias significativas entre éstas, $F(7, 150) = 3,47$, $p < 0,01$, $\eta^2 = 0,14$, 95% ICs [3,97, 5,35], [3,91, 5,17], [4,10, 5,26], [3,41, 5,75], [3,96, 4,64], [4,54, 5,55], [4,95, 5,87] y [5,21, 7,51], respectivamente. El estadístico de Levene (1,43, $p = 0,196$) permite asumir igualdad de varianzas y la prueba HSD de Tukey reveló que las diferencias se dan entre tecnología médica versus kinesiología ($p < 0,05$) y medicina ($p < 0,05$) (donde tecnología médica es la unidad académica que percibe una mayor justicia distributiva). El resto de comparaciones no fueron significativas (entre $p = 0,098$ y $p = 1,000$).

En cuanto a las percepciones de justicia organizacional, en específico, informacional, las unidades académicas promediaron: Fonoaudiología 5,70 ($DE = 1,41$), Kinesiología 4,96 ($DE = 1,76$), Enfermería 5,45 ($DE = 1,08$), Obstetricia 5,70 ($DE = 1,08$), Medicina 5,11 ($DE = 1,66$), Decanato 6,15 ($DE = 0,97$), Tecnología Médica 6,23 ($DE = 0,80$) y Educación Parvularia 5,44 ($DE = 0,50$), encontrándose diferencias significativas entre éstas, $F(7, 150) = 2,11$, $p < 0,05$, $\eta^2 = 0,09$, 95% ICs [5,06, 6,34], [4,20, 5,72], [4,93, 5,97], [4,34, 7,06], [4,68, 5,54], [5,46, 6,84], [5,72, 6,74] y [4,95, 7,55], respectivamente. El estadístico de Levene (2,46, $p = 0,02$) permite asumir desigualdad de varianzas y la prueba Games-Howell reveló que las diferencias se dan entre educación parvularia versus kinesiología y medicina ($p < 0,05$) (donde educación parvularia percibe una mejor justicia informacional) y medicina versus tecnología médica ($p < 0,05$) (donde medicina es la unidad que percibe una menor justicia informacional). El resto de comparaciones no fueron significativas (entre $p = 0,053$ y $p = 1,000$). (Ver Tabla 8).

Tabla 8

ANOVA de las variables en estudio según unidad académica

	F	Gl	p	FNGIA		KNGIA		EFRIA		OBST		MDNA		DNTO		TCMA		EDPV	
				M	DE	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE
Bienestar Psicosocial	0,97	7, 150	0,45	5,83	1,10	5,82	0,90	5,70	1,02	5,97	1,13	5,63	0,91	6,14	1,08	6,03	0,85	6,57	0,32
Efectos Colaterales	0,89	7, 150	0,52	3,24	1,43	3,07	1,54	3,23	1,38	3,57	1,98	3,00	1,48	2,55	1,51	2,67	1,23	1,90	0,72
Actitud hacia el CO	5,54**	7, 150	0,00	3,86	0,79	4,14	0,86	2,88	1,15	4,47	0,53	3,72	0,88	4,00	0,83	4,25	0,83	4,67	0,47
Creación de Significado	1,24	7, 150	0,28	6,13	1,04	6,49	0,46	6,39	0,49	6,10	0,55	5,96	1,19	5,93	0,86	6,25	0,90	6,67	0,27
Autoeficacia	0,80	7, 150	0,59	3,65	0,33	3,78	0,32	3,46	0,27	3,60	0,47	3,65	0,61	3,74	0,44	3,71	0,53	3,69	0,14
P.C. de las Comunicaciones	8,05**	7, 150	0,00	3,78	1,40	3,82	1,25	2,27	1,20	4,75	1,18	3,12	1,31	3,75	1,15	4,39	0,65	5,71	0,39
P.J. Procedural	2,35*	7, 150	0,03	4,66	1,51	4,54	1,45	4,68	1,20	4,58	1,64	4,30	1,31	5,04	0,71	5,41	0,72	6,36	0,72
P.J. Distributiva	3,47**	7, 150	0,00	4,64	1,53	3,97	1,79	4,20	1,50	5,60	1,78	4,16	1,78	5,08	1,73	5,79	1,04	6,50	1,00
P.J. Interpersonal	1,06	7, 150	0,39	6,13	1,48	6,16	1,25	6,26	0,79	5,83	1,92	6,15	1,12	6,87	0,32	6,69	0,58	6,75	0,50
P.J. Informativa	2,11*	7, 150	0,05	5,70	1,41	4,96	1,76	5,45	1,08	5,70	1,91	5,11	1,66	6,15	0,97	6,23	0,80	6,75	0,50

**p ≤ 0,01 *p ≤ 0,05

Nota. FNGIA = Fonoaudiología; KNGIA = Kinesiólogía; EFRIA = Enfermería; OBST = Obstetricia; MDNA = Medicina; DNTO = Decanato; TCMA = Tecnología Médica; EDPV = Ed. Parvularia

5.2 Prueba de hipótesis

Se utilizó el método de regresión múltiple para examinar el impacto de los recursos personales y contextuales sobre la actitud de los trabajadores hacia el cambio organizacional y el bienestar laboral en sus dos dimensiones.

5.2.1 Actitud del trabajador hacia el cambio

La hipótesis 1 sugirió que tanto los recursos personales como los recursos contextuales examinados en este estudio serían predictores de la actitud de los trabajadores hacia el cambio. En este caso, como primer paso, en un primer bloque, la actitud de los trabajadores ante el cambio fue regresada considerando las variables personales creación de significado y autoeficacia, las variables de contexto percepciones de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia organizacional en sus cuatro dimensiones (procedural, distributiva, interpersonal e informacional) (modelo 1), y, en un segundo bloque, se introdujeron aquellas variables demográficas que se relacionaron significativamente con la variable dependiente: tipo de cargo, nivel de estudios, antigüedad en el cargo actual, experiencia de cambio y tipo de cambio experimentado (directo o indirecto). Como segundo paso, de acuerdo a los resultados obtenidos en el primer paso, se descartaron aquellas covariables que no aportaron efectos significativos al modelo, dejando finalmente sólo las variables demográficas tipo de cargo y nivel de estudios (modelo 2). En este segundo paso, en total, los predictores introducidos explicaron un 32,6% de la varianza ($R^2_{adj} = 0,33$), siendo altamente significativo, $F(9, 143) = 9,18, p = 0,000$. En este caso, el recurso personal creación de significado ($\beta = 0,15, p = 0,034, 95\% \text{ IC } [0,01, 0,31]$) y los recursos contextuales percepción de la calidad de las comunicaciones ($\beta = 0,41, p = 0,000, 95\% \text{ IC } [0,17, 0,39]$) y percepciones de justicia informacional ($\beta = 0,23, p = 0,043, 95\% \text{ IC } [0,01, 0,30]$) demuestran efectos significativos en la actitud de los trabajadores ante el cambio organizacional. En cuanto al recurso personal autoeficacia y al resto de dimensiones de las percepciones de justicia organizacional, estas variables no predicen a la variable dependiente y, por lo tanto, la hipótesis 1 se apoya parcialmente. Los resultados se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9

Regresión Lineal Múltiple de los recursos personales y recursos contextuales sobre la actitud de los trabajadores hacia el cambio

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		P
	B	Error típ.	B	T	
1 (Constante)	0,92	0,70		1,32	,188
Creación de Significado	0,16	0,08	0,15*	2,05	,042
Autoeficacia	0,22	0,14	0,11	1,52	,130
P. de la Calidad de las Comunicaciones	0,29	0,06	0,42**	5,05	,000
P. de Justicia Procedural	0,04	0,07	0,06	0,57	,570
P. de Justicia Distributiva	-0,02	0,05	-0,04	-0,49	,623
P. de Justicia Interpersonal	-0,08	0,08	-0,10	-1,07	,289
P. de Justicia Informativa	0,10	0,07	0,16	1,36	,176
2 (Constante)	0,76	0,89		0,85	,397
Creación de Significado	0,16	0,08	0,15*	2,14	,034
Autoeficacia	0,25	0,14	0,13	1,84	,068
P. de la Calidad de las Comunicaciones	0,28	0,05	0,41**	5,08	,000
P. de Justicia Procedural	-0,04	0,08	-0,06	-0,52	,603
P. de Justicia Distributiva	-0,03	0,05	-0,05	-0,63	,527
P. de Justicia Interpersonal	-0,09	0,08	-0,11	-1,23	,220
P. de Justicia Informativa	0,15	0,07	0,23*	2,04	,043
Tipo de Cargo	-0,16	0,25	-0,08	-0,66	,509
Nivel de Estudios	0,09	0,06	0,19	1,51	,134

$R = 0,61$; $R^2 = 0,37$; $R^2_{adj} = 0,33$ (Modelo 2)

Nota. $n = 153$; ** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

5.2.2 Bienestar Psicosocial

Por su parte, la hipótesis 2 también fue parcialmente apoyada, en tanto esta sugiere que todas las variables independientes examinadas en este estudio tendrán un efecto explicativo sobre bienestar psicosocial. Se utilizó el mismo tratamiento que para la hipótesis 1, pero esta vez, en un segundo bloque, se introdujeron las variables demográficas experiencia de cambio y tipo de cambio experimentado (directo o indirecto) como covariables (modelo 2). En este caso, las covariables no aportaron efectos significativos al modelo, por lo que se tomaron sólo los resultados del modelo con las variables de interés introducidas (modelo 1). En total, los predictores explicaron un 45% de la varianza ($R^2_{adj} = 0,45$), siendo altamente significativo, $F(7, 149) = 19,49, p = 0,000$. Para este modelo, los recursos personales creación de significado ($\beta = 0,22, p = 0,000, 95\% \text{ IC } [0,10, 0,35]$) y autoeficacia ($\beta = 0,24, p = 0,000, 95\% \text{ IC } [0,25, 0,74]$) y el recurso contextual percepciones de justicia distributiva ($\beta = 0,19, p = 0,010, 95\% \text{ IC } [0,03, 0,19]$) demuestran efectos significativos en el bienestar psicosocial de los trabajadores. En cuanto a la variable percepción de la calidad de las comunicaciones y al resto de dimensiones de las percepciones de justicia organizacional, estas variables no tuvieron efectos significativos, por lo tanto, se apoya parcialmente la hipótesis 2. Los resultados se muestran a continuación en la Tabla 10.

Tabla 10

Regresión Lineal Múltiple de los recursos personales y recursos contextuales sobre el bienestar psicosocial de los trabajadores

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
	<i>B</i>	Error típ.	β	<i>t</i>	<i>P</i>
1 (Constante)	0,31	0,59		0,53	0,60
Creación de Significado	0,23	0,06	0,22**	3,63	0,00
Autoeficacia	0,49	0,12	0,24**	3,98	0,00
P. de la Calidad de las Comunicaciones	0,05	0,05	0,08	1,07	0,29
P. de Justicia Procedural	0,09	0,06	0,13	1,44	0,15
P. de Justicia Distributiva	0,11	0,04	0,19**	2,61	0,01
P. de Justicia Interpersonal	0,12	0,07	0,14	1,72	0,09
P. de Justicia Informacional	0,09	0,06	0,14	1,33	0,19
2 (Constante)	0,14	0,77		0,18	0,86
Creación de Significado	0,23	0,06	0,22**	3,51	0,00
Autoeficacia	0,48	0,12	0,24**	3,85	0,00
P. de la Calidad de las Comunicaciones	0,04	0,05	0,06	0,84	0,40
P. de Justicia Procedural	0,09	0,06	0,12	1,32	0,19
P. de Justicia Distributiva	0,10	0,04	0,19**	2,49	0,01
P. de Justicia Interpersonal	0,12	0,07	0,14	1,77	0,08
P. de Justicia Informacional	0,09	0,06	0,14	1,42	0,16
Experiencia Cambio	0,10	0,26	0,05	0,39	0,70
Directo Indirecto	0,18	0,20	0,12	0,89	0,37

$R = 0,70$; $R^2 = 0,48$; $R^2_{adj} = 0,45$ (Modelo 1)

Nota. $n = 157$. ** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

5.2.3 Efectos Colaterales

Por último, la hipótesis 3 propone que tanto los recursos personales como los contextuales tendrán un efecto explicativo sobre los efectos colaterales percibidos por los trabajadores. El tratamiento fue el mismo que para las hipótesis 1 y 2: en un primer bloque se introdujeron las variables de recursos personales y de recursos contextuales (modelo 1), y luego, se introdujeron en un segundo bloque las variables demográficas sexo, tipo de cargo y nivel de estudios, al ser las que más se asociaron a los efectos colaterales, como variables de control. Nuevamente, como segundo paso, de acuerdo a los resultados de la primera regresión, se descartó aquella variable control que no aportó efectos al modelo: nivel de estudios (modelo 2). En total, los predictores introducidos explicaron un 32% de la varianza ($R^2_{adj} = 0,32$), siendo altamente significativo, $F(9, 147) = 8,98$, $p = 0,000$. Para este modelo, el recurso contextual percepciones de justicia interpersonal ($\beta = -0,28$, $p = 0,002$, 95% IC [-0,59, -0,13]) y las covariables sexo ($\beta = -0,18$, $p = 0,007$, 95% IC [-1,00, -0,16]) y tipo de cargo ($\beta = 0,15$, $p = 0,035$, 95% IC [0,03, 0,89]) demuestran efectos negativos y significativos en los efectos colaterales percibidos por los trabajadores. En cuanto a las variables creación de significado, autoeficacia y al resto de dimensiones de las percepciones de justicia organizacional, estas variables no tuvieron efectos significativos, por lo tanto, la hipótesis 3 se apoya parcialmente. Los resultados se muestran a continuación en la Tabla 11.

Tabla 11

Regresión Lineal Múltiple de los recursos personales y recursos contextuales sobre los efectos colaterales percibidos por los trabajadores

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
	B	Error típ.	B	t	p
1					
(Constante)	8,33	1,05		7,94	0,00
Creación de Significado	-0,04	0,11	-0,02	-0,32	0,75
Autoeficacia	-0,31	0,22	-0,10	-1,41	0,16
P. de la Calidad de las Comunicaciones	-0,07	0,09	-0,07	-0,87	0,39
P. de Justicia Procedural	-0,08	0,11	-0,07	-0,72	0,47
P. de Justicia Distributiva	-0,15	0,07	-0,18*	-2,08	0,04
P. de Justicia Interpersonal	-0,39	0,12	-0,31**	-3,26	0,00
P. de Justicia Informacional	-0,04	0,11	-0,04	-0,34	0,73
2					
(Constante)	8,04	1,08		7,47	0,00
Creación de Significado	-0,02	0,11	-0,01	-0,17	0,86
Autoeficacia	-0,27	0,21	-0,09	-1,27	0,21
P. de la Calidad de las Comunicaciones	-0,05	0,08	-0,04	-0,54	0,59
P. de Justicia Procedural	-0,04	0,11	-0,03	-0,34	0,74
P. de Justicia Distributiva	-0,12	0,07	-0,14	-1,67	0,10
P. de Justicia Interpersonal	-0,36	0,12	-0,28**	-3,08	0,00
P. de Justicia Informacional	-0,12	0,11	-0,12	-1,05	0,29
Sexo	-0,58	0,21	-0,19**	-2,72	0,01
Tipo de Cargo	0,46	0,22	0,15*	2,13	0,03

$R = 0,60$; $R^2 = 0,36$; $R^2_{adj} = 0,32$ (Modelo 2)

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

VI DISCUSIÓN

El propósito del presente estudio fue obtener mayores conocimientos en torno al rol predictor de los recursos personales y contextuales del trabajo, disponibles durante un contexto de cambio organizacional, en cuanto a potenciar una actitud favorable hacia el cambio, así como un mayor bienestar laboral en los trabajadores. A través de la revisión bibliográfica, se seleccionaron cuatro variables relacionadas al cambio organizacional que conformaron el modelo investigativo que integró tanto recursos personales como contextuales. Los recursos personales a estudiar fueron creación de significado (van den Heuvel, 2009) y autoeficacia (Schwarzer et al., 1993), y los contextuales fueron percepción de la calidad de las comunicaciones (Bordia et al., 2004) y percepciones de justicia organizacional (Colquitt, 2001).

La razón por la que se eligió estudiar el rol de la creación de significado en un contexto laboral de cambio, fue por el estudio recientemente llevado a cabo por van den Heuvel et al. (2013), el cual se enfoca principalmente en el estudio de los recursos personales en un ambiente de cambio y, en específico, en la importancia de fomentar el involucramiento de los trabajadores en procesos de creación de significado, la cual es vista como una habilidad que se puede desarrollar y por ende, posibilita la creación de intervenciones que ayuden a potenciar esta habilidad. Esto, en consecuencia, podría generar una mejor adaptación del trabajador al proceso de cambio. Aun así, la investigación en torno a la creación de significado en un ambiente laboral sigue siendo escasa. Este interés por saber qué resultados entregará esta variable nueva, se complementó con autoeficacia, variable que ya es conocida y que tiene el sustento teórico que la relaciona con el cambio organizacional (Conner, 1992; Berneth, 2004). Estas dos variables conformaron los recursos personales del estudio. Por otro lado, se analizó la percepción de la calidad de las comunicaciones y las percepciones de justicia organizacional, pues son dos variables que según diversos estudios (DiFonzo y Bordia, 1998; Lewis y Seibold, 1998; Schweiger y Denisi, 1991) se relacionan de manera importante con el cambio organizacional.

El contexto del estudio fue sobre una situación de cambio organizacional en una Institución Pública Universitaria, en el cual se realizó un cambio de localización de una de sus facultades hacia otra ciudad. En este estudio, también, se demuestra la importancia de indagar en los recursos tanto

personales como contextuales, esto con el fin de analizar e intervenir en el cambio organizacional y sus trabajadores. A continuación, se discutirán sus hallazgos:

6.1 Los recursos personales y contextuales como predictores de la actitud ante el cambio organizacional

A través del análisis de correlaciones se pudo concluir que existe una relación entre los recursos personales y contextuales con la variable actitud ante el cambio, del siguiente modo: los recursos personales creación de significado y autoeficacia, y la variable actitud ante el cambio, están asociados de manera positiva, es decir que los trabajadores que buscan darle significado y sentido a sus vidas laborales y que tienen una mayor autoeficacia, desarrollarán una actitud favorable ante el cambio organizacional.

Con respecto a los recursos contextuales: percepciones de la calidad de las comunicaciones y las percepciones de justicia procedural, distributiva e informacional con la actitud ante el cambio, éstas se asocian de manera positiva y significativa, es decir que los trabajadores que perciben mejor calidad de las comunicaciones y mayor justicia procedural, distributiva e informacional, desarrollarán una actitud positiva durante el cambio organizacional.

Al comenzar esta investigación, se hipotetizó que la variable dependiente actitud ante el cambio, sería predicha por los recursos personales creación de significado y autoeficacia, y por los recursos contextuales percepción de la calidad de las comunicaciones y por percepciones de justicia organizacional (hipótesis 1). Mediante un análisis de regresión lineal múltiple, la hipótesis fue medianamente apoyada, revelando que sólo obtuvieron un valor predictivo, positivo y significativo, creación de significado, percepción de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia informacional. Esto quiere decir que mayores niveles de creación de significado, percepción de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia informacional predecirán una actitud favorable ante el cambio. El recurso contextual percepción de la calidad de las comunicaciones fue el recurso con mayor impacto predictor en la actitud, seguido por las percepciones de justicia informacional y creación de significado.

En relación con la percepción de la calidad de las comunicaciones, la actitud que tengan los trabajadores con respecto al cambio dependerá en cierta medida de la percepción que tengan hacia

la calidad de las comunicaciones en su contexto laboral, por ejemplo, si es que las comunicaciones en torno al cambio organizacional que ha estado experimentando la facultad han sido útiles, positivas, oportunas o precisas. Las personas si consideran que existe una buena calidad de las comunicaciones en su trabajo, es probable que sostengan una actitud favorable ante el cambio, por otro lado, si las personas que consideran que existe una mala calidad de las comunicaciones, es probable que sostengan una actitud negativa ante el cambio.

Lo anterior se corrobora con lo que dicen varios autores que relacionan la actitud con esta variable: los trabajadores pueden mostrarse inseguros si no están satisfechos con la información recibida respecto al cambio (Gray y Laidlaw, 2002), o, si los empleados consideran que la información que reciben es irrelevante e inadecuada, producto de una gestión pobre de la calidad de la comunicación, ellos comenzarían a sentir sospechas acerca del esfuerzo por aplicar el cambio y su actitud sería negativa, resultando en rumores, resistencia al cambio y la percepción de éste como algo negativo (Nelson et al., 2007; DiFonzo et al., 1994; Smelzer y Zener, 1992).

A su vez, la variable percepciones de justicia informacional también resultó ser un predictor de la actitud ante el cambio, lo cual significa que la actitud que tengan los trabajadores, en cierta medida dependerá de sus percepciones de justicia informacional. Por lo tanto, si las personas perciben un mayor nivel de justicia informacional, sostendrían una actitud positiva ante al cambio, no obstante, si las personas que perciben un menor nivel de justicia informacional, mostrarían una actitud desfavorable ante el cambio.

Esto se corrobora con diversos estudios que postulan que la justicia interaccional, la cual incluye informacional, se relaciona con la actitud que tengan las personas, aumentando la aceptación y aprobación de los trabajadores hacia el cambio (Rodell y Colquitt, 2009). Wayse, Shore, Bommer y Tetrick, (2002, citado en Omar, 2006), también señalan que las explicaciones y justificaciones descritas de una manera honesta, directa y oportuna por parte de las jefaturas, atenúan las reacciones negativas de los empleados hacia el cambio organizacional. Es en parte responsabilidad de la empresa alentar a un flujo de información que permita explicar a todos sus trabajadores la situación de cambio dentro de la organización.

Por su parte, la variable creación de significado también resultó ser un predictor de la actitud del trabajador, lo cual implica que la actitud que tengan los trabajadores con respecto al cambio, dependerá en cierta medida de que el trabajador se involucre en procesos de creación de significado. Por lo tanto, si las personas tienen un mayor involucramiento en procesos de creación de significado, probablemente sostendrán una actitud favorable ante el cambio. Por otro lado, si las personas tienen un menor involucramiento en procesos de creación de significado, tendrían una actitud menos favorable hacia el cambio.

Los resultados obtenidos se vinculan con la idea de que la creación de significado tiene una relación con actitudes favorables de los trabajadores hacia el cambio, como la disposición, la apertura al cambio y el compromiso afectivo (van den Heuvel, 2009). Ellos han tenido la habilidad para integrar situaciones desafiantes o ambiguas, en un contexto de significado personal mediante una reflexión basada en valores (van den Heuvel, 2013). De este modo, la organización debe estar atenta este factor personal, fomentando el involucramiento de las personas hacia una reflexión de lo que pasa en su trabajo, para que puedan conectarse con sus metas y valores, creando un significado que permita afrontar los cambios de manera positiva (van den Heuvel et al., 2013).

Al considerar las variables sociodemográficas, existen diferencias significativas en las variables de interés según tipo de cargo y nivel de estudio. En relación al tipo de cargo, se encontró que los académicos en promedio muestran una actitud más positiva ante el cambio que los no académicos. En el nivel educacional, los resultados indicaron que aquellos trabajadores con un nivel de Enseñanza Media Científico Humanista, Enseñanza Media Técnico Profesional y de Instituto de Formación Técnica, mostraron una actitud promedio menos favorable ante el cambio que los trabajadores con un nivel alto de estudio Universitario con postítulo: Magíster/Doctorado. Cabe señalar que la mayor parte de los trabajadores no académicos se agrupan en nivel de estudios comprendidos entre Enseñanza Media Científico Humanista a Formación Técnico Profesional. Estas diferencias en los resultados podrían deberse a que los trabajadores de estas características no tendrían las mismas condiciones y oportunidades laborales que los académicos y quienes tienen un nivel educacional alto.

Es probable que la autoeficacia no haya sido predictor de la actitud ante el cambio, ya que, desde el ámbito psicológico, lo que determinaría una cierta actitud dependería de un

involucramiento más personal en relación a lo que ocurre en el entorno laboral, más que tener la creencia de poder ser capaz de enfrentar estos cambios. En relación al ámbito contextual, los flujos comunicativos que ocurren dentro del trabajo pueden ser más importantes que un conjunto de procedimientos internos o gestión de recursos.

6.2 Los recursos personales y contextuales como predictores del bienestar psicosocial del trabajador

Se concluyó que existía una relación entre los recursos personales y contextuales, con bienestar psicosocial de los trabajadores, de la siguiente manera: los recursos personales creación de significado y autoeficacia, y el bienestar psicosocial, están asociadas de manera positiva, es decir, los trabajadores que buscan darle significado y sentido a sus vidas laborales y los que tienen mayor autoeficacia, desarrollarán mayor bienestar durante un cambio organizacional.

Lo mismo sucedió entre los recursos contextuales percepciones de la calidad de las comunicaciones y las percepciones de justicia procedural, distributiva, interpersonal e informacional, y el bienestar psicosocial. Estos se asocian de manera positiva y significativa, es decir que los trabajadores que perciben mejor calidad de las comunicaciones y mayor justicia, denotan un mayor bienestar psicosocial durante un cambio organizacional.

Al inicio de esta investigación se hipotetizó que la variable dependiente bienestar psicosocial sería predicha por los recursos personales autoeficacia y creación de significado, y los recursos contextuales, percepción de la calidad de las comunicaciones y las percepciones de justicia organizacional en sus cuatro dimensiones (hipótesis 2). Esta hipótesis se encuentra medianamente apoyada dado que sólo las variables de autoeficacia, creación de significado y justicia distributiva contribuyen positiva y significativamente en la predicción del bienestar psicosocial de los trabajadores. Esto quiere decir que mayores niveles de creación de significado, autoeficacia y percepciones de justicia distributiva predecirán un mayor bienestar psicosocial en los trabajadores. Por otro lado, la percepción de la calidad de las comunicaciones y las percepciones de justicia procedural, informacional e interpersonal no fueron predictores significativos del bienestar psicosocial.

La variable que predice con más fuerza el bienestar psicosocial de los trabajadores es el recurso personal de autoeficacia, seguido por la creación de significado y finalmente las percepciones de justicia distributiva de los trabajadores. Esto quiere decir, que en cierta medida el nivel de autoeficacia que presenta una persona influirá en su bienestar psicosocial. Las explicaciones ofrecidas en estudios previos pueden ayudar a interpretar este efecto. En este sentido, Salanova et al. (2004) señala que el nivel de autoeficacia percibida está relacionada con el bienestar psicológico de forma positiva, y esta relación está fundamentada en el grado de control que la autoeficacia proporciona sobre las demandas del ambiente, Esto se explica ya que la autoeficacia actúa como amortiguador entre los estresores y sus posibles consecuencias. Asimismo, los trabajadores más autoeficaces no percibirán tales demandas como dificultades y/o problemas, sino como oportunidades para superarse y desarrollar sus competencias, por lo cual se esforzarán por obtener buenos resultados y los logros que reciban serán interpretados como resultado de su esfuerzo.

Además del fuerte efecto predictor del recurso de autoeficacia, se evidencia que el recurso personal creación de significado también predice el bienestar psicosocial de los individuos. Esto quiere decir que el hecho de que los trabajadores que se involucren en procesos de creación de significado (es decir, la búsqueda de darle sentido al proceso de cambio), podría influir significativamente en su bienestar psicosocial. Esto podría deberse a que este recurso ayuda a las personas a superar situaciones estresantes y a aumentar su bienestar psicológico y físico (Taylor, 1983). La atribución de significado a situaciones tanto cotidianas como adversas, permite reducir las discrepancias entre la valoración de una situación desafiante y los valores, creencias y metas de un individuo, lo que le entregará un sentimiento de valoración mantenida o restablecida. Esta creación de significado llevará a una mejor adaptación a eventos ambiguos o estresantes (Park, 2010).

Otro recurso que tiene un efecto predictor significativo sobre el bienestar psicosocial de los trabajadores es la percepción de justicia distributiva. Si los trabajadores perciben justicia en la distribución de recursos, probablemente experimentarían un mayor bienestar psicosocial. Esto se condice con lo dicho por Elovainio y colaboradores (2002, citado en Rani et al., 2012) quienes señalan que la percepción de justicia en la asignación de beneficios (por ejemplo, licencia, préstamos y planes de pensiones) y los castigos o recompensas, protegen la salud y seguridad de

los individuos, así como también incrementan su autosatisfacción, productividad y puede conducir a resultados emocionales positivos.

En relación a estos hallazgos, tanto los recursos personales (autoeficacia, creación de significado) como los recursos contextuales (percepción de justicia distributiva), son importantes para la predicción del bienestar de los trabajadores. Por lo tanto, las intervenciones que se generen para mejorar la satisfacción, la seguridad, confianza, bienestar y en general el bienestar psicosocial de los trabajadores deberían enfocarse en estos recursos, con especial énfasis en la autoeficacia de los trabajadores.

6.3 Los recursos personales y contextuales como predictores de los efectos colaterales del trabajador

Los resultados obtenidos permiten concluir que existe una relación entre los recursos contextuales, con la variable de efectos colaterales de la siguiente forma: el recurso contextual de percepción de la calidad de las comunicaciones, y los efectos colaterales están asociados de forma negativa y altamente significativa. Esto quiere decir que mientras los trabajadores perciban un mayor nivel en la calidad de las comunicaciones durante el cambio, sufrirían menos efectos colaterales.

Por otra parte, el recurso contextual percepción de justicia en todas sus dimensiones (procedural, distributiva, interpersonal e informacional), y los efectos colaterales también correlacionaron de forma negativa y altamente significativa. Esto quiere decir que mientras los trabajadores perciban mayores niveles de justicia procedural, distributiva, interpersonal e informacional durante el cambio, sufrirían menos efectos colaterales.

Además, se observan asociaciones significativas entre la variable dependiente efectos colaterales y las variables demográficas. Los efectos colaterales se relacionan significativamente con: sexo, tipo de cargo y nivel de estudios. Esto quiere decir que el ser hombre o mujer, el ser académico o no académico o el tener un determinado nivel de estudio, podría relacionarse con el influir en sufrir o no sufrir efectos colaterales durante el cambio.

Durante el inicio de esta investigación, se hipotetizó que la variable dependiente efectos colaterales sería predicha por los recursos personales creación de significado y autoeficacia, y los recursos contextuales, percepción de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia organizacional en sus cuatro dimensiones (hipótesis 3). Sin embargo, los resultados del presente estudio mostraron que esta hipótesis se encuentra medianamente apoyada dado que sólo el recurso contextual de justicia interpersonal tiene un efecto predictor negativo y significativo sobre los efectos colaterales de los trabajadores. No obstante, las covariables integradas al modelo, sexo y tipo de cargo, también resultaron tener un efecto predictor significativo sobre los efectos colaterales. La variable que predice con mayor fuerza los efectos colaterales de los trabajadores es percepciones de justicia interpersonal, seguido por sexo y finalmente por el tipo de cargo de los trabajadores.

Las percepciones de justicia interpersonal resultaron ser el mejor predictor de los efectos colaterales. Esto significa que los efectos colaterales que sufren los trabajadores producto del cambio podría ser explicado de acuerdo a sus niveles de percepciones de justicia interpersonal. Las personas que perciben un mayor nivel de justicia interpersonal, probablemente sufrirán menores efectos colaterales, por otro lado, las personas que tienen menores niveles de percepciones de justicia interpersonal, es probable que sufran mayores efectos colaterales. Esto podría fundamentarse en las investigaciones de Judge y Colquitt (2004), quienes observaron que la justicia interaccional (interpersonal e informacional) conlleva consecuencias importantes en relación al nivel de estrés que pueden tener las personas, los cuales ocurren producto del dilema entre el trabajo y la vida familiar. En la misma línea que la investigación anterior, se ha encontrado que efectivamente un entorno de injusticia organizacional puede tener graves consecuencias en la salud psicológica, como es el caso de la depresión (Lang et al., 2011). Asimismo, Tepper (2000) estudió una muestra al azar de un grupo de trabajadores y sus resultados mostraron que la dimensión de justicia interaccional se relaciona negativamente con la depresión y el agotamiento emocional.

La variable sociodemográfica sexo también resultó ser un importante predictor de efectos colaterales de los trabajadores. La investigación mostró que las mujeres tienden a sentir más efectos colaterales que los hombres. Este efecto podría deberse a fenómenos como “la doble presencia”, entendida como “la necesidad de responder a las demandas del trabajo asalariado y del doméstico-

familiar de forma sincrónica, afectando principalmente a las mujeres”. (Moreno, Mondaca, Llorens y Carrasquer, 2010, p.1). Esta doble presencia afecta de forma directa en las mujeres y en su salud, trayendo consigo efectos como ansiedad, depresión, problemas osteomusculares, y estrés (Ramos, 2008 citado en Estevan, Rodríguez, Romero, Rodríguez y Romo, 2014). La razón de este fenómeno que ocurre principalmente en las mujeres, es debido a que el peso de la responsabilidad recae sólo sobre una persona para responder ante las demandas que surgen dentro del contexto del trabajo asalariado y dentro del trabajo doméstico-familiar. Como ya se había mencionado, esto trae consigo riesgos para la salud, donde su origen se debe al incremento de la carga laboral y así como a la complejidad de responder a estas dos demandas cuando aparecen simultáneamente (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, 2012).

El contexto de esta investigación fue en una institución pública, por lo cual se esperaba mayor equidad en el modo de reaccionar ante el cambio entre hombres y mujeres, ya que en el sector público existen escalas de sueldo que regulan la renta a través de la Ley 20.348: “Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres”, la cual permite una renta estándar para toda la administración pública sin diferenciar en ser hombre o mujer (Henríquez y Riquelme, 2010). Es decir, el hecho de que esta investigación se haya desarrollado en una institución pública obtuvo efectos similares entre los dos sexos, que podrían haber sido distintos si el cambio hubiese sido en una organización privada, esto producto de su diferencia de estructuración interna, donde la regulación de rentas es diferente al de una institución pública.

Asimismo, en esta investigación se evidenció que el tipo de cargo también actúa como predictor de los efectos colaterales que sufren los trabajadores de la facultad. Es decir, que los trabajadores no académicos sufren más efectos colaterales que los trabajadores académicos. Entre estos efectos, podría encontrarse el llamado “Burn out”, el cual se define como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. En cuanto al agotamiento emocional, este se refiere a la disminución y pérdida de recursos emocionales que experimentan las personas. Por otra parte, despersonalización o deshumanización consiste en el desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y cinismo hacia los receptores del servicio prestado. Por último, la falta de realización personal consiste en la tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa: los afectados se reprochan no haber alcanzado los objetivos propuestos, con vivencias de

insuficiencia personal y baja autoestima profesional, afectando principalmente a individuos que trabajan en contacto constante con otras personas (Maslach y Jackson, 1981, citado en Rubio, 2003).

El hecho de que los trabajadores no académicos sientan más efectos colaterales que los trabajadores académicos, también podría deberse a los múltiples estresores que pueden aparecer en el trabajo, ya sea problemas económicos, conflictos relacionados con el trabajo en el hogar, extensas jornadas laborales, nivel de participación en la toma de decisiones, el número de personas atendidas y el tiempo de contacto, no tener una red de soporte social, ambigüedad y conflictos de rol, expectativas laborales poco realistas, así como la percepción estresante que tiene el trabajador (Jelle, Stacey, Ben, Frank, Harry, Josette, 2007; Undurraga y Martínez, 2009).

Por lo tanto, en relación a los efectos colaterales, no se sustenta la propuesta de obtener una mirada individual y una contextual para su análisis, sino que éstos estarían ligados directamente al ámbito del entorno laboral. Esto se sustenta con lo planteado en los resultados, donde los trabajadores que perciben que sus jefes o supervisores los tratan con respeto, de un modo cortés, educado o sin menosprecios, sufrirían menos efectos colaterales. Con respecto a las variables sociodemográficas sexo y tipo de cargo, los resultados dan cuenta que el ser hombre o mujer, así como ser académico o no académico, también influiría en sufrir mayores efectos colaterales.

En relación a los descubrimientos adicionales, a pesar de que la variable sociodemográfica unidad académica no guarda relación significativa con las variables de interés, para efectos de este estudio es interesante mencionar los hallazgos encontrados respecto a las diferencias significativas entre las unidades académicas de la Facultad en relación a las variables dependientes e independientes del estudio. Entre ellas cabe destacar:

Enfermería es la unidad académica que mostró una actitud menos favorable hacia el cambio, respecto a las demás unidades académicas. Por lo tanto, los trabajadores de esta escuela mostrarían una mayor resistencia y desaprobación hacia el cambio. Es menester explicar el contexto en el cual se realizó este estudio, ya que la unidad académica de Enfermería presenta razones de índole personal y contextual para resistirse al cambio. Esto se debe a que el edificio en el cual realizan sus labores se encuentra colindando el Hospital Carlos Van Buren, lo cual facilita el proceso de

enseñanza llevado a cabo a los alumnos de la escuela, además de que éstos generalmente realizan sus prácticas profesionales en el Hospital. Además, este edificio les fue entregado especialmente a ellos por parte del ilustre Carlos Van Buren, por lo cual los trabajadores de Enfermería guardan una enorme gratitud y apego emocional hacia el edificio.

En cuanto a Educación Parvularia, esta es la unidad académica que posee la mejor actitud hacia el cambio, bienestar psicosocial, percepción de la calidad de las comunicaciones y perciben un alto nivel de justicia procedural, distributiva e informacional, con respecto a las demás unidades académicas.

La buena disposición hacia el cambio demostrada por la escuela de Educación Parvularia se debería en gran parte, a que el cambio de localización influiría positivamente en diversos ámbitos, entre ellos, significaría una mejora en la infraestructura de la escuela, ya que, su actual establecimiento se encuentra localizada en un lugar reducido y de escaso espacio, lo cual no les permite desempeñar sus funciones de manera ideal.

Medicina y Enfermería en cambio, perciben una menor calidad en las comunicaciones, en relación a si la información entregada les ha sido útil, oportuna o precisa, en comparación al resto de las unidades académicas.

Además, Medicina es la unidad académica que percibe menos justicia en los procedimientos realizados durante el cambio organizacional, con respecto a las demás unidades académicas. Esto quiere decir que consideran que ha habido imparcialidad en la política y procedimientos empleados en la toma de decisiones (Thibaut y Walker, 1975) dentro de la escuela en relación al cambio.

Tecnología Médica es la unidad académica que percibe mayor justicia en la distribución de los recursos que recibe como producto de su trabajo, en términos de reconocimiento o recompensas económicas y no económicas, con respecto a las demás unidades académicas.

Por último, Medicina también es la unidad académica que percibe menos justicia en la información entregada durante el cambio organizacional, con respecto a las demás unidades académicas, es decir, perciben que las explicaciones que se les entregan no es de un modo equitativo, y además de esto, no han sido serias ni tampoco fundadas.

Otro hallazgo es con respecto a la variable sociodemográfica experiencia de cambio, donde los participantes que sí han experimentado uno o varios cambios organizacionales con anterioridad muestran una actitud más favorable hacia el cambio, que aquellos que no lo han experimentado aún.

Las personas que ya han experimentado un cambio anteriormente y que lo han atravesado de forma exitosa, aplicarán, de forma consciente o inconsciente, estas experiencias en el presente. De acuerdo a los últimos estudios en neurociencia aplicada al ámbito organizacional, autores como Scarlett (2016, p.33) observan que: "nuestros cerebros están constantemente, de forma subconsciente, comparando el presente con nuestra experiencia pasada". Por ende, podría esperarse que si la experiencia pasada fue positiva, los trabajadores tenderían a tener una actitud más favorable hacia el cambio. Al contrario, si la experiencia de cambio resultó desagradable, los empleados tenderían a mostrarse inseguros ante la incertidumbre que provoca el cambio.

Según los resultados, en la Facultad, el ser académico o no académico, incidiría en la reacción que los trabajadores tengan ante el cambio organizacional. Esto producto de las diferencias significativas que se encontraron entre los académicos y no académicos ante el cambio organizacional en relación tanto a la actitud con que lo enfrentan, así como los efectos colaterales que sufren los trabajadores en este tipo de contexto. Estos hallazgos indicarían que es importante considerar e incluir a todos los trabajadores dentro de estos procesos de cambio, sin hacer una distinción según su cargo.

Finalmente, las tres hipótesis fueron apoyadas parcialmente. No obstante, el modelo psicológico y contextual que se propuso en la investigación se cumplió, en parte, tanto para actitud como para bienestar psicosocial. Por su parte, efectos colaterales sólo fue predicha por el recurso contextual de percepciones de justicia interpersonal, lo que permite concluir la importancia de recibir apoyo social de manera justa por parte de la organización durante un cambio organizacional, como amortiguador de estos efectos y potenciador del bienestar laboral. Estos resultados permiten entender cómo se podría intervenir los síntomas físicos y psicológicos en el trabajo. Por otro lado, los resultados permiten dar cuenta que, para poder obtener una actitud positiva de los trabajadores y un mayor bienestar psicosocial, las organizaciones podrían centrarse tanto en los individuos

como en el contexto que les rodea, ya que son factores necesarios al momento de implantar de forma exitosa un cambio.

Por último, cabe mencionar que la creación de significado y autoeficacia fueron recursos que los trabajadores utilizarían en mayor medida como herramientas para enfrentar el cambio, a diferencia de los recursos contextuales percepción de la calidad de las comunicaciones y percepciones de justicia organizacional: procedural, distributiva, informacional e interpersonal. Al interpretar los promedios desde el formato de respuesta diferencial semántico, existiría dentro de la Facultad en relación al ámbito contextual, procesos que no se llevaron de forma correcta y que no se han realizado de manera eficiente, por lo que se recomendaría intervenir en ellos, esto producto de que los trabajadores no estarían considerando que haya una óptima calidad de las comunicaciones ni una óptima justicia organizacional, al contrario de los recursos personales creación de significado y autoeficacia, los cuales los trabajadores valorarían más y tenderían a apoyarse en ellos ante el cambio.

VII CONCLUSIONES

7.1 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

En el estudio se encontraron limitaciones relativas a aspectos del diseño, a los instrumentos y al contexto en sí. La limitación más central de este trabajo apunta a la naturaleza transversal del diseño, que omite la posibilidad de sostener la relación encontrada entre los recursos personales y contextuales sobre la actitud del trabajador y el bienestar laboral ante el cambio organizacional. Es por esto que, con el fin de determinar si los resultados en relación a las variables predictoras reportadas en este estudio se sustentan, se requeriría efectuar una nueva investigación que emplee un diseño de tipo longitudinal.

Una segunda limitación la constituyen los cuestionarios de auto-reporte utilizados durante la investigación, ya que gran parte de las escalas utilizadas en este estudio tienen una respuesta reconocible y socialmente más aceptable o deseable que las demás, en este caso, creación de significado, autoeficacia y actitud hacia el cambio. Es posible que los participantes sólo reflejen las preocupaciones individuales acerca de su entorno de trabajo o que estén motivados a "falsificar bien" o elegir respuestas que puedan crear una impresión favorable de sí mismos, viéndose afectados los resultados por el sesgo de deseabilidad social (Anastasi y Urbina, 1998, citado en, Enríquez y Domínguez, 2010). Por lo tanto, para futuros estudios, es necesario que se apliquen cuestionarios desde otras perspectivas, por ejemplo, evaluaciones de parte de jefes o supervisores hacia sus trabajadores.

Una tercera limitación se refiere al tipo de organización en la cual se realizó la investigación y el tipo de cambio que ocurrió en ésta. En este caso, la institución en cuestión es un establecimiento educacional universitario, además de que el tipo de cambio era a nivel estructural y de localización, por lo cual, los resultados de la investigación no podrían aplicarse en un ámbito universal ni generalizarse. Sería interesante en futuras investigaciones, replicar este estudio en otro tipo de organización, por ejemplo, en una institución privada o a nivel del tipo de cambio que ocurra, para contribuir a la construcción de un cuerpo más sólido de conocimientos en el tema de cambio organizacional.

7.2 Contribuciones del estudio

Desde un punto de vista psicométrico, el presente estudio aporta evidencias de la validez de constructo de escalas que ya se habían aplicado con anterioridad, como es el caso de la Escala de Percepciones de Justicia Organizacional propuesta por Colquitt (2001) y la Escala de Percepción de la Calidad de las Comunicaciones (Bordia et al., 2004).

Por otra parte, se aplicó por primera vez en un contexto chileno la Escala de Creación de Significado (van den Heuvel, 2009), variable nueva dentro de esta rama de la psicología. Con este estudio se comprobó su confiabilidad y validez, mediante la realización de juicios de experto, análisis de confiabilidad y análisis factorial exploratorio.

Además, también se aplicó por primera vez la Escala de Bienestar Laboral General (Blanch, et. al, 2010) pero en un contexto público universitario, ya que anteriormente se había aplicado en Chile, pero en un contexto de salud. Esto permitió aportar nueva evidencia para su aplicación en la investigación en el estudio de la psicología organizacional.

Otro gran aporte de esta investigación recayó en la Escala General de Autoeficacia (Schwarzer et al., 1993), pues esta escala mediante un estudio realizado en Chile (Cid, Orellana y Barriga, 2010) sólo contaba con un análisis de confiabilidad, sin embargo, mediante este estudio se le realizó un análisis exploratorio, aportando evidencias a la validez de constructo de la escala.

Finalmente, estos hallazgos contribuyen un aporte original para la investigación de psicología organizacional y para una mejor comprensión de las condiciones bajo las cuales el cambio en contexto laboral es implementado y sobre el rol que juegan los recursos personales y contextuales respecto de las respuestas que las personas dan en tales circunstancias. Además, esta investigación podría contribuir a la instrumentación de intervenciones organizacionales más efectivas, tendientes a aumentar el bienestar laboral de los trabajadores, además de una actitud más favorable hacia las situaciones de cambio.

VIII REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1966). Inequity in Social Exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Aguilar, N., Magaña, D. y Surdez. (s.f.). *La importancia de la satisfacción laboral*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Ajala, E. (2013). Self-Efficacy, Performance, Training and Well-Being of Industrial Workers in Lagos, Nigeria. *International Journal of Psychological Studies*, 5, 2.
- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, 17, 407-431.
- Ambrose, M., Hess, R. y Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21–36.
- Amiot, C., Terry, D., Jimmieson, N. y Callan, V. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574.
- Armenakis, A., Harris, S., y Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Armenakis, A. y Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Armenakis, A. A. y Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9, 127-142.
- Arras, A., Jáquez, J. y Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de comunicación social*, (63), 35.
- Ashford, S. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioural Science*, 24, 19–36.
- Ashford, S., Lee, C. y Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management journal*, 32(4), 803-829.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. España: Piados.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organization restructuring: the example of a religious order, *Administrative Science Quarterly*, 29(3) 335-372.
- Bastien, D. T. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 26(1), 17-33.
- Baumeister, R. F. y Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds). Oxford University Press, New York. *Handbook of Positive Psychology*, 608-618.
- Bazerman, M. H. (1982). Impact of personal control on performance: Is added control always beneficial? *Journal of Applied Psychology*, 67, 472-479.
- Berger, C. R. y Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1, 99-112.
- Berneth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human resource development review*, 3(1), 36-52.
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L. y Cervantes, G. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. y Callan, V. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Bordia, P., Hunt, L., Paulsen, N., Tourish, D. y DiFonzo, N. (2001). Communication and uncertainty during organizational change: It is all about control. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

- Bormann, E. (1985). Homo Narrans Symbolic Convergence Theory: A Communication Formulations. *Journal of Communication*, 35(4), 128 – 138.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531.
- Bovey, W. H. y Hede, A. (2001). Resistance to Organizational Change: the role of defense mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 534-548.
- Calderón, G. Murillo, S. y Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Colombia.
- Castañeda, R. (2011). *El proceso de cambio en las organizaciones*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Cavazos, M. y Guaderrama, J. (2014). ¿Permanecer o abandonar? Análisis de variables discriminatorias en una organización no lucrativa en México. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 7(1), 470 – 494 – 471.
- Chalofsky, N. y Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.
- Chiang, M., Huerta, A. y Núñez, P. (s.f.) *Efecto del Clima Organizacional en la autoeficacia de los docentes de Instituciones de Educación Superior*. Horizontes Empresariales. Universidad del Bío-Bío.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- Cid, P., Orellana, A. y Barriga, O. (2010). Validación de la escala de autoeficacia general en Chile. *Revista médica de Chile*, 138(5), 551-557.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. H. y Ng, K. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Conner, D. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Conner, M., Sparks, P., Povey, R., James, R., Shepherd, R. y Armitage, C. (2002). Moderator effects of attitudinal ambivalence on attitude-behavior relationships. *European Journal of Social Psychology*, 32, 705-718.
- Córdova, M. y Vicente, M. (2012). Cambio organizacional y procesos de aprendizaje. *PsicoPediaHoy*, 14(14). Disponible en: <http://psicopediahoy.com/cambio-organizacional-procesos-aprendizaje/>.
- Cowherd, D. M. y Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 302-320.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Advances in organizational justice*, 119, 151.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. y Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- Davis, C. G., Nolen-Hoeksema, S. y Larson, J. (1998). Making sense of loss and benefiting from the experience: two construals of meaning. *Journal of personality and social psychology*, 75(2), 561.
- Del Val, M. P. y Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41, 148-155.
- Dent, E. y Goldberg, S. (1999). Challenging Resistance to Change. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 35(1), 25-41.
- Díaz, A. (2010). *Actitudes y conductas en Educación*. Universidad de Granada.
- Díaz, R., Beas, M., Pérez, M. y Salanova, M. (2003). Actitudes y autoeficacia para la búsqueda de empleo de los usuarios del programa de orientación profesional OPEA y su relación con el proceso de búsqueda. *Jornadas de Fomento de la Investigación, Universitat Jaume-I*.
- DiFonzo, N. y Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organisational change. *Human Resource Management*, 37(3), 295-303.

- DiFonzo, N. y Bordia, P. (2002). Corporate rumor activity, belief and accuracy. *Public Relations Review*, 28, 1–19.
- Dzul, M. (2013). *Diseño No-Experimental*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Comunicaciones Noreste Ltda.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., y Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of applied psychology*, 86(3), 418.
- Elving, W. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications*, 10(2), 129-138.
- Enríquez y Domínguez. (2010). Influencia de la Deseabilidad Social (DS) en Reportes de Capacitación. *Psicología Iberoamericana*, 18(1), 69-79.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3ª ed.). London, Reino Unido: SAGE.
- Folger, R. y Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. y Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175-191.
- García, J. (2004). Estudios descriptivos. *Nure Investigación, Disponible en la World Wide Web*, 19.
- García, M., Rubio, A. y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas*, 3(2), 301-315.
- García, A., Álamo, F. y García-Baba, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 14, 231-246.
- García, M., Rojas, M. F. y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 7(1), 125-142.
- González, M.C. y Tourón, J. (1992). *Autoconcepto y rendimiento escolar*. Pamplona: EUNSA.
- González, M. (2011). *Los cambios en las organizaciones*. Contribuciones a la Economía.

- Gorgievski, M. J. y Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 7-22.
- Grau, R., Salanova, M. y Peiró, J. (2012). Efectos moduladores de la autoeficacia en el estrés laboral. *Apuntes de Psicología*, 30(1-3), 311-321.
- Gray, C. y Laidlaw, H. (2002) Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*, 24(2), 211-228.
- Greenberg, J. y Baron, R. A. (2008). Behavior in organizations. Chapter 2.
- Greenberg, J. (1993) The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. In: Cropanzano, R., Ed., *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 79-103.
- Greenberger, D. y Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 164–177.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Guerrero, J. (1994). Salud mental y trabajo en tiempos de cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, (3), 100-108.
- Henriquez, H. y Riquelme, V. (2011). El derecho a ganar lo mismo ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres. *Temas Laborales*, 27.
- Härtel, C. E. y Kimberley, N. (2006). The Processes That Shape Customers' Perceptions Of A Company Crisis: Examining The Role Of Justice, Emotions And Trust In The Financial Costs Of A Company Crisis. In ANZMAC 2006 Conference (Charles Patti and Judy Drennan 04 December 2006 to 06 December 2006) (pp. 1-7). Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC).
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337–370.

- Holtz, B. C. y Harold, C. M. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1185.
- House, R. y Stank, T. (2001). Insights from a logistics partnership. *Supply Chain Management*, 6(1), 16-21.
- Hui, C. y Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215-232.
- Ito, J. K. y Brotheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 490-509.
- Jimmieson, N., Terry, D. y Callan, V. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 11–27.
- Johnson, J. R., Bernhagen, M. J., Miller, V. y Allen, M. (1996). The role of communication in managing reductions in work force. *Journal of Applied Communication Research*, 24, 139–164.
- Jonas, K., Diehl, M. y Bromer, P. (1997). Effects of attitudinal ambivalence on information processing and attitude-intention consistency. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 190–210.
- Judge, T. A. y Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Kast, F. y Rosenzweig, J., (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*, Mexico, McGrawHill.
- Kaufman, D. (2003). ABC of learning and teaching in medicine: Applying educational theory in practice. *British Medical Journal*, 326, 213-1216.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3ª ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Kotter, J.P. y Schlesinger, L. A. (1979) Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Lambert, E. G., y Hogan, N. L. (2011). Association between distributive and procedural justice and life satisfaction among correctional staff: Research note. *Professional Issues in Criminal Justice*, 6(3/4), 31-41.

- Lang, J., Bliese, P. D., Lang, J. W. B. y Adler, A. B. (2011). Work gets unfair for the depressed: Cross-lagged relations between organizational justice perceptions and depressive symptoms. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 602-618.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. *Social exchange: Advances in experimental and social psychology, 9*, 91-113.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.). *Advances in experimental social psychology, 9*, 91–131. New York: Academic Press.
- Lewis, L. K. y Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. *Communication yearbook, 21*, 93-152.
- Lewis, L. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly: McQ, 13*(1), 43-75.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review, 4*(1), 8-32.
- López, R. (1991). Las relaciones actitud-conducta y otras variables desde la teoría de Fishbein y Ajzen y del modelo Lisrel: estudio empírico. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology, (50)*, 19-40.
- Madsen, S. R. (2008). Preparing Faculty and Staff for Change. *Academic Leadership: The Online Journal, 6*(1).
- Mack, D. A. Nelson, D. L., y Quick, J. C. (1998). The stress of organizational change: A dynamic process model. *Applied psychology, 47*, 219-232.
- Marsollier, R. y Aparicio, M. (2011). El Bienestar Psicológico en el Trabajo Y Su Vinculación con el Afrontamiento en Situaciones Conflictivas. *Psicoperspectivas, 10*(1), 209-220.
- Martin, R. (1996). A longitudinal study examining the psychological reactions of job relocation. *Journal of Applied Social Psychology, 26*(3), 265-282.
- Martinko, M. J. y Gardner, W. L. (1982). Learned helplessness: An alternative explanation for performance deficits. *Academy of Management Review, 7*(2), 195-204.

- May, D. R., Gilson, R. L. y Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- McShane, S. L. y Glinow, M. A. V. (2003). *Organizational Behaviour: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Meek, J. y Newell, W. (2005). Complexity, interdisciplinarity and public administration: Implications for integrating communities. *Public Administration Quarterly*, 29(3), 321-349.
- Melo, D. y Castanheira, L. (2010). Autoeficacia y actitud hacia el consumo de drogas en la infancia: explorando los conceptos. *Revista Latino-Am. Enfermagem*, 18, 655-662.
- Miller, V., Johnson, J. y Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 11, 365–386.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- Ministerio de Salud (MINSAL) (2013). *Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Departamento de Salud Ocupacional.
- Mladinic, A. (2007). Documento traducción de la escala de justicia organizacional de Colquitt 2001.
- Mladinic, A. y Isla, P. (2002). Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psyche* 11(2), 171-179.
- Montalbán, R., Lugo, M. y Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional de Colquitt en una muestra de empleados (as) en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 26(2).
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morales, F. (1999). *Psicología Social*. McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Nelson, A., Cooper, C. L. y Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 68(1), 57-71.

- Nelson, S., Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. y Ramsay, S. (2007). Organizational Effectiveness of Australian Fast Growing Small to Medium Sized Enterprises. *Management Decisions*, 45(7), 1143-1162.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(002), 207-217.
- Oreg, S. y Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349.
- Oreg, S., Vakola, M. y Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461–524.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Osorio, L. y Ravelo, E. (2011) Percepción del impacto del cambio organizacional en trabajadores de una institución universitaria en Bogotá: una aproximación hermenéutica. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 5(1), 81-94.
- Park, C. L. y Folkman, S. (1997). Meaning in the context of stress and coping. *Review of general psychology*, 1(2), 115.
- Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature: an integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. *Psychological bulletin*, 136(2), 257.
- Payne, R.L., Jabri, M.M. y Pearson, A.W. (1988). On the importance of knowing the affective meaning of job demands. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 149-158.
- Peinados, J. (2010). *Efecto de la disciplina académica sobre la percepción de las competencias básicas en Universitarios Chihuahuenses*. Universidad de Granada, Departamento de Educación Física y Deportiva.
- Petty, R. E. y Wegener, D. T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables (In D. Gilbert, S. Fiske, y G. Lindzey (Eds.). *The handbook of social psychology*, 1, 323–390.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management review*, 25, 783-794.

- Poole, M. S. y Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Putnam, L. L. y Sorenson, R. L. (1982). Equivocal messages in organizations. *Human Communication Research*, 8(2), 114–132.
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 18.
- Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de administración*, 8(2), 1-41.
- Rani, R., Garg, P., Rastogi, R. (2012). Organizational justice and psychological wellbeing of police employees: a relationship study. *International Journal of Advances in Management and Economics*.
- Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Disponible en: <http://www.rae.es/>.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodell, J. B. y Colquitt, J. A. (2009). Looking ahead in time of uncertainty: The role of anticipatory justice in an organizational change context. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 989-1002.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S. y Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, 159-185.
- Salanova, M., Grau, R., Martínez, I., Cifre, E., Llorens, S. y García, M. *Nuevos horizontes en la investigación sobre la autoeficacia*. Publicaciones Universidad Jaume.
- Salanova, M., Bakker, A. y Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for a Gain Spiral of Personal and organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1- 22.
- Sanjuán, P., Pérez, A.M. y Bermúdez, J. (2000). Escala de autoeficacia general: datos psicométricos de la adaptación para población española. *Psicothema*, 12(2), 509-513.
- Sarrió, M. y Barberá, E. (1997). Equidad, justicia y motivación humana. *Revista de historia de la Psicología*, 18(1), 355-366.

- Scarlett, H. (2016). *Praise for Neuroscience for Organizational Change*. Chapter 3: Why our brains don't like organizational change. Kogan Page Limited.
- Schein E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning. *System Practice*, 9, 27-47.
- Schwarzer R., Jerusalem, M. y Bäßler, J. (1993) *Spanish Adaptation of the General SelfEfficacy Scale*. Disponible en <http://userpage.fu-berlin.de/~health/spanscal.htm>.
- Schwarzer, R., Bäßler, J., Kwiatek, P., Schröder, K. y Zhang, J. X. (1997). The assessment of optimistic self-beliefs: comparison of the German, Spanish, and Chinese versions of the general self-efficacy scale. *Applied Psychology*, 46(1), 69-88.
- Schweiger, D. y Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-35.
- Shah, N. (2009). *Determinants of employee readiness for organisational change* (Doctoral dissertation, Brunel University Brunel Business School PhD Theses).
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Seo, M., Putnam, L. L. y Bartunek, J. M. (2004). Dualities and tensions of planned organizational change. *Handbook of organizational change and innovation*, 73-107.
- Sethi, M., Iqbal, H. y Rauf, M. O. (2013). Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(1).
- Skitka, L. J. y Tetlock, P. E. (1993). Providing public assistance: Cognitive and motivational processes underlying liberal and conservative policy preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(6), 1205.
- Smelzer, L.R. y Zener, M.F. (1992). Development of a model for announcing major layoffs. *Group and Organization Management: An International Journal*, 17(4), 446-72.
- Smith, M. B. (1947). The personal setting of public opinions: A study of attitudes toward Russia. *Public Opinion Quarterly*, 11(4), 507-523.
- Sonenshein, S. y Dholakia, U. (2012). Explaining employee engagement with strategic change implementation: A meaning-making approach. *Organization Science*, 23(1), 1-23.
- Stajkovic, A. y Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related task performance: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.

- Steenkamp, P. L. y Basson, J. S. (2013). A meaningful workplace: Framework, space and context. *HTS Theological Studies*, 69(1), 1-9.
- Stepina, L. P. y Perrewe, P. L. (1991). The stability of comparative referent choice and feelings of inequity: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 185-200.
- Sverdlik, N. y Oreg, S. (2009). Personal values and conflicting motivational forces in the context of imposed change. *Journal of personality*, 77(5), 1437-1466.
- Schweiger, D. M. y Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management journal*, 34(1), 110-135.
- Taylor, S. E. (1983). Adjustment to threatening events: A theory of cognitive adaptation. *American psychologist*, 38(11), 1161.
- Taylor, S. E., Kemeny, M. E., Reed, G. M., Bower, J. E. y Gruenewald, T. L. (2000). Psychological resources, positive illusions, and health. *American psychologist*, 55(1), 99.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Terry, D. J. y Jimmieson, N. L. (1999). Work control and employee well-being: A decade review. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester, United Kingdom: Wiley.
- Thibaut, J. y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thompson, M. M., Zanna, M. P. y Griffin, D. W. (1995). Let's not be indifferent about (attitudinal) ambivalence. *Attitude strength: Antecedents and consequences*, 4, 361-386.
- Van de Ven, A. H. y Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20, 510-540.
- Van den Heuvel, M. (2013). *Adaptation to Organizational Change The Role of Meaning-making and other Psychological Resources (Dissertation)*. Utrecht University. Netherlands.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 11-21.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 847-858.

- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schreurs, B. H., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2009). Does meaning-making help during organizational change? Development and validation of a new scale. *Career Development International*, 14(6), 508-533.
- Van Dijk, M. (2009). *Employee Self Efficacy and Job Stress during Organizational Change: The Mediating Effect of Risk Perception*. Faculty of Behavioral sciences, University of Twente.
- Wanberg, C. y Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *The Journal of Applied Psychology*, 85, 132–142.
- Whorf, B. (1956). *Language, Thought and Reality*. EE. UU.: Technologic Press and John Wiley and Sons.
- Wiezer, N. (2012). Exploring the link between restructuring and employee well-being. *Wellbeing at work conference, Manchester*, 21-23.
- Wood, R., y Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., y Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.

IX ANEXO

ANEXO 1: Escalas e ítems

Escala de Actitud hacia el Cambio

- Al tener en cuenta los antecedentes de la evaluación del cambio de estrategia del campus universitario, sumado a mi experiencia laboral, es.....que pueda aceptar estos desafíos.
- Si de un momento a otro me informan, sin mayor explicación, que seré trasladado de cargo y de área de trabajo es.....que me adapte fácilmente.
- En relación a mis compañeros de trabajo, considero que es.....que reaccionen proactivamente.
- Teniendo en cuenta la ambigüedad y el estrés que esto genera, mi intención de actuar en acuerdo con las transformaciones es.....

Cuestionario de Bienestar Laboral General

Factor de Bienestar Psicosocial

Escala de Afectos

Actualmente, en mi trabajo, siento:

- Insatisfacción-Satisfacción
- Inseguridad-Seguridad
- Intranquilidad-Tranquilidad
- Impotencia-Potencia
- Malestar-Bienestar
- Desconfianza-Confianza
- Incertidumbre-Certidumbre
- Confusión-Claridad
- Desesperanza-Esperanza
- Dificultad-Facilidad

Escala de Competencias

Actualmente, en mi trabajo, siento:

- Insensibilidad-Sensibilidad
- Irracionalidad-Racionalidad
- Incompetencia-Competencia
- Inmoralidad-Moralidad
- Maldad-Bondad
- Fracaso-Éxito
- Incapacidad-Capacidad
- Pesimismo-Optimismo
- Ineficacia-Eficacia
- Inutilidad-Utilidad

Escala de Expectativas

Está(n) bajando - Está(n) subiendo

En mi trayectoria laboral:

- Mi motivación por el trabajo...
- Mi identificación con los valores de la organización...
- Mi rendimiento profesional...
- Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo...
- La calidad de mis condiciones de trabajo...
- Mi autoestima profesional...
- La cordialidad en mi ambiente social de trabajo...
- La conciliación de mi trabajo con mi vida privada...
- Mi confianza en mi futuro profesional...
- Mi calidad de vida laboral...
- El sentido de mi trabajo...
- Mi acatamiento de las pautas de la dirección...
- Mi estado de ánimo laboral...
- Mis oportunidades de promoción laboral...
- Mi sensación de seguridad en el trabajo...

- Mi participación en las decisiones de la organización...
- Mi satisfacción con el trabajo...
- Mi realización profesional...
- El nivel de excelencia de mi organización...
- Mi eficacia profesional...
- Mi compromiso con el trabajo...
- Mis competencias profesionales...

Factor de Efectos Colaterales

Escala de Somatización

Nunca - Siempre

Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:

- Trastornos digestivos
- Dolores de cabeza
- Insomnio
- Dolores de espalda
- Tensiones musculares

Escala de Desgaste

Nunca - Siempre

Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:

- Sobrecarga de trabajo
- Desgaste emocional
- Agotamiento físico
- Saturación mental

Escala de Alienación

Nunca - Siempre

Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:

- Mal humor
- Baja realización profesional
- Trato despersonalizado
- Frustración

Escala de Creación de Significado

- Yo activamente me tomo el tiempo para reflexionar sobre los eventos que ocurren en mi vida.
- Tengo un entendimiento de qué es lo que hace mi vida significativa.
- Prefiero no pensar sobre el significado de los eventos que enfrento.
- Cuando cosas difíciles ocurren, usualmente soy rápido para ver el significado de por qué me pasan.
- La Auto-reflexión ayuda a hacer mi vida significativa.
- Yo activamente me concentro en actividades y eventos que personalmente siento que son valorables.
- Siento que mi vida es significativa.

Escala General de Autoeficacia

- Puedo encontrar la manera de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga.
- Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente.
- Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas.
- Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados.
- Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas.
- Cuando me encuentro en dificultades puedo permanecer tranquilo/a porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles
- Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo.
- Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario.
- Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer.
- Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo.

Escala de Percepciones de Justicia Organizacional

Los siguientes ítems se relacionan con las normas y procedimientos que se deben cumplir para alcanzar los objetivos organizacionales. Estas normas y procedimientos regulan cómo se hace el

trabajo, en términos de lo que es un trabajo bien realizado o no y; también, el comportamiento en las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, jefes y subalternos. ¿Hasta qué punto...?

- ¿Usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de las normas y procedimientos?
- ¿Usted ha tenido influencia sobre los logros que su campus universitario ha obtenido mediante el empleo de las normas y procedimientos?
- ¿Las normas y procedimientos en su campus universitario han sido aplicados en forma consistente?
- ¿Las normas y procedimientos aplicados en su campus universitario son justos?
- ¿Las normas y procedimientos aplicados en su campus universitario se basan en información correcta?
- ¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en su campus universitario?
- ¿Las normas y procedimientos que se aplican en su campus universitario se fundamentan en valores éticos y morales?

Los siguientes ítems se refieren a lo que usted recibe como producto de su trabajo, en términos de reconocimiento o recompensas económicas (como bonificaciones o ascenso de cargo) y no económicas (como reconocimiento verbal por trabajo bien realizado). ¿Hasta qué punto.....?

- ¿Lo que usted ha recibido refleja los resultados alcanzados en su trabajo?
- ¿Lo que usted ha recibido está acorde con el trabajo efectuado?
- ¿Lo que usted ha recibido refleja su contribución al campus universitario?
- Considerando su desempeño, ¿Se justifica lo que usted ha recibido?

Los siguientes ítems se relacionan con la persona responsable de hacer que se cumplan los procedimientos, es decir su supervisor o similar, o persona responsable del área. ¿Hasta qué punto.....?

- ¿Usted ha sido tratado cortésmente?
- ¿Usted ha sido tratado con dignidad?

- ¿Usted ha sido tratado con respeto?
- ¿Se abstiene de realizar observaciones o comentarios inadecuados?

Los siguientes ítems se relacionan con la persona responsable de llevar a cabo los procedimientos, o sea su jefatura superior o la persona responsable del área. ¿Hasta qué punto.....?

- Cuando se comunica con usted, ¿Lo ha tratado con franqueza?
- ¿Le ha explicado a usted con claridad los procedimientos?
- ¿Le han parecido razonables las explicaciones relacionadas con los procedimientos?
- ¿Se comunica con usted en los momentos oportunos?
- ¿Da la impresión que adapta la forma de comunicarse de acuerdo a las necesidades de las personas que tiene a su cargo?

Escala de Percepción de la Calidad de las Comunicaciones

Las comunicaciones en torno al cambio organizacional que se encuentra experimentando el campus universitario:

- Han sido útiles.
- Han respondido, adecuadamente, a mis preguntas acerca de los cambios.
- Han sido positivas.
- Han utilizado las vías apropiadas.
- Han sido oportunas.
- Han sido precisas.

ANEXO 2: Consentimiento Informado



Folio:
Página 1/1



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES

El propósito del presente documento es invitarlo a participar en el estudio titulado "Ambivalencia Actitudinal y Percepciones de Justicia Organizacional en contexto de Cambio Institucional: Evaluación de un Modelo Teórico", cuyo Investigador Principal es la Profesora de la Escuela de Psicología, Viviana Alejandra Rodríguez Díaz, Ph D.

Para que usted pueda tomar una decisión informada, le explicaremos a continuación cuáles serán los procedimientos involucrados en la ejecución de la investigación, así como en qué consistiría su colaboración.

El objeto de este documento es ayudarlo a tomar la decisión de participar en la presente investigación, que se realizará en dependencias de la Universidad de Valparaíso, durante el año 2011...

El propósito general de esta investigación es estudiar la actitud o disposición que tienen las personas frente a cambios en sus circunstancias de trabajo. En esta perspectiva, interesa conocer cómo piensan y sienten las personas cuando existen transformaciones en su ambiente laboral; todo ello, con el fin de lograr una mayor comprensión sobre la forma en que el trabajador procesa internamente su situación de cambio organizacional.

Al participar en esta investigación, se le solicitará que responda una serie de ítems relacionados con su disposición, más o menos favorable, frente a circunstancias de cambio organizacional, procedimiento que debiera tomar no más de 30 minutos.

Cabe señalar que, si bien no obtendrá beneficios directos de su participación en este estudio, los resultados logrados en esta investigación aportarán al desarrollo del conocimiento científico y, desde un punto de vista práctico, en el diseño e implementación de estrategias de gestión del cambio organizacional, que contemplen la visión individual del trabajador. Respecto de los resultados de esta investigación, podrán ser divulgados en publicaciones de tipo científica y/o académicas y siempre preservando la identidad de los participantes.

De esta manera, se le ha solicitado participar en esta actividad en forma voluntaria. En razón a ello, tiene el derecho a abandonar el estudio sin necesidad de dar ningún tipo de explicación y sin que ello signifique ningún perjuicio para usted. Además, tiene el derecho a no responder preguntas si así lo estima conveniente.

Toda la información generada será confidencial, para lo cual sus respuestas serán identificadas solamente con un número de código y su nombre no será escrito en ningún cuestionario. Al igual, la información será discutida en privado y no será conocida por personas ajenas a la investigación.

Si le surgen dudas en cuanto a esta investigación, puede contactar a la Investigadora principal, profesora Sra. Viviana Rodríguez (+56-32-2508625/email: viviana.rodriguez@uv.cl). También, dado que esta investigación ha sido evaluada y aceptada por el Comité de Bioética de la Universidad de Valparaíso, si usted tiene preguntas respecto de sus derechos como participante, pueden contactar a alguno de sus integrantes con su secretaria administrativa, Pamela Villarroel: pamela.villarroel@uv.cl o cibi.sh@uv.cl, en el teléfono 32-2603132.

Si usted acepta participar, recibirá un ejemplar de este documento, firmado por el investigador.

De antemano muchas gracias,

Viviana Rodríguez Díaz (Ph D)
Investigador Principal
Rut: 9.390.629-2

Valparaíso, de de 2011...