



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE MEDICINA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CÁTEDRA DE SEMINARIO DE TÍTULO

**PERCEPCIONES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON
INCERTIDUMBRE PSICOLÓGICA, SATISFACCIÓN LABORAL E
INTENCIONES DE ROTACIÓN EN EL SERVICIO DE GENDARMERÍA DEL
COMPLEJO PENITENCIARIO DE VALPARAÍSO.**

AUTORES

TAMARA CAMINO D.

NICOLE DOMÍNGUEZ G.

DAVID LEIVA F.

EDUARDO LOBOS V.

PROFESOR GUÍA

VIVIANA RODRÍGUEZ D.

**SEMINARIO DE TÍTULO DE PSICOLOGÍA PRESENTADO A LA ESCUELA DE
PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO, COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA.**

ENERO 2014

VALPARAÍSO - CHILE

A nuestras familias, amigos y profesores.

Y a aquellos que generaron la motivación por este estudio, con una línea de investigación emergente, un concepto novedoso y de suma importancia para la Organización en donde se trabajó.

INDICE

Agradecimientos.....	1
INDICE.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Cambio organizacional.....	10
2.1.1 Características del cambio.....	12
2.1.2 Frecuencia del cambio.....	14
2.1.3 Impacto del cambio.....	14
2.1.4 Planificación del cambio.....	16
2.2 Incertidumbre psicológica.....	17
2.3 Satisfacción laboral.....	22
2.4 Intenciones de rotación laboral.....	28
3. INVESTIGACIÓN.....	32
3.1 Fundamentos de la Investigación.....	32
3.2 Objetivo general.....	35
3.3 Objetivos específicos.....	35
3.4 Hipótesis general.....	37

3.5 Hipótesis Específicas.....	37
3.6 Método.....	38
3.6.1 Participantes.....	38
3.6.2 Instrumento.....	38
3.6.2.1 Cuestionario.....	39
3.6.3 Diseño de investigación.....	42
4. ANÁLISIS DE DATOS.....	42
4.1 Validación mediante juicio de expertos.....	42
4.2 Aplicación piloto de los instrumentos.....	43
4.3 Aplicación de los instrumentos finales.....	44
4.4 Descripción de la muestra.....	46
4.5 Procedimiento.....	48
4.6 Requerimiento ético.....	50
4.6.1 Consentimiento informado.....	50
5. RESULTADOS.....	51
6. CONCLUSIONES, DISCUSIÓN Y PROYECCIONES.....	56
6.1 Conclusiones y Discusión.....	55
6.2 Proyecciones del Estudio.....	63
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Índices de confiabilidad de las escalas del instrumento original.....	41
Tabla 2: Escalas del cuestionario y modalidad de respuesta.....	41
Tabla 3: Análisis de fiabilidad de los instrumentos de pilotaje.....	45
Tabla 4: Análisis de confiabilidad tras eliminación ítem 17.....	46
Tabla 5: Análisis de fiabilidad del instrumento final.....	47
Tabla 6: Análisis de correlaciones entre variable	51
Tabla 7: Análisis de correlaciones con principales hallazgos.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Constructos.....	36
Figura 2: Hipótesis específicas de las correlaciones entre variables.....	38
Figura 3: Posible rol mediador Incertidumbre psicológica.....	59
Figura 4: Posible mediación total Incertidumbre psicológica.....	61

1. INTRODUCCIÓN

Los organismos públicos en Chile, se han visto en la necesidad de transformarse y reinventarse constantemente, situación que responde a los diferentes tipos de cambios implementados en las instituciones. En este sentido, el llevar a cabo una inadecuada instauración de los cambios, termina por afectar de sobremanera el desarrollo integral de los trabajadores.

A partir de los indicadores claves de desempeño (KPI) presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas en el año 2013, Chile tiene la mayor tasa de rotación laboral en América Latina, cuyo resultado es de un 25%, mientras que un 22% de la fuerza de trabajo manifiesta satisfacción por su actual posición. Asimismo, estos resultados denotan que el 6,41%, correspondientes a 527 personas alojadas en la fuerza total de trabajo, no se encuentran conformes con sus empleos, generando por lo tanto, la búsqueda de nuevas alternativas de trabajo (INE, 2013).

El apremio por modificar la forma de desarrollar los procesos al interior de las organizaciones del sector estatal, ha sido uno de los ejes de trabajo en los gobiernos contemporáneos, considerando el traspaso de mando de las administraciones cada cuatro años.

Una de las organizaciones estatales a las que alcanzan esta serie de modificaciones, es Gendarmería de Chile, institución penitenciaria dedicada a contribuir a una sociedad más segura, garantizando el cumplimiento eficaz de la detención preventiva y de las condenas a lo largo del país (GENCHI, 2013). Al ser un servicio público, depende del Ministerio de

Justicia, organizándose como una institución jerarquizada, uniformada, disciplinada, obediente y armada.

De esta forma, el Complejo penitenciario de la ciudad de Valparaíso alberga a una población penal de 2.891 individuos, de los cuales 2.683 son hombres y 208 mujeres. Para llevar a cabo la misión encomendada, en el establecimiento trabajan 467 funcionarios, pertenecientes a tres diferentes plantas de trabajadores. La planta 1 de oficiales cuenta con 27 funcionarios, la planta 2 de suboficiales consta de 351 funcionarios y la planta 3 de civiles o no uniformados conformada por 89 profesionales.

La elección de los distintos gobiernos de turno en el último tiempo, prevé un futuro de transformaciones dentro de la institución en cuanto a modificaciones en las jefaturas, en el personal y en el desarrollo del trabajo en general.

Considerando las diversas transformaciones que pueden influir en las respuestas de los trabajadores de las diferentes organizaciones estatales, se logra identificar que la mayoría de los procesos de cambio tienden a fracasar en la implementación de los mismos por falta de apoyo del personal (Pizarro, 2001). En este sentido, el cambio, irrumpe en los espacios organizacionales a partir de tres características específicas, entendidas como la frecuencia, la planificación y el impacto; que propician las condiciones necesarias en el curso de los procesos de cambio que afectan al individuo y a la organización misma (Rafferty, 2006).

De esta manera, las situaciones de cambio, se ven influenciadas en mayor medida por la forma en que las organizaciones se enfrentan a las características asociadas a los cambios organizacionales descritas anteriormente.

La correcta aplicación de las modificaciones que se dan al interior de las instituciones debe considerar, tanto la planificación, que permita a los integrantes facilitar los procesos de cambio en conocimiento de elementos atingentes de tiempo y espacio. Así como el impacto que generará el cambio, ya que en la mayoría de los casos, el cambio es disruptivo en el espacio laboral generando reacciones negativas y de resistencia frente a los nuevos procesos que son impuestos. Y por último, la consideración de la frecuencia de los cambios, ya que los trabajadores pueden experimentar un aumento de la ansiedad, debido a la imprevisibilidad de las transformaciones en el espacio laboral.

Las instituciones públicas, específicamente Gendarmería de Chile, debido a su particularidad administrativa, deben enfrentar nuevas situaciones cada cierto margen de tiempo. El contexto que circunda a estas organizaciones, puede repercutir en las características generales del empleo y de las relaciones que se viven dentro de ella, logrando generar incluso, un estado de Incertidumbre psicológica en los trabajadores si es que estos no llegasen a comprender de manera clara el por qué de los cambios implantados en cierto momento, la magnitud que pueden llegar a alcanzar estos, o si perciben los cambios como una situación sorpresiva.

Considerando que el Servicio de Gendarmería de Chile desarrolla entre sus líneas de trabajo el propiciar la seguridad ciudadana, se vuelve relevante estudiar cómo las características del cambio organizacional afectan a los procesos de Satisfacción laboral e Intenciones de rotación, en una organización que cuenta con un alto grado de segmentación del trabajo, jerarquización, normas y riesgos (entendiendo la misión de la organización, centrada en el cumplimiento eficaz de la detención preventiva y de las penas privativas de libertad). Desde esto, el saber cómo se implementan los procesos de cambio, permitirá

conocer los niveles de Incertidumbre psicológica que se producen dentro de la organización y con esto establecer lineamientos preventivos que resguarden los procesos de Satisfacción laboral e Intenciones de rotación.

A partir de lo anterior, se propone en este estudio, la revisión de las características del cambio organizacional entendidas desde Lazarus y Folkman en un estudio aplicado por Rafferty y Griffin (2006), quienes distinguen tres particularidades alojadas en este constructo: planificación, impacto y frecuencia. En donde se buscará identificar la relación entre ciertas características del cambio, específicamente la frecuencia y la planificación del cambio, con la Incertidumbre psicológica. Además, conocer la vinculación entre Incertidumbre psicológica, la Satisfacción laboral y las Intenciones de rotación. Asimismo, se buscará establecer una relación entre la dimensión de impacto del cambio, y las Intenciones de rotación.

A continuación, para efectos de este informe, se revisarán las conceptualizaciones realizadas en torno al cambio organizacional y sus características prescritas, sumando a ello la revisión de las definiciones en torno a la Incertidumbre psicológica, Satisfacción laboral y las Intenciones de rotación. Luego, se despliegan las fundamentaciones de la investigación, los objetivos y las hipótesis. En un tercer apartado se explicitan los participantes, los instrumentos utilizados, el diseño de investigación, el análisis de los datos y el procedimiento realizado. En un cuarto apartado, se indican los requerimientos éticos considerados en el estudio que entregan respaldo a través de la responsabilidad académica. Para finalizar, se expone el análisis de los resultados de la investigación, las conclusiones pertinentes y su discusión.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se expondrán los antecedentes teóricos, tanto de la noción de cambio organizacional y sus características, como las conceptualizaciones de Incertidumbre psicológica, Satisfacción laboral e Intenciones de rotación.

2.1 Cambio organizacional

Hoy en día, la supervivencia de las Organizaciones depende en cierta forma de su adaptabilidad a los cambios, su capacidad de responder a las diferentes demandas del entorno y de su flexibilidad para afrontar la incertidumbre, lo cual a su vez, depende de las diferencias a la hora de percibir los hechos por parte de los trabajadores (Contreras & Barbosa, 2013).

Siguiendo con lo anterior, es importante ahondar en el concepto de cambio en las organizaciones. De acuerdo a De Faria (1996), el cambio se entiende como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos para la organización y sus trabajadores.

Por su parte, Porras y Silvers (1991), sostienen que el cambio organizacional es normalmente activado por un cambio ambiental pertinente que, una vez reconocido por la organización, da lugar a una respuesta generada intencionalmente.

Robbins (1996), conceptualiza el término como la realización de las tareas de manera diferente. Además, incluye el concepto de cambio planeado, al que se refiere como “los cambios intencionales y dirigidos a metas determinadas previamente”.

Por otro lado, desde la perspectiva de los sistemas organizacionales, el cambio puede definirse como una transformación de la organización entre dos puntos en el tiempo (Bartlett y Ghoshal, 1991). Algunos análisis comparan el estado de la organización antes y después de una transformación, y ésta última puede involucrar a la estructura organizacional, en general, o implicar cambios radicales en elementos específicos de la estructura. Tal como expone Burke (1981), en la actualidad, la vinculación entre recursos humanos y el cambio en las organizaciones es primordial, ya que los trabajadores permiten poner en marcha estos procesos.

Asimismo, Hall (1996), define el cambio organizacional como la modificación y transformación de la organización, de modo que sobreviva mejor en el ambiente.

En relación a lo anterior, Arraut (2008), sostiene que la literatura disponible que refiere al cambio organizacional se orienta hacia las diferencias naturales que se distinguen en el ambiente, deliberando las causas que producen el cambio organizacional y a su vez las consecuencias involucradas. En este sentido, el cambio en la organización puede ocurrir en varios niveles de análisis: individual, grupal u organizacional, teniendo en cuenta la interrelación de la organización con su entorno e incluso con otras organizaciones.

Es por lo anterior, que teniendo en cuenta que el cambio puede ocurrir en varios niveles de análisis, se hace necesario centrarse y basarse en un modelo que ponga de manifiesto lo que implica el cambio organizacional y sus características propias en

determinado contexto; el cual para el presente estudio, corresponde al Modelo Transaccional de Lazarus y Folkman (1984).

2.1.1 Características del cambio

El modelo transaccional de Lazarus y Folkman (1984), se ha utilizado para investigar el impacto del cambio organizacional en el afrontamiento y bienestar desde diversas perspectivas. Uno de los principales elementos del modelo transaccional corresponde al concepto de afrontamiento, el cual es considerado como “un proceso mediado por factores tanto personales, como contextuales y ambientales; así como por la interrelación de los mismos”.

Por otro lado, Lazarus y Folkman (1984), definen el término afrontamiento como “todos aquellos esfuerzos conductuales y cognoscitivos constantemente cambiantes, que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas e internas, las que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo”. En otras palabras, el afrontamiento está en función de lo que un individuo hace o piensa en relación a las diversas situaciones que se le presentan.

Desde el inicio de las investigaciones relacionadas al cambio en las organizaciones, se han estudiado características o sucesos específicos del tema, como lo realizado por Gowan, Riordan, y Gatewood (1999), quienes profundizaron en la pérdida del empleo, producto de un proceso de reducción de personal. O lo realizado Scheck y Kinicki (2000),

que indagaron en los procesos subyacentes a las “Adquisiciones Empresariales”; esta investigación se suma a la realizada por Armstrong-Stassen, Cameron, Mantler, y Horsburgh (2009), quienes indagaron en los procesos subyacentes a las Fusiones organizacionales de diferentes empresas.

Dichos estudios son relevantes, pero en ellos no se logra identificar las propiedades de los eventos de cambio que conducen a resultados negativos, por parte de los empleados, una limitación significativa; ya que, sin saber qué características de las situaciones de cambio se perciben negativamente y se asocian con obtener malos resultados, se vuelve difícil y complejo gestionar la aplicación de un cambio.

En este modelo, de Lazarus y Folkman (1984), se describen un número de propiedades formales de situaciones de cambio, que lo hacen potencialmente perjudicial o negativo para los individuos. Basado en el trabajo de estos autores y, principalmente, en lo expuesto en la investigación de Rafferty y Griffin (2006), se pueden derivar tres características específicas de los eventos de cambio que son relevantes a las personas y que pueden influir en las respuestas de los empleados a cambiar: la frecuencia del cambio, el impacto del cambio y la planificación involucrada en el cambio.

2.1.2 Frecuencia del cambio

Lazarus y Folkman (1984), identificaron una serie de propiedades temporales de las situaciones, que pueden llegar a tener un impacto negativo en las personas, entre ellas la duración, la inminencia y la incertidumbre temporal que rodea los acontecimientos.

Autores como Glick, Huber, Miller y Sutcliffe (1995), sostienen que los individuos están interesados en el momento en que se produce el cambio, en el impacto que tendrá en su lugar de trabajo, y en hacer u omitir juicios sobre la frecuencia de dicho cambio.

Siguiendo con el planteamiento de los autores anteriores, se identifica a la frecuencia del cambio como una característica relevante para los individuos, y que puede ser entendida como la recurrencia en que transcurren los cambios en el lugar de trabajo, generando percepciones diversas en los individuos que son influidos por ellas.

2.1.3 Impacto del cambio

Para Herscovitch y Meyer (2002), el impacto que representa el cambio posee un número considerable de investigaciones que concuerdan en la forma en que afecta a los individuos. Según los estudios de cambio, las personas tenderán a preocuparse de la repercusión del cambio sobre sí mismos, su trabajo y en sus compañeros de labores.

Si bien existe notorio acuerdo en la forma en que afectará el cambio a los individuos, existe un grupo de autores que distinguen diferencias en cuanto al tipo de cambio.

De acuerdo a Bartunek y Moch (1994), sostienen que existen dos tipos de cambio en lo referente al impacto. El primero consiste en el cambio de primer orden, o instrumental, y el segundo corresponde; al de segundo orden o transformacional.

El primero, hace alusión a las percepciones que poseen los trabajadores en lo relativo a cambios que tienen que ver con menesteres básicos de la realización del trabajo, como el cambio de indumentaria o material de trabajo.

El segundo, se refiere a las percepciones que tienen los individuos en relación con el grado en que el cambio ha implicado modificaciones en los sistemas centrales de la organización. Se incluyen en este tipo de cambio aquellas modificaciones en las formas tradicionales de trabajo, valores y estrategias.

En concordancia a lo expuesto, Levy y Williams (2004), señalaron que el cambio de tipo transformacional, por su propia naturaleza, implica un cambio radical en los aspectos más básicos de una organización.

En relación a lo anterior, es que Lazarus y Folkman (1984), identificaron la novedad de un evento como una propiedad de las situaciones o escenarios que los hace nocivos o amenazantes para los sujetos. Una situación nueva es aquella en la que una persona no ha tenido experiencia previa; por lo que los períodos de cambio de tipo transformacional, es probable que se experimenten como acontecimientos muy novedosos, y así las personas

están obligadas a actuar y comportarse de formas completamente nuevas y adoptar nuevos valores en sí.

2.1.4 Planificación del cambio

El cambio planificado se define como “la percepción de los individuos acerca de que la preparación y deliberación del cambio han tenido lugar con anterioridad a la implementación de manera concreta” (Rafferty, 2006).

Korsgaard et al., (2002), señalan que cuando la planificación antecede los esfuerzos de los cambios organizacionales, el bienestar de los individuos es mayor.

Lazarus y Folkman (1984), por su parte, argumentan que la propiedad de las situaciones de cambio que genera una potencialidad negativa o perjudicial para los trabajadores es su carácter impredecible, o la medida en que existen advertencias de que se producirán repercusiones dolorosas o dañinas debido a los cambios venideros.

Es por lo anterior, que se vuelve de suma relevancia la planificación anticipada de los procesos de cambio que tendrán cabida en los diferentes espacios de la organización, ya que, cuando se hacen esfuerzos para planear el cambio con anterioridad, este se hace más predecible y las personas reciben información sobre la inminencia del cambio e información sobre la duración probable del mismo, generando mayor aceptación del proceso. Además, cuando la planificación se produce antes de la implementación del cambio, la novedad del evento, es probable que se reduzca.

Conocer las características del cambio, que influyen en las experiencias que vivencian los trabajadores en una organización, se vuelve relevante debido a su posible relación con otro tipo de procesos, que son manifestaciones, o bien, resultados, de las constantes transformaciones que tienen lugar en un ambiente laboral. Estados como la Incertidumbre psicológica o la Satisfacción laboral, y procesos como las Intenciones de rotación, surgen como variables que forman parte de la naturaleza organizacional, y se encuentran en estrecha relación con las percepciones que tienen los trabajadores, acerca de los cambios en sus lugares de trabajo.

2.2 Incertidumbre psicológica

Dado que el cambio organizacional, por su propia naturaleza no es lineal, el estado psicológico más frecuente como consecuencia del cambio organizacional es la incertidumbre (Rafferty y Griffin, 2006); la que según Fisher (1983) se produce en el trabajador cuando existen diversos cambios en su ambiente laboral.

Además, de experimentar la incertidumbre sobre la naturaleza de las responsabilidades laborales presentes y futuras, los empleados pueden percibir el cambio organizacional como una importante fuente de amenaza para sus carreras personales y el bienestar financiero (Caplan, Cobb, French, Harrison, y Pinneau 1993).

En el afrontamiento a los cambios organizacionales es común ver diversos resultados que afectarán o favorecerán a la organización. Desde lo anterior, no lograr

predecir los efectos del evento en cuestión, y la posterior Incertidumbre psicológica que se desprende del proceso, parece ser un obstáculo fundamental que superar para el correcto progreso del sistema. Diversos investigadores, como Davy, Kinicki, Kilroy y Scheck (1988), han encontrado que un resultado importante de cambio es la incertidumbre del trabajador. Lazarus y Folkman (1984), también identificaron la incertidumbre como una propiedad de las situaciones que los hace nocivos o negativos para las personas.

Variadas han sido las definiciones del término incertidumbre que se han desarrollado a través de los años. Según Milliken en el año 1987, la incertidumbre se define como el estado psicológico de la duda acerca de lo que los acontecimientos actuales significan o lo que es probable que ocurra en eventos futuros, es un estado psicológico comúnmente reportado por las personas que experimentan el cambio dentro de su organización. Se trata de un resultado de cambio, estudiado con frecuencia debido a sus asociaciones con el estrés (Ashford y Negro, 1996; Miller, Joseph, y Apker, 2000).

La incertidumbre como evaluación cognitiva que resulta de cambio, según DiFonzo y Bordia (1998) se refiere al estado psicológico de duda acerca de lo que un evento significa o presagia. Es por esta misma situación que los individuos sufren inevitablemente un cierto grado de incertidumbre en las organizaciones contemporáneas, debido al tiempo de constantes cambios en que nos encontramos insertos. Asimismo, Van den Bos y Lind (2002) expresan que la incertidumbre se refiere en términos generales a "cuando una persona se enfrenta a la imposibilidad de predecir el futuro" o "una incompatibilidad entre los diferentes conocimientos, entre los conocimientos y experiencias, o entre cogniciones y comportamientos".

Una definición más reciente de DiFonzo y Bordia (2002) describe la incertidumbre como el resultado de situaciones impredecibles que no pueden ser comprendidas adecuadamente.

A lo largo de los años, variados son los estudios acerca de la incertidumbre que experimentan los individuos en las organizaciones, principalmente en situaciones de cambio. Las organizaciones ya no pueden ignorar la incertidumbre asumiendo que los entornos en que operan son espacios estables. En el año 1979, los investigadores Kotter y Schelesinger, estimaron que la organización típica experimentó un cambio significativo al menos cada cuatro o cinco años. Hoy en día, la tasa de cambio se ha acelerado de manera que las organizaciones están experimentando un cambio secuencial y simultáneo (Conner, 1993). La incertidumbre es un estado dentro de las organizaciones que va en aumento, mientras que la presunción de convicción en estos sistemas se disipa cada vez más.

Hatch (1997) describe los entornos organizacionales, como sistemas complejos que crean incertidumbre en las organizaciones. La incertidumbre puede conducir a la disminución de la moral, la productividad, el compromiso, la satisfacción en el trabajo, la inseguridad laboral y el estrés (Casey, Miller y Johnson, 1997). Por lo tanto, el conocimiento profundo de la incertidumbre, así como de los modos de afrontamiento de ésta, se vuelven indispensables para el éxito de una organización. Una correcta toma de decisiones puede auxiliar a los miembros de un sistema a hacer frente a la incertidumbre y aumentar así los triunfos de la organización.

Los líderes de las organizaciones deben ser conscientes y entender la incertidumbre, ya que les permitirá administrar mejor la información. Mangaliso (1995) formula que la

capacidad de gestión de la información para reducir o limitar la incertidumbre es un recurso táctico que ofrece a las organizaciones una ventaja estratégica sobre sus competidores. Es la cantidad de incertidumbre que una organización puede manejar y lo bien que la conduce, lo que determina el éxito (Kiev, 2002).

Por lo general, los individuos son guiados por la motivación intrínseca de reducir la incertidumbre. De esta manera, algunos autores se han dedicado particularmente a estudiar el impacto de la Incertidumbre psicológica en las relaciones interpersonales. Berger y Calabrese (1975) propusieron la "Teoría de la Reducción de la incertidumbre", que sostiene, básicamente, que durante los encuentros iniciales, la gente naturalmente experimentan incertidumbre y buscan reducirla mediante la recopilación de información. La motivación para reducir la incertidumbre es mayor en el lugar de trabajo que en muchas situaciones sociales. Por lo tanto, no son sorprendentes los hallazgos que indican que los nuevos empleados utilizan una variedad de técnicas abiertas y encubiertas para reducir ciertos tipos de incertidumbre (Clampitt y Berk (1996); postulan que, en tiempos de grandes cambios, muchos empleados buscan información, incluso los rumores, para disminuir sus niveles de incertidumbre.

Los numerosos estudios que desarrollan teórica y conceptualmente la Incertidumbre psicológica, categorizan el término clasificándolo en distintos tipos. Sin embargo, la distinción cualitativa entre estos diferentes tipos de incertidumbre ha sido impugnada por estudios de autores como De Cremer y Sedikides (2009); Sorrentino, Ye y Szeto, (2009).

A nivel conductual, la literatura sugiere que existen diferencias fundamentales entre cómo los empleados hacen frente a la incertidumbre. Kirton (1981) identificó dos factores que influyen en la experiencia de un individuo de la incertidumbre. En primer lugar, los

individuos no experimentan la incertidumbre en cada caso. Situaciones previsibles o fáciles de entender pueden dar lugar a niveles muy bajos de incertidumbre. En segundo lugar, las personas tienen diferentes grados de tolerancia a la incertidumbre. En otras palabras, una situación específica puede causar incertidumbre intensa o intolerable para una persona, mientras que otro considera que no tiene importancia.

Dentro de las explicaciones desplegadas para fundamentar las causas que conllevan a la incertidumbre, existe la dilucidación de que probablemente sean ciertos factores institucionales en curso, como lo son las formas de administración y operación, y/o factores organizacionales temporales, como los esfuerzos de cambio de una organización, los que ocasionen la incertidumbre en los individuos (Awee, 2013).

Se ha encontrado, tras postulaciones de autores como Burke (2008); Van den Bos y Lind (2002), que los esfuerzos de cambio de las organizaciones pueden aumentar la incertidumbre de los miembros de una organización, sobre todo cuando su trabajo y su entorno pueden verse afectados. Los sistemas organizacionales inmersos en procesos de cambio, no pueden evitar o eliminar por completo la Incertidumbre psicológica, por lo que el éxito final depende de la eficacia con que se gestiona y reduce la incertidumbre. Clampitt y Williams (2000) expresan que los individuos suelen sentirse incómodos con la incertidumbre debido a la complejidad inherente y a la falta de previsibilidad. La incertidumbre puede crear sentimientos de vulnerabilidad o ansiedad que puede provocar "cierre prematuro, falsas dicotomías, el rechazo de la información pertinente, categorías rígidas, y la regresión a modelos antiguos de pensamiento".

Algunas investigaciones (Hecht, 1978; Wanous, 1980), han afirmado que los empleados que experimentan altos niveles de incertidumbre tienden a estar menos satisfechos con su trabajo, son menos productivos, y tienen más probabilidades de abandonar voluntariamente sus organizaciones. De esta manera, es posible vislumbrar una relación entre el estado de Incertidumbre psicológico con procesos como la Satisfacción laboral y las Intenciones de rotación; además de relacionarse con las distintas percepciones que poseen los trabajadores acerca de los cambios organizacionales.

2.3 Satisfacción laboral

En la investigación revisada se ha dado énfasis a distintas perspectivas en el estudio del concepto de Satisfacción laboral. Esto se debe a que tanto, los aspectos individuales como los contextuales inciden directa o indirectamente en las percepciones de los individuos. A continuación, se exponen los principales razonamientos de ambas posturas a nivel conceptual y empírico.

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de Satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación (Harpaz, 1983).

El concepto de Satisfacción laboral ha sido abordado por diversos autores desde el primer estudio realizado por Hoppock (1935), quién abarcando amplios grupos de población, desarrolló las primeras publicaciones sobre esta temática, en donde observó que

la Satisfacción laboral es una combinación de circunstancias psicológicas, fisiológicas y ambientales que causan que una persona se sienta satisfecha con su trabajo. Esta descripción indica la diversidad de variables que influyen en la Satisfacción laboral, pero no indica nada acerca de su naturaleza.

En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la Satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas. Entre ellas se menciona lo expuesto por Crites (1969), quién la definió como un estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.

Por su parte, Smith, Kendall y Hullin (1969), la definen como una serie de sentimientos o respuestas afectivas referidas a facetas específicas de la situación de trabajo.

De acuerdo a Locke (1976), la Satisfacción laboral es conceptualizada como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Robbins (1996), coincidentemente con Locke define a la satisfacción en el trabajo, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Cabe mencionar que las características específicas de cada puesto de trabajo y ambiente laboral que lo acompañan cumplen un rol fundamental a la hora de hablar de los niveles de satisfacción en el trabajo, como señala Robbins (1996), “los factores más

importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción del trabajador en su desempeño, genera efectos en la productividad, el ausentismo y la rotación”.

Siguiendo con lo ya expuesto, existen factores relevantes que favorecen una retroalimentación positiva o negativa en lo referente al desempeño de un determinado puesto de trabajo. De esta manera, la Satisfacción laboral conduce a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

En segundo lugar, una serie de autores contempla a la Satisfacción laboral como un concepto que va más allá de las respuestas afectivas o emocionales y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales. Estos autores conciben la Satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo.

Harpaz (1983), llevó una revisión de las distintas definiciones que han hecho en relación al concepto en cuestión y concluye que la Satisfacción laboral está compuesta por los componentes afectivos, cognitivos y conductuales, no obstante, la contribución de cada uno, varía en cuanto a la magnitud y consistencia. En relación a lo anterior, Morales (1994), propone que aunque los tres componentes influyan en la conducta, lo esperable, es que los tres participen con intensidades distintas, de ello se entiende que muchas veces las actitudes son consideradas, principalmente, por el componente afectivo, en ese caso, se hablaría de

actitudes basadas en el afecto, dado que el componente afectivo es el que está participando con mayor intensidad.

Por su parte, Peiró (1984), propone que la Satisfacción laboral corresponde a un concepto que va más allá de las conductas laborales e incluye aspecto cognitivos y afectivos. Según el autor, las personas que trabajan, normalmente, desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el termino general de satisfacción laboral, la que sería el resultado de varias actitudes que los trabajadores tendrían hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Griffin y Bateman (1986), a partir de la definición dada por Locke, indican que la Satisfacción laboral es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el salario, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.

En tercer lugar, Loitegui (1990), define el concepto como “un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de “Satisfacción laboral general”. Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “Satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las bases de esta misma”.

Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por facetas) implica claramente un modelo “compensatorio”, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras áreas específicas. Así mismo se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras.

Lawler (2012), argumenta que la Satisfacción laboral puede estar determinada por la combinación de todas las facetas de satisfacción sentidas por los individuos.

Por su parte, Kreitner y Kinicki (1997), definieron a la Satisfacción laboral “como una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”. Esta definición no recoge una conceptualización uniforme y estática, ya que la propia Satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras, que este mismo trabajo exija para su desempeño.

No obstante, las áreas antes mencionadas, únicamente difieren entre sí en cuanto a su denominación o etiqueta, pues el contenido al que hacen referencia es muy similar. Así, por ejemplo, la dimensión de satisfacción con la retribución (Smith, Kendall y Hulin, 1969) ha sido etiquetada por otros autores como satisfacción con las recompensas extrínsecas (Schmitt y Loher, 1984) o como satisfacción extrínseca (Weiss, Davis, England y Lofquist, 1967), pero definiéndose todas ellas del mismo modo.

En general, las áreas de satisfacción mencionadas, tienen relación con la satisfacción con el contenido del trabajo (interés intrínseco del trabajo, la variedad, las

oportunidades de aprendizaje o la dificultad), con el salario, con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y con la empresa.

Es así, que ante esta gran variedad de áreas, Herzberg (1959), desarrolló la “teoría de los dos factores” en la que establece que la Satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. El autor señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la Satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Los factores extrínsecos del trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, referidos al medio ambiente físico y psicológico del trabajo, llamados “necesidades higiénicas”, y otros referidos al contenido mismo del trabajo, “necesidades de motivación”. Si se satisfacen las necesidades higiénicas, el trabajador no se siente ya insatisfecho, y entra a un estado neutro. Dicho estado cambiará a uno de satisfacción sólo en el caso de que sus necesidades de motivación sean cubiertas. El balance entre lo obtenido y lo esperado da como resultado el sentirse satisfecho o insatisfecho en el trabajo.

En conexión a la teoría anterior, Porter y Lawler (2004), señalan que la satisfacción puede analizarse como un fenómeno bipartito, compuesto por características intrínsecas, derivadas de recompensas internas mediadas tales como el trabajo en sí, y, por características dadas del resultado de las recompensas extrínsecas mediadas externamente, como la satisfacción con la remuneración.

Teniendo en cuenta las diversas conceptualizaciones de los diferentes autores, se plantea que la Satisfacción laboral nace en el contexto del trabajo, considerando diferentes

aspectos, que de una forma u otra influyen en las percepciones de los individuos y con ello en el estado de ánimo y situación emocional de cada uno de los involucrados, proyectándose desde aquí situaciones y perspectivas positivas o negativas, según los agentes implicados en el quehacer laboral y que determinan su bienestar e incluso pueden influir en procesos como las Intenciones de rotación de los trabajadores.

2.4 Intenciones de rotación laboral

En un principio, las primeras revisiones en la temática de rotación y su relación con la anteriormente identificada Satisfacción laboral, se centraron en el estudio de la relación entre insatisfacción del empleado y la subsiguiente marcha de la empresa. Las precursoras fueron las realizadas por Brayfield y Crockett (1955) y Herzberg (1957). En años posteriores, Vroom (1964) descubrió una consistente relación entre insatisfacción en el trabajo y rotación; razonando según la teoría de las expectativas y las valencias, sugirió que la probabilidad de que alguien abandonase la empresa se debía al peso de dos fuerzas opuestas: la fuerza para quedarse, reflejada en los niveles de satisfacción en el trabajo, y la fuerza para marcharse, que estaría influida por la valencia de resultados que un individuo no puede obtener sin abandonar su posición actual, y por la expectativa de que dichos resultados puedan obtenerse realmente en algún otro sitio.

Mobley (1982), formula un modelo, el cual hace referencia a las actitudes de trabajo, y su relación con la intención de renuncia, la renuncia y la evasión, proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la

satisfacción en el trabajo hasta la renuncia o formas alternas de separación como la evasión del trabajo.

Otra revisión fue la realizada por Porter y Lawler (2004), en ella encontró suficiente soporte la satisfacción en el trabajo de un individuo como influyente en su decisión a pertenecer a una organización. Los factores que podían influir en el conjunto de expectativas de un empleado y, en consecuencia, en su decisión a marcharse, se encontraban en los cuatro niveles siguientes: la organización en su conjunto (por ejemplo, políticas salariales y de promoción), el entorno laboral inmediato (el tamaño de su unidad de trabajo, el estilo de supervisión, las relaciones entre compañeros de trabajo), el propio trabajo (su naturaleza y requisitos para realizarlo), y el individuo (edad, antigüedad).

Los empleados son los encargados de la mayor parte de los conocimientos que maneja la organización, lo que les convierte en un recurso sumamente valioso. El capital humano de las organizaciones se considera como pieza clave para lograr el desarrollo integral de todo el sistema, gran parte del éxito de una empresa es responsabilidad de los agentes activos alineados a una estrategia y encauzados hacia metas organizacionales en común. Es por lo anterior, que la estabilidad de las personas dentro de una empresa se vuelve esencial para el logro de los objetivos y el progreso de la organización en general. El desarrollo de diversos estudios revela lo fundamental que se vuelve retener el capital humano para mediar positivamente sobre los resultados organizativos, en otras palabras, evitar o disminuir los niveles de rotación laboral.

Por otra parte, existen diversos autores que se han dedicado a desarrollar la temática de rotación laboral individualmente, sin tomar en cuenta su relación con otras variables asociadas, como la Satisfacción laboral.

En 1958, March y Simon, si bien no emplean el término rotación como tal, aluden a las bajas voluntarias, calificándolas como “el final de la participación del empleado en la organización, pasando a estar fuera de la nómina de esta”. Años más tarde, en 1977, Price conceptualiza concretamente la rotación laboral como “el movimiento individual, a través de los límites de pertenencia de un sistema social”. Se puede apreciar que Price no otorga un carácter netamente organizacional-empresarial al concepto, por lo que la valoración que entrega Mobley (1982) se vuelve fundamental para el desarrollo posterior del estudio de la rotación laboral. Mobley la define como “el cese voluntario de pertenecer a una organización por parte de un individuo, que recibe compensación económica por participar en dicha organización”.

En 1998, Maertz y Campion, propusieron la siguiente definición de rotación voluntaria: “Casos en los que la dirección y gestión de la compañía está de acuerdo en que el empleado tenía la oportunidad física de continuar empleado en la compañía en el momento de terminar su vinculación con la misma”.

Se advierte a estas alturas, que muchos autores al hablar de rotación, otorgan un adjetivo de voluntariedad a la acción de abandonar el sistema u organización. Sin embargo, existen más criterios de clasificación dentro de la literatura dedicada a la temática.

Price (1977) sostiene la existencia de un criterio de voluntariedad, clasifica la rotación en función de quien inicia el movimiento de salida de la empresa, es decir, si el

trabajador se marcha de un modo voluntario (rotación voluntaria) o si, por el contrario, es forzado a salir desde la organización (rotación involuntaria). El segundo criterio, funcionalidad, fue introducido por Dalton, Krackhardt & Porter (2011) quienes, desde una perspectiva organizativa, diferenciaban entre rotación funcional y disfuncional, a partir del tipo de empleado que abandonara la organización. La primera se refiere a la salida de empleados poco valiosos o productivos y, por tanto, puede ser beneficiosa para la empresa. La rotación disfuncional es aquella en la que se marcha algún empleado muy valioso y, por tanto, las consecuencias para la organización pueden ser muy negativas, ya que en la mayoría de los casos son empleados difícilmente sustituibles.

Y, por último, se añade el criterio de evitabilidad a la clasificación anterior (Chinchilla, 1991), distinguiendo entre evitable y no evitable por parte de la organización, en función de la capacidad que pueda tener la organización para evitar o no la marcha de los empleados.

De esta manera, cuando la rotación no se concreta, hablamos de un proceso intermedio denominado Intenciones de rotación. Tett y Meyer (1993), las definen como el deseo consciente y deliberado de un empleado de abandonar la organización, dentro de un intervalo de tiempo determinado.

Este análisis de la conceptualización de cambio organizacional, considerando las variables de resultado como la Satisfacción laboral y las Intenciones de rotación laboral, permite formar una visión general, del cómo, cuándo y por qué se hace necesario adoptar procesos de cambio en la dinámica organizacional. Además, de conocer cómo las

valoraciones cognitivas pueden influir en la aceptación o rechazo del cambio en los individuos.

3. INVESTIGACIÓN

3.1 Fundamentos de la Investigación

La presente investigación tiene importantes aplicaciones prácticas, ya que el cambio organizacional se ha vuelto medular en la subsistencia de las organizaciones.

Actualmente en Chile, de una muestra de fuerza de trabajo compuesta por más de 8.210 trabajadores, los que representan al 59% de la población con participación laboral, 404,6 son trabajadores de los servicios de Administración pública (INE, 2013). Esto demuestra la importante participación de las organizaciones públicas en nuestro país.

Las empresas del sector estatal son aquellas creadas por ley, en que el Estado tiene contribución como accionista o integrante de sociedades anónimas. Para la obtención de dichas plazas laborales, se puede optar mediante el concurso público o promoción interna. De la misma manera, cada cuatro años, duración del periodo presidencial, puede analizarse el desempeño de los distintos cargos públicos e implementar cambios de personal o estructuras organizacionales como planes, proyectos, infraestructura, presupuestos, u otros (Gobierno de Chile, 2013).

Gendarmería de Chile, como institución pública comandada por el Ministerio de Justicia, es susceptible a la implementación de estos cambios regidos por el Gobierno. De esta manera, con el objetivo de garantizar el cumplimiento eficaz de la detención preventiva y de las condenas penales, proporcionando una atención y un trato digno a la población puesta bajo la custodia del Servicio, las diferentes cárceles a lo largo del país se ven enfrentadas a diversas situaciones que se interponen en el correcto desempeño de esta misión.

La cantidad de población reclusa en el país ha aumentado en un 283% entre los años 1993 y 2008. En este sentido, el sistemático aumento de la tasa de encarcelamiento en Chile, se sitúa por sobre el promedio de la tasa de encarcelamiento tanto a nivel mundial como a nivel latinoamericano (Ugar, 2003).

En este sentido, el Complejo penitenciario de Valparaíso cuenta con una capacidad de 1.200 internos, sin embargo al 31 de octubre del año 2013, el recinto cuenta con una población penal que asciende a los 2.863 internos (GENCHI, 2013). De esta forma, los trabajadores del servicio se ven enfrentados a condiciones laborales poco adecuadas, debiendo sobre exigirse debido al déficit de funcionarios disponibles para el desarrollo de las tareas.

Sumado a lo anterior, y contemplando los procesos que vive hoy en día el país, Gendarmería de Chile, perteneciente al área pública de los Servicios nacionales, se ve afectado por el arribo de un nuevo gobierno, lo cual genera cambios en muchas dimensiones. Las transformaciones no sólo se traducen en un rediseño de las políticas públicas, sino también en un cambio importante respecto a los entes responsables de tomar

las decisiones, principalmente en los niveles superiores; además de ser un factor de alteración en las rutinas y prácticas propias de la organización, proceso que contempla la separación y la incorporación de nuevos funcionarios. Según Ricca (1992), las constantes modificaciones en las instituciones públicas, debido a los cambios de Gobierno, pueden generar Incertidumbre psicológica en los trabajadores que deben enfrentar nuevas situaciones que no tenían presupuestadas, temiendo repercusiones negativas en las características del empleo o incluso su destitución de los cargos.

En este sentido, Monfort (2013) asevera que, hoy en día es de suma complejidad la aplicación efectiva del cambio para las instituciones, ya que a falta de información sobre cuáles son las características de los eventos que influyen en las acciones de los empleados, el cambio se vuelve infructuoso, repercutiendo en las valoraciones cognitivas del cambio en los empleados, traducidas en el estado de Incertidumbre psicológica; y a su vez, generando reacciones negativas y de resistencia frente a los nuevos procesos que son implantados por la gerencia, impactando en la Satisfacción laboral, y en las Intenciones de rotación.

Chile no se encuentra ajeno a esta problemática, nuestro país exhibe la mayor tasa de rotación laboral en América Latina con un 25 %, (KPI, 2012) y solo un 22% de la fuerza de trabajo sostiene estar satisfecha en su actual posición laboral. Según datos del INE (2013), de una muestra de 8.210 trabajadores, más de 527 no se encuentran conformes con su actual empleo y están en búsqueda de nuevas opciones laborales.

Asimismo, el 65% del personal del Centro Penitenciario de Valparaíso está disconforme con las condiciones laborales de la cárcel (Galarce, 2013). Este contexto de disconformidad, puede ser el reflejo de procesos mucho más profundos que están

ocurriendo en la Institución; la baja Satisfacción laboral se encuentra estrechamente relacionada con procesos de rotación, y esta a su vez con niveles de Incertidumbre psicológica.

El escenario que se percibe hoy en las organizaciones públicas, y particularmente en Gendarmería de Chile, se distingue como un ambiente cargado de procesos de cambio, que terminan por afectar de sobremanera a los trabajadores de las instituciones. Es por esta situación, y a raíz de las transformaciones que se viven en la actualidad, que el presente estudio utiliza el modelo teórico de Rafferty y Griffin (2006) para proponer formas en que la percepción de los trabajadores del Complejo Penitenciario de Valparaíso, influye en sus evaluaciones de cambio, relacionando ciertas características de los cambios, con la Incertidumbre psicológica, la Satisfacción laboral y las Intenciones de rotación; y a su vez, estableciendo una relación entre la Incertidumbre psicológica y las Intenciones de rotación.

3.2 Objetivo General

- Analizar la asociación entre las características del cambio organizacional, la Incertidumbre psicológica, la Satisfacción laboral y las Intenciones de rotación.

3.3 Objetivos Específicos (Figura 1).

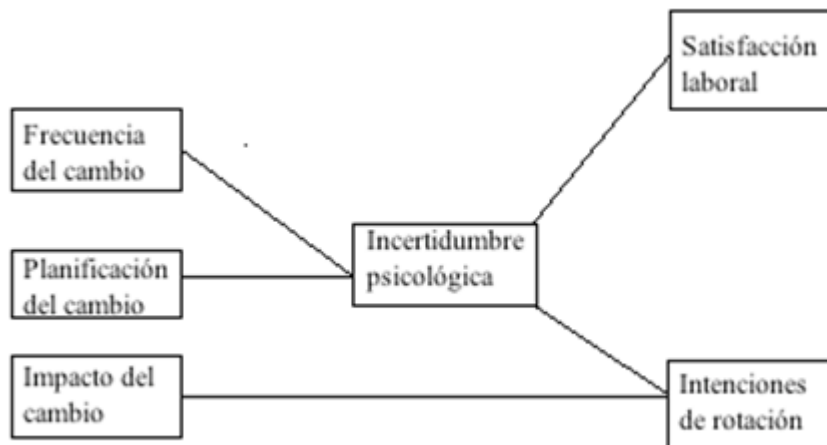
- Identificar la relación entre la dimensión del impacto del cambio organizacional con las Intenciones de rotación.

- Identificar la relación entre la dimensión de planificación del cambio organizacional con la Incertidumbre psicológica.

- Identificar la relación entre la dimensión de frecuencia del cambio organizacional con la Incertidumbre psicológica.

- Identificar en qué medida la Incertidumbre psicológica se asocia a las Intenciones de rotación y a la Satisfacción laboral.

Figura 1: *Constructos (entendidos como características del cambio organizacional, Incertidumbre psicológica, Satisfacción laboral e Intenciones de rotación) y las respectivas relaciones que se identifican. (Elaboración propia).*



3.4 Hipótesis General

- Existirá una correlación significativa entre las dimensiones del cambio organizacional, la Incertidumbre psicológica y sus variables de resultado (Satisfacción laboral e Intenciones de rotación).

3.5 Hipótesis Específicas (Figura 2)

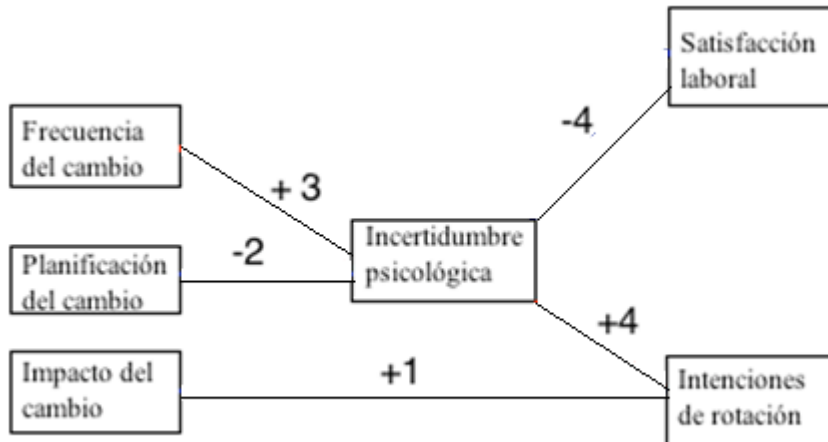
- La percepción de que el cambio produce mayor impacto tendrá una relación significativamente positiva con las Intenciones de rotación.

- La percepción de que el cambio ha sido planificado mostrará una relación significativamente negativa con la Incertidumbre psicológica.

- La percepción de que el cambio es muy frecuente mostrará una relación significativamente positiva con la Incertidumbre psicológica.

- La incertidumbre psicológica se relaciona positivamente con las Intenciones de rotación y negativamente con la Satisfacción laboral.

Figura 2: *Hipótesis específicas de las correlaciones entre variables. (Elaboración propia).*



3.6 Método

3.6.1 Participantes

La muestra fue conformada de manera aleatoria y estuvo compuesta por 200 participantes: 140 hombres, correspondientes al 70% de la muestra total, y 60 mujeres, correspondientes al 30% restante. Todos los participantes eran funcionarios y funcionarias pertenecientes al Complejo Penitenciario de Valparaíso, cuyo universo para efectos de este estudio, consideró a participantes uniformados: 19 Oficiales (9,5%) y 118 Suboficiales

(59%) y 63 no uniformados (31,5%), entre ellos Profesionales y Administrativos. Las edades de los participantes oscilan entre los 19 y 66 años.

Los criterios de inclusión para contestar el cuestionario, consideraron haber estado trabajando en la institución desde al menos tres meses, con el fin de evaluar los cambios en ese periodo.

Los participantes se contactaron a través de la Dirección Regional del Servicio de Gendarmería de Chile, ubicada en Valparaíso, desde donde se formuló el nexo con el Departamento de Recursos humanos del complejo penitenciario.

3.6.2 Instrumentos

A continuación, se expone el proceso de formulación y evaluación psicométrica de los instrumentos escogidos para la correspondiente investigación.

3.6.2.1 Cuestionario

Se seleccionó la escala de Rafferty y Griffin (2006) (Anexo 1) para medir las características del cambio, la Incertidumbre psicológica, la Satisfacción laboral y las Intenciones de rotación, la que se tradujo al español (Anexo 2), para su posterior revisión por parte de expertos en metodología y psicología organizacional.

El instrumento de características del cambio organizacional de Rafferty y Griffin

(2006), está basado en las conceptualizaciones iniciales del modelo cognitivo fenomenológico o transaccional del estrés y el afrontamiento de Lazarus y Folkman (1984). En éste, se diferencian tres características del cambio: Frecuencia, impacto y planificación, reportándose una confiabilidad medida a través del índice alfa de Cronbach de 0.76, 0.89 y 0.76 respectivamente. Y a su vez, midió la Incertidumbre psicológica basada en el trabajo de Milliken (1987), en cuya aplicación se informa alfa de Cronbach de 0.88

En el mismo estudio de Rafferty y Griffin (2006), Percepciones de Cambio Organizacional: Perspectiva de estrés y afrontamiento, los autores utilizaron escalas para medir la Satisfacción laboral e Intenciones de rotación basadas en investigaciones anteriores de Hart, Griffin, Wearing, y Cooper, (1996) las que reportaron un alfa de 0.89 y 0.76 (Tabla 1).

El cuestionario, cuenta con una modalidad de respuesta con escala tipo Likert, y consta de cuatro dimensiones con un total de 20 ítems. Para todas las escalas de cambio, de Incertidumbre psicológica y de Satisfacción laboral, se utilizó una modalidad de respuesta tipo Likert de 7 puntos, mientras que para la escala sobre Intenciones de rotación se utilizó una modalidad Likert de cinco puntos (Tabla 2). En el presente estudio se solicitó a los empleados que respondieran a los ítems de cambio, teniendo en cuenta los procesos ocurridos en su entorno de trabajo en los últimos tres meses.

Tabla 1: Índices de confiabilidad de las escalas del instrumento original. (Fuente Rafferty y Griffin, 2006).

Características y Propiedades de Instrumentos.

Instrumento	Confiabilidad	Factores	Número de Ítems
Percepciones de Cambio Organizacional e Incertidumbre Psicológica (Rafferty y Griffin, 2006)	0.76	4	14
Satisfacción Laboral (Rafferty y Griffin, 2006)	0.89	1	3
Intenciones de Rotación (Rafferty y Griffin, 2006)	0.76	1	3

Tabla 2: Escalas del cuestionario y modalidad de respuesta. (Fuente Rafferty y Griffin, 2006).

Nombre de sub-escala	Modalidad respuesta							
Cambio /Frecuencia	1(muy en desacuerdo) 7(muy en desacuerdo) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7		
Cambio/ Impacto	1(nada) a 7 (mucho) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7		
Cambio/ Planificación	1(nada) a 7 (mucho) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7		
Intenciones de Rotación	1(definitivamnte no) a 5(definitivamente si) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5				
Satisfacción laboral	1(muy en desacuerdo) 7(muy en desacuerdo) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7		
Incertidumbre psicologica	1(muy en desacuerdo) 7(muy en desacuerdo) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7		

3.6.3. Diseño de Investigación

La investigación corresponde a un diseño de tipo correlacional transeccional de naturaleza no experimental, debido a que se recolectaron datos en un tiempo único, y se emplearon las posibles relaciones entre las variables en estudio sin su manipulación directa y deliberada en un momento dado.

El estudio busca descubrir la relación o asociación entre las percepciones individuales de los trabajadores sobre las características de cambio organizacional, la Incertidumbre psicológica y las variables de resultado: Satisfacción laboral e Intenciones de Rotación. Todo ello, con el apoyo de una estrategia cuantitativa de análisis de datos, mediante la aplicación de un cuestionario de autorreporte.

4. ANÁLISIS DE DATOS

La sección de análisis de datos se organiza en tres apartados, comenzando con el reporte de la validación del juicio de expertos, luego se desprende la aplicación piloto de los instrumentos, la aplicación de los instrumentos finales, Descripción de la muestra y Procedimiento.

4.1 Validación mediante juicio de expertos

Se seleccionó el cuestionario de autorreporte de Rafferty y Griffin (2006), para medir las percepciones de los trabajadores sobre las características del cambio organizacional, Incertidumbre psicológica, Satisfacción laboral e Intenciones de rotación. El cuestionario fue traducido al español, para su posterior revisión por parte de expertos en metodología y psicología organizacional.

El proceso de validación, contó con la evaluación de diez jueces expertos – académicos y profesionales – quienes revisaron las veinte preguntas del cuestionario de Rafferty y Griffin (2006), junto a una pauta de especificaciones (Anexo 3).

Los resultados de este proceso implicaron la revisión de los 20 ítems en el instrumento de Percepciones de Cambio Organizacional, 15 se mantuvieron inmodificables

debido a que cumplieron con al menos un 80% de adecuación de los jueces expertos y 5 fueron sometidos a cambios en su redacción. Entre las razones mencionadas por los expertos para modificar los ítems, se reportan el estar midiendo otro constructo similar (creencias, conducta grupal, entre otros), que el ítem pudiera tener una redacción que lo asemejara a otra pregunta (redacciones alternativas) y/o apuntara a evaluar la misma conducta. De este modo, se logró un instrumento, de 20 ítems, para ser piloteado con las correcciones correspondientes.

4.2 Aplicación piloto de los instrumentos

Los participantes de este proceso pertenecen a Gendarmería de Chile, y se realizó con una muestra de 50 trabajadores. A continuación, se presentan en forma resumida los resultados del análisis de confiabilidad y validez de los instrumentos.

De acuerdo con los resultados de los análisis realizados a los 20 ítems del cuestionario, mediante una factorización de ejes principales y el método de rotación de la normalización de Oblimin con Kaiser, se visualizaron 6 factores, que estarían explicando el 62% de la varianza total (Anexo 4).

Tras el análisis del coeficiente de Alfa de Cronbach, basado en los elementos tipificados, las 6 dimensiones del instrumento reportaron una confiabilidad de 0,531. Al realizar el análisis por cada dimensión, se obtuvieron los resultados reportados en la tabla 3.

Tabla 3: *Análisis de fiabilidad de los instrumentos de pilotaje. (Elaboración propia).*

<i>Dimensiones</i>	<i>Confiabilidad</i>	<i>Comentario</i>
Impacto del cambio	0.401	3 ítems, 1 factor
Planificación del cambio	0.753	3 ítems, 1 factor
Frecuencia del cambio	0.685	4 ítems, 1 factor
Incertidumbre psicológica	0.820	4 ítems, 1 factor
Satisfacción laboral	0.838	3 ítems, 1 factor
Intenciones de rotación	0.661	3 ítems, 1 factor

Aplicación Piloto

4.2 Aplicación de los instrumentos finales

Luego de la aplicación de los instrumentos en la muestra final, los cuestionarios se sometieron, nuevamente, al análisis de validez y fiabilidad.

Para determinar la validez de constructo, se realizó el análisis factorial exploratorio (AFE), con una modalidad de extracción de ejes principales y una rotación con Oblimin, reportándose 6 factores que explican un 65% de la varianza total.

Producto de este análisis, se procedió a la eliminación del ítem 17 de la dimensión frecuencia del cambio, debido a su baja carga factorial.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, el coeficiente del Alfa de Cronbach reportado para los 20 ítems es de 0.742. Luego de la eliminación del ítem 17, se produce un aumento en la confiabilidad del instrumento a 0.745 (Tabla 4). Al realizar el análisis por cada dimensión, se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla 5.

Tabla 4: *Análisis de confiabilidad tras eliminación de ítem 17 de la dimensión Frecuencia del cambio. (Elaboración propia).*

<i>Instrumento</i>	<i>Confiabilidad</i>	<i>Comentario</i>
	0,742	20 ítems, 6 factores
Percepciones de cambio organizacional Rafferty y Griffin (2006)	0.745	19 ítems, 6 factores

Tabla 5: *Análisis de fiabilidad del instrumento final. (Elaboración propia).*

<i>Dimensiones</i>	<i>Confiabilidad</i>	<i>Comentario</i>
Impacto del cambio	0.773	3 ítems, 1 factor
Planificación del cambio	0.792	3 ítems, 1 factor
Frecuencia del cambio	0.641	4 ítems, 1 factor
Incertidumbre psicológica	0.861	4 ítems, 1 factor
Satisfacción laboral	0.650	3 ítems, 1 factor
Intenciones de rotación	0.641	3 ítems, 1 factor

4.4 Descripción de la muestra

De acuerdo a los análisis de frecuencias realizados con la totalidad del tamaño muestral (200 individuos), considerando la división por cargos de la institución, el máximo porcentaje de funcionarios, se encuentra en la categoría de Suboficiales con un 59%, mientras que el menor porcentaje se presenta en los Oficiales, los que equivalen a un 9,5%.

Considerando el sexo, la muestra se divide en un 30% de mujeres y un 70% de hombres. La edad de los trabajadores fluctúa entre los 19 años y los 66 años.

4.5 Procedimiento

La información y datos requeridos se obtuvieron en forma directa con funcionarios de la misma organización, a través de rondas de aplicación y recolección inmediata de cuestionarios, a partir del apoyo y la gestión del Asistente social del Departamento de recursos humanos. El cuestionario fue aplicado en las diferentes secciones de trabajo del establecimiento: complejo penitenciario masculino, complejo penitenciario femenino y espacios comunes (comedor y oficinas administrativas).

La aplicación del cuestionario contempla, en primera instancia, un documento que presenta el estudio y a los integrantes del equipo de investigación, luego como segundo y tercer documento, se presentan dos copias del consentimiento informado; uno para el participante y otro para el equipo de investigación, y por último, se presenta el cuestionario de *Percepciones de cambio organizacional*, el cual se contesta en forma escrita.

Para la aplicación de los cuestionarios, en los módulos masculino y femenino, la modalidad de implementación tuvo efecto en las oficinas que se encuentran en los módulos de los internos, cada aplicación no demoró más de diez minutos, lo que agilizó el proceso y permitió abordar un amplio número de participantes. Otro espacio que se utilizó para la aplicación de estos, fue el comedor de los funcionarios, en donde se les solicitaba al ingresar a su horario de colación, la colaboración con la investigación. Y por último, en las oficinas administrativas, el equipo investigador entregó los cuestionarios a cada trabajador, y luego de un periodo no mayor a los quince minutos fueron recolectados.

El proceso de análisis de datos se desarrolló empleando el programa de análisis estadístico SPSS en su versión 20.0, tanto para los datos de la muestra piloto como para los de la muestra final.

En el caso del instrumento piloto el plan de análisis consistió en determinar la validez de constructo, mediante análisis factorial exploratorio (AFE), para luego realizar el análisis de confiabilidad de las dimensiones de modo independiente.

Luego de este nivel de análisis, se procede a revisar la matriz de correlaciones bivariadas, mediante el coeficiente de correlación de Pearson, que es una medida de la fuerza de asociación lineal entre 2 variables, entregando un rango de valores entre +1 y -1, con un valor de 0 absoluto que indica la inexistencia de correlación, entre 0 y +1 una asociación positiva y entre 0 y -1 una asociación negativa. La fuerza de correlación de este índice, se presentará en virtud de cuán cerca de 0 o 1 estén los valores, aunque depende de las variables estudiadas.

En lo esencial, el plan de análisis y aplicación del instrumento final supuso el desarrollo de las siguientes tareas en forma sucesiva:

- a) Establecer el comportamiento psicométrico.
- b) Establecer los puntajes promedio para los participantes en cada dimensión (Percepción e Incertidumbre psicológica: 4 dimensiones, Satisfacción laboral: 1 e Intenciones de rotación: 1).
- c) Establecer el comportamiento descriptivo de los ítems y las dimensiones.
- d) Explorar las asociaciones entre ítems y dimensiones.
- e) Establecer las correlaciones y correspondencias en el comportamiento de los ítems dentro de las dimensiones.

- f) Reportar los resultados más relevantes respecto de los ciclos de análisis anteriores.

Este conjunto de etapas permitió generar el contraste estadístico para dar cuenta del contraste de las hipótesis y del cumplimiento o incumplimiento de los objetivos de la investigación.

4.6 Requerimientos Éticos

4.6.1 Consentimiento Informado

El consentimiento informado es el proceso mediante el cual una persona confirma voluntariamente su deseo de colaborar en un estudio después de haber sido informada sobre todos los aspectos relevantes de este. La confirmación se realizó mediante la firma en dos copias (una para el participante y otra para el investigador) en un documento impreso, que explicitó que la información obtenida se mantiene de forma confidencial y será utilizada en un contexto netamente educativo y de investigación. A su vez, el documento señala que se realizará un informe sobre los resultados obtenidos que podrá entregarse a los participantes u organización.

5. RESULTADOS

En el siguiente apartado se reportarán los resultados, los cuales se organizan de acuerdo a las hipótesis del estudio (Tabla 6).

Tabla 6: Análisis de correlaciones entre variables. (Elaboración Propia).

		Correlaciones						
		Prom Satisfacción Laboral	Prom Total	Prom Intenciones de Rotación	Prom Impacto	Prom Planificación	Prom Frecuencia	Prom Incertidumbre Psicológica
Prom Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	1						
	Sig. (bilateral)							
	N	200						
Prom Total	Correlación de Pearson	-,035	1					
	Sig. (bilateral)	,624						
	N	200	200					
Prom Intenciones de Rotación	Correlación de Pearson	-,207**	,179*	1				
	Sig. (bilateral)	,003	,011					
	N	200	200	200				
Prom Impacto	Correlación de Pearson	,055	,747**	,126	1			
	Sig. (bilateral)	,440	,000	,075				
	N	200	200	200	200			
Prom Planificación	Correlación de Pearson	,226**	,007	-,043	,046	1		
	Sig. (bilateral)	,001	,923	,543	,514			
	N	200	200	200	200	200		
Prom Frecuencia	Correlación de Pearson	-,134	,681**	,155*	,301**	,052	1	
	Sig. (bilateral)	,058	,000	,029	,000	,463		
	N	200	200	200	200	200	200	
Prom Incertidumbre Psicológica	Correlación de Pearson	-,021	,860**	,140*	,446**	-,054	,403**	1
	Sig. (bilateral)	,772	,000	,049	,000	,444	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200

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

En relación a la primera hipótesis propuesta.

Hipótesis 1: La percepción de que el cambio produce mayor impacto tendrá una relación significativamente positiva con las intenciones de rotación.

Se aprecia que la correlación entre el Impacto del cambio y las Intenciones de rotación no resulta ser significativa ($r=0,126$; $p=0,075$).

La segunda hipótesis planteada.

Hipótesis 2: La percepción de que el cambio ha sido planificado mostrará una relación significativamente negativa con la Incertidumbre psicológica.

Respecto a la correlación resultante entre la Planificación del cambio e Incertidumbre Psicológica ($r = -0,054$; $p = 0,444$), la hipótesis se rechaza, ya que la relación entre variables es negativa, pero no resultó ser significativa.

Para la tercera hipótesis propuesta.

Hipótesis 3: La percepción de que el cambio es muy frecuente mostrará una relación significativamente positiva con la Incertidumbre psicológica.

La correlación entre Frecuencia del cambio e Incertidumbre psicológica ($r = 0,403$; $p = 0,000$). De esta forma, la hipótesis es confirmada, ya que la relación resultante entre las variables es estadísticamente significativa y positiva.

Respecto a la cuarta hipótesis planteada.

Hipótesis 4: La Incertidumbre psicológica se relaciona positivamente con las Intenciones de rotación y negativamente con la Satisfacción laboral.

La correlación resultante entre la Incertidumbre psicológica y las Intenciones de rotación es positiva y estadísticamente significativa ($r = 0,140$; $p = 0,049$). Mientras que la correlación entre la Incertidumbre psicológica y la Satisfacción laboral es de $r = 0,021$; y su significancia es de $p = 0,772$. Por tanto, la relación entre las variables de Incertidumbre psicológica y las Intenciones de rotación es significativa y positiva. Sin embargo, la relación entre la Incertidumbre psicológica y la Satisfacción laboral, no es estadísticamente significativa.

Además de la revisión de las hipótesis planteadas, surgen otros resultados que no estaban previamente contemplados (Tabla 6). Luego de haber realizado el análisis de los datos, se vieron reflejados los siguientes resultados en cuanto a correlaciones entre variables:

Tabla 7: Análisis de correlaciones con principales hallazgos. El color verde indica las relaciones significativas que se encontraron entre variables. (Elaboración propia).

		Correlaciones						
		Prom Satisfacción Laboral	Prom Total	Prom Intenciones de Rotación	Prom Impacto	Prom Planificación	Prom Frecuencia	Prom Incertidumbre Psicológica
Prom Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	1						
	Sig. (bilateral)							
Prom Total	N	200						
	Correlación de Pearson	-,035	1					
Prom Intenciones de Rotación	Sig. (bilateral)	,624						
	N	200	200					
Prom Impacto	Correlación de Pearson	-,207**	,179*	1				
	Sig. (bilateral)	,003	,011					
Prom Planificación	N	200	200	200				
	Correlación de Pearson	,055	,747**	,126	1			
Prom Frecuencia	Sig. (bilateral)	,440	,000	,075				
	N	200	200	200	200			
Prom Incertidumbre Psicológica	Correlación de Pearson	0,226**	,007	-,043	,046	1		
	Sig. (bilateral)	,001	,923	,543	,514			
Prom Satisfacción Laboral	N	200	200	200	200	200		
	Correlación de Pearson	-,134	,681**	0,155**	,301**	,052	1	
Prom Total	Sig. (bilateral)	,058	,000	,029	,000	,463		
	N	200	200	200	200	200	200	
Prom Intenciones de Rotación	Correlación de Pearson	-,021	,860**	,140*	0,446**	-,054	,403**	1
	Sig. (bilateral)	,772	,000	,049	,000	,444	,000	
Prom Impacto	N	200	200	200	200	200	200	200

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

En lo que respecta a la relación entre la dimensión de planificación del cambio y la Satisfacción laboral ($r= 0,226$), esta resulta ser significativa, alcanzando un nivel de significancia de $p= 0,001$.

La relación entre la frecuencia del cambio y las Intenciones de rotación, es significativa ($r= 0,155$; $p= 0,029$).

En un último análisis, la correlación entre la dimensión de impacto del cambio y la Incertidumbre psicológica, es significativa ($r= 0,446$; $p= 0,000$).

Respecto al análisis de las variables sociodemográficas; “Sexo” y “Cargo o posición dentro de la institución”, no se reportan índices significativos que demuestren diferencias entre la muestra de 200 participantes, en lo que se refiere a la apreciación de las percepciones de cambio organizacional, Incertidumbre psicológica, Satisfacción laboral e Intenciones de rotación.

Para el caso de la variable “Edad”, esta se divide en tres grupos para su análisis, cuya recodificación se realizó en función de los rangos de edad presentados por la muestra total.

La primera codificación se compone a partir de los funcionarios “jóvenes”, cuyas edades oscilan entre los 19 y 27 años. El rango de edad que le sigue, se compone de los funcionarios y funcionarias cuyas edades se encuentran entre los 28 y 35 años, y se les identifica en una “edad media”. Y por último, el grupo comprendido en la categoría de “edad avanzada”, se encuentra en un rango comprendido entre los 36 a los 66 años.

A partir de la distinción anteriormente descrita, en los resultados sólo se reportan diferencias en el ítem de planificación del cambio, entre el grupo de los funcionarios jóvenes y los de edad avanzada, en donde los primeros, reportan un puntaje promedio más alto, establecido en un 0.7, en comparación con los que se alojan en la categoría de trabajadores maduros.

Por lo tanto, de acuerdo a la hipótesis general planteada, acerca de si existirá una correlación significativa entre las dimensiones del cambio organizacional, la Incertidumbre psicológica y sus variables de resultado (Satisfacción laboral e Intenciones de rotación), se reporta que, si bien no todas las variables se relacionan entre sí, se hallaron algunas correspondencias entre las dimensiones del cambio y los demás factores.

6. CONCLUSIONES, DISCUSIÓN Y PROYECCIONES

6.1 Conclusiones y Discusión

Respecto a los resultados obtenidos, es posible concluir que en el Servicio de Gendarmería de Chile, específicamente en el Complejo Penitenciario de Valparaíso, lugar en que se realizó el estudio, se logra establecer una correlación significativa entre algunas características del cambio (impacto, frecuencia y planificación), la Incertidumbre psicológica, las Intenciones de rotación y la Satisfacción laboral. Tal como se estipula en el estudio desarrollado por Rafferty y Griffin (2006), las percepciones de estos tres aspectos del cambio en los individuos, estaban relacionados, de manera esperada y significativa, con los resultados del cambio; mientras que la Incertidumbre psicológica, cumple un posible rol mediador entre ciertas las variables.

Tras los resultados obtenidos, mediante el análisis estadístico, se establece que la dimensión de frecuencia del cambio muestra una relación significativa y positiva con la Incertidumbre psicológica.

Tal como expresan Rafferty y Griffin (2006), cuando los cambios son frecuentes, los miembros de la organización están más propensos a sentir que el cambio es altamente impredecible y tienden a sentirse fatigados por este mismo, llegando incluso a experimentar aumento en la ansiedad, expresados en este caso, en los niveles de Incertidumbre psicológica que demuestran los trabajadores del servicio de Gendarmería, quienes perciben

un estado de duda acerca de lo que el cambio significa para su presente y su futuro, dentro de la institución.

A partir de lo anterior, en el servicio de Gendarmería, institución pública regida por el Ministerio de Justicia, los cambios son inminentes, ya que se establecen a través del periodo de Gobierno de turno y de las necesidades propias de cada complejo penitenciario. En este sentido, la frecuencia, entendida como la recurrencia con que ocurren los cambios en una organización, se establece a partir de los factores mencionados anteriormente, generando en los funcionarios del servicio (contemplados en oficiales, suboficiales y no uniformados), alto grado de Incertidumbre psicológica.

Otra relación corroborada en el análisis, se refiere a la existente entre la Incertidumbre psicológica y las Intenciones de rotación. La Incertidumbre psicológica se aprecia como una propiedad de las situaciones de cambio, que se convierte en elementos nocivos o negativos para las personas, proponiéndose como una evaluación cognitiva que resulta de estas en una organización (Rafferty y Griffin, 2006). En este sentido, altos niveles de Incertidumbre, pueden llegar a afectar la permanencia de los trabajadores en la organización, generando dudas acerca de posibles renunciaciones, traslados a otros puestos de trabajo, e incluso, llegar a pensar en oportunidades de empleo en otro servicio. De esta manera, a mayores niveles de Incertidumbre psicológica en el entorno laboral, mayores índices de Intenciones de rotación.

El servicio de Gendarmería, otorga una gama variada de beneficios en cuanto a salud, bonos por metas, compensaciones extra programáticas, entre otros, que favorecen tanto al funcionario, como a su entorno familiar, situación que permite retener al trabajador de

Gendarmería en la institución, propiciando así, bajas intenciones de abandonar el servicio. Sin embargo, ante la Incertidumbre psicológica, derivada de los cambios organizacionales, el funcionario muestra una tendencia a rotar dentro de la institución, y no abandonarla de plano, lo que explica la correlación entre la Incertidumbre psicológica (desde la toma de decisiones de las jefaturas y posiciones superiores) y las Intenciones de rotación (dentro del mismo servicio y no fuera de este).

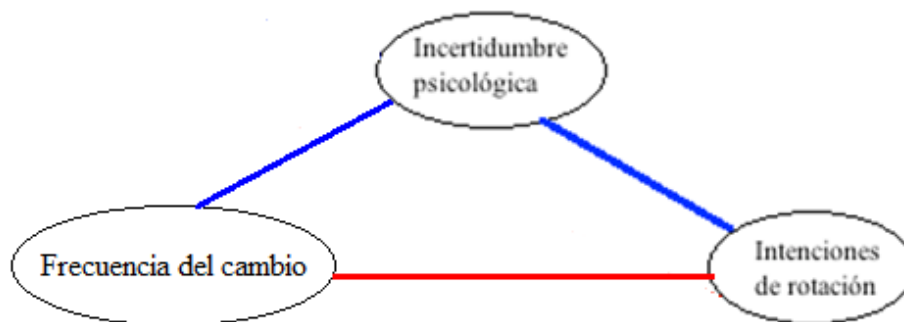
La relación positiva, encontrada entre la dimensión de planificación del cambio y la Satisfacción laboral, es posible basarla en los planteamientos de Korsgaard et al. (2002), quienes identifican que cuando la planificación precede esfuerzos de cambio organizacional, el bienestar de los individuos es mayor. Desde las correlaciones observadas, la planificación del cambio se asocia directamente con la Satisfacción laboral, dejando en evidencia una relación directa, que no pasa por la Incertidumbre psicológica, y que permite sostener que es relevante intervenir a nivel de la planificación de los cambios en Gendarmería, puesto que, es posible asociar en términos de resultado una mayor Satisfacción laboral de los trabajadores, en la medida en que es percibida una mayor planificación en los cambios venideros.

Entendiendo el grado de jerarquía con el que funciona el Servicio de Gendarmería, en cuanto a la toma de decisiones con respecto a los cambios dentro de la organización, es posible explicar que, la relación positiva entre la planificación del cambio y la Satisfacción laboral, adquiere fuerza a partir de las dinámicas establecidas en una organización vertical, en donde la plana mayor se encarga de generar las estrategias de base para el funcionamiento de la institución, que regulan en forma transversal a todo el servicio. Ante esto, los funcionarios que se encuentran supeditados al estamento gubernamental,

demuestran en su percepción un alto grado de satisfacción con respecto al tipo de trabajo que realizan, a su desempeño y a la organización misma. Dejando de manifiesto, el estar de acuerdo con la forma en que se propone la planificación de los cambios, políticas, lineamientos, entre otros.

Se reportaron relaciones significativas entre la frecuencia del cambio y las Intenciones de rotación, y a su vez entre la frecuencia de los cambios y la Incertidumbre psicológica, y entre esta última y las Intenciones de Rotación. Lo anterior, da cuenta de un posible rol mediador de la Incertidumbre psicológica, ya sea parcial o total, que debe ser mayormente analizado en investigaciones posteriores. (Figura 3).

Figura 3: *Posible rol mediador, parcial o total, de la Incertidumbre psicológica entre las variables de, dimensión de frecuencia del cambio, e Intenciones de rotación. Las líneas de color azul dan cuenta de las relaciones previamente hipotetizadas; mientras que las líneas de color rojo identifican las correlaciones que surgieron como nuevos hallazgos de la presente investigación. (Elaboración propia).*



La relación existente entre la dimensión de frecuencia del cambio e Intenciones de rotación, es analizada por Rafferty y Griffin (2006), quienes exponen una mediación de la Incertidumbre psicológica en dichas variables. Dicha relación, da cuenta de los efectos de las propiedades temporales de un evento de cambio, que pueden llegar a producir transformaciones en las valoraciones cognitivas del mismo.

De las respuestas obtenidas en la muestra del estudio, es posible interpretar que la naturalización de las dinámicas de cambio al interior de la organización, como institución de carácter público, permite que la percepción de los funcionarios acerca de la frecuencia con que se proponen e instauran los cambios, no sea un agravante para rotar dentro del espacio laboral.

Finalmente, resulta una relación de significancia positiva entre la dimensión del Impacto del cambio y la Incertidumbre psicológica. Rafferty y Griffin (2006) indican que, el impacto del cambio es el grado en que este ha implicado modificaciones radicales en los aspectos básicos de una organización. De esta manera, se desprende del análisis de los resultados, que a medida que las transformaciones implantadas en la institución sean mayores, aumentará el estado psicológico de duda, entendido como Incertidumbre psicológica, acerca de lo que representan los eventos, o lo que presagian estos para el futuro.

Inicialmente en las conjeturas efectuadas para efectos del presente estudio, se hipotetizó una relación entre la dimensión de impacto del cambio y las Intenciones de rotación, correlación que no fue significativa desde el análisis de resultados. A pesar de lo anterior, el impacto de los cambios si se asoció con la Incertidumbre psicológica y esta, a su vez, con

las Intenciones de rotación, lo que puede dar cuenta de una mediación total de la variable, situación que se vuelve interesante de investigar en estudios posteriores. (Figura 4).

Figura 4: *Posible mediación total de la Incertidumbre psicológica, entre las variables de, dimensión de impacto del cambio, e Intenciones de rotación. Las líneas de color azul dan cuenta de las relaciones previamente hipotetizadas; mientras que las líneas de color rojo identifican las correlaciones que surgieron como nuevos hallazgos de la presente investigación. (Elaboración propia).*



El posible rol mediador de la Incertidumbre psicológica, entrega complejidad al análisis de las relaciones entre variables en contexto de cambio, debido a que estas no se relacionan linealmente en dicho contexto, siendo mediadas por su relación con otras variables.

Si bien la relación anteriormente descrita, entre Impacto e Incertidumbre, es un resultado de la presente investigación, el estudio de Rafferty y Griffin (2006) rechaza la hipótesis correspondiente a esta relación, por no ser significativamente positiva. Esto puede deberse a la naturaleza misma de las organizaciones, ya que las transformaciones en los

aspectos básicos de la institución, puede implicar diferentes elementos, dando importancia a distintas esferas de la organización.

Respecto al análisis realizado según rango etéreo, se demuestra que, en la dimensión de planificación del cambio, los funcionarios más jóvenes reportan una tendencia más alta, frente a los de edad más avanzada. Este tipo de análisis, indica la adhesión con que enfrentan la planificación de los cambios los funcionarios del servicio de Gendarmería. Para el caso de los funcionarios jóvenes, el proceso de aculturación frente a lo que propone este tipo de institución, se torna complejo en el acostumbramiento y la adhesión a las normas, reglas, políticas, etc. En cambio, para los funcionarios de edad avanzada, este proceso se encuentra internalizado en sus dinámicas laborales, que modelan su actuar frente a lo que se propone desde una plana mayor, en cuanto al quehacer dentro de la institución.

De acuerdo al objetivo general de investigación propuesto, de analizar la asociación entre las características del cambio, la Satisfacción laboral, las Intenciones de rotación y la Incertidumbre psicológica; se logra reforzar ciertas relaciones esperadas desde el estudio previo de Rafferty y Griffin (2006), rechazar otras y aportar nuevas visiones. Desde esto último, se destaca el papel de la Incertidumbre psicológica

6.2 Proyecciones del Estudio

En cuanto a las percepciones de los trabajadores, en lo relativo a las características del cambio organizacional, Incertidumbre psicológica, Satisfacción laboral e Intenciones de rotación, es importante seguir estudiando estos constructos, debido a que se proponen como elementos teóricos que otorgan información relevante acerca de la influencia de dichos procesos en las apreciaciones y comportamientos de cada miembro en una organización. Aunque hay numerosos estudios sobre el cambio organizacional, son escasos los que identifican los aspectos del cambio que son relevantes para las personas, que influyen en las actitudes de los empleados (Rafferty & Griffin, 2006), a partir de esto, es relevante la consideración sistemática de la experiencia subjetiva de los individuos frente a los cambios organizacionales.

Considerando la diversidad de rubros en las distintas instituciones que conforman el capital laboral del país, no se han desarrollado investigaciones suficientes que ahonden en las percepciones de cambio organizacional ni en la Incertidumbre psicológica. En este sentido, en el presente estudio, queda al descubierto la importancia de la variable Incertidumbre psicológica, la cual podría cumplir un rol mediador, que es más complejo que el de una variable que influye sobre la Satisfacción laboral y las Intenciones de rotación. De esta forma, se vuelve imperante el estudiar más acerca de las implicancias de esta variable, cuáles son las causas que la producen, los posibles efectos en los ambientes de cambio organizacional, y en las diversas esferas en que se desenvuelve una institución.

El presente estudio entrega un acercamiento en la investigación del comportamiento de los instrumentos de Rafferty y Griffin (2006), desarrollado en una organización pública específica. Ante esto, la significación que propondrían estudios posteriores en la investigación de los constructos antes mencionados, lograrían dar cuenta de la realidad organizacional chilena.

Se debe considerar que la muestra utilizada para esta investigación es pequeña y, por lo tanto, no permite generalizar los resultados al servicio nacional de Gendarmería, considerándose como una posible línea de investigación, el continuar el estudio en otros complejos del país, estableciendo resultados que avisten el servicio en su plana general. Cabe mencionar, que en el presente estudio, se encontraron relaciones significativas similares a las de la investigación original realizada en Australia en el año 2006, en una empresa de ferrocarriles, lo que hace presumir que podrían existir lineamientos perceptuales transversales a las organizaciones en distintos lugares del mundo.

En este sentido, se recomienda para futuras investigaciones seguir examinando las percepciones individuales frente a las características del cambio, la Satisfacción laboral y las Intenciones de rotación (sumado a la importancia de la investigación en una variable tan esencial como lo es la Incertidumbre psicológica) en organizaciones con un mayor número de mujeres, ya que la muestra de este estudio contiene solo un 30% de participantes de sexo femenino, debido a las características de la institución en la que se trabajó; lo que no es representativo de la fuerza laboral en Chile.

También, es relevante formular investigaciones en otro tipo de organizaciones distintas a las de Gendarmería, ya que este tipo de institución posee una estructura vertical

altamente jerarquizada, que evidencia los resultados obtenidos en los ítems de planificación, debido a que la implementación y el diseño de las estrategias de planificación del cambio, son tareas principalmente del estamento superior de esta institución, que se supedita a los cambios presentados en un periodo establecido, desde la renovación de los gobiernos nacionales. En ese sentido, la relevancia de considerar una institución pública para efectos del presente estudio, permitió evidenciar las características del cambio debido al momento en el que se encuentra la realidad nacional y al mismo tiempo el servicio de Gendarmería, lo que implica un cambio de Presidente de la República, Ministro de Justicia, Director Nacional del servicio, y jefaturas de complejo penitenciario.

Otros aspectos de revisión, en futuras investigaciones, contempla monitorear el comportamiento de este instrumento en muestras distintas, realizando desde ahí, una comparación en organizaciones con diferente razón social como, por ejemplo, un estudio en instituciones del sector privado. Es importante lograr identificar estos matices, ya que, las características de una organización pública, que cambia jefaturas y/o direcciones en periodos de 2 a 3 años, visualiza una disminuida aceptación por parte de sus empleados para afrontar los cambios, puesto que se contempla de manera natural este proceso (Ricca, 1992), que se media a partir de los cambios de gobierno cada cuatro años. En esta línea, el considerar una organización privada, en donde el cambio se emplea a partir de una situación específica ligada a nuevas estrategias, negocios o cambio de dueños, podría generar otro tipo de resultados, entregando por lo tanto, mayor consistencia al estudio de este constructo. Además, el aplicar los parámetros del estudio en otras muestras, aporta a la validez externa de la presente investigación.

De acuerdo con los resultados de esta investigación y considerando los hallazgos revisados en los análisis críticos sobre las percepciones de cambio organizacional, se considera importante incorporar nuevas variables, como el caso de los estilos de liderazgo y tipos de gestión, ya que éstos podrían conformar un conjunto macro de conceptos, que entreguen una visión integral de la organización a partir del estudio de las percepciones individuales de los trabajadores, y a su vez de los ejecutivos encargados de liderar la planificación e implementación de los cambios al interior de las instituciones, dando cuenta de esta manera de la variedad de factores que interactúan con las percepciones de los trabajadores frente a los cambios.

Los resultados que se desprenden de la investigación, dan cuenta de una herramienta útil para la construcción de un diseño de intervención, basado en la planificación de los procesos de cambio en el Servicio de Gendarmería de Chile; actuar al nivel de esta característica del cambio es clave en la organización, ya que se relaciona directamente con la Satisfacción que tendrán los trabajadores en su ambiente laboral.

Otra arista, importante de destacar en el futuro diseño de intervención para la organización, hace referencia a la consideración de la Incertidumbre psicológica, como un aspecto clave a trabajar. En este sentido, el identificar cómo afectan las características del cambio, en cuanto a frecuencia e impacto, en la percepción de los trabajadores y en la consecuente Incertidumbre psicológica que puedan experimentar, apremia, debido a los esfuerzos de lograr niveles deseados de Satisfacción laboral, y al mismo tiempo, de Intenciones de rotación.

El entorno que rodea hoy a las organizaciones, se caracteriza por sus constantes transformaciones y su naturaleza dinámica de los procesos al interior de este espacio. En ese sentido, las instituciones, particularmente las pertenecientes al ámbito público, son parte de un ambiente de constante incertidumbre, ya que en algunas instancias, el cambio es una pieza clave, y a veces obligatoria, para la subsistencia de las organizaciones, pues quienes se ven en la necesidad de adaptarse a los tiempos contemporáneos, buscar nuevas alternativas o nuevas formas de realizar las tareas encomendadas, deben, en función de su permanencia, saber anteponerse a estos procesos, aprovechando las oportunidades del contexto voluble y cambiante.

A partir de lo anteriormente descrito, entendiendo que en el ser humano coexisten diferentes percepciones, que detonan procesos que se interponen en la tarea de situarse efectivamente frente a los cambios, se aprecia que Gendarmería de Chile no es la excepción a dichos procesos; siendo una Institución gubernamental se encuentra expuesta a distintos hitos internos como externos, que pueden ser determinantes en las concepciones formadas por sus colaboradores, abarcando hitos ligados a la satisfacción laboral percibida, y las intenciones de retirarse de la Institución.

Es en base a todas estas coyunturas que las organizaciones son capaces de crecer, adaptarse y sobrevivir en un mundo rodeado de cambios que no cesan ni esperan.

REFERENCIAS

- Armstrong-Stassen, M., Cameron, S., Mantler, J., Horsburgh, M. (2009). *The Impact of Hospital Amalgamation on the Job Attitudes of Nurses*. Doi: 10.1111/j.1936-4490.2001.tb00252.x
- Arraut, L. (2008). La Innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Revista Semestre Económico 11*, (22). Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S01203462008000200009&script=sci_arttext
- Ashford, S., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803–829.
- Awee, D. (2013). Uncertainty, and Agency Detection. *Psychological Science*. doi: 0956797613501884v1-956797613501884
- Bartlett, C., Ghoshal, S. (1991). Global Strategic management: impact on the new frontiers of strategy research. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 5-16.
- Berger, C., Calabrese, J. (1975). Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication. *Human*

Communication Research, 1(2), 99–112.

Brayfield, A., Crockett, W. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396-424. doi: 10.1037/h0045899

Burke, W., Salvendy, G. (1981). *Human Aspects of Working On Repetitive Machine-Paced and Self-Paced Work: A Review and Reappraisal*. West Lafayette, Indiana: School of Industrial Engineering, Universidad de Purdue.

Caplan, J., Cobb, S., French, J., Harrison, R. y Pinneau, S. (1976). *Job demands and worker health*. Washington, DC: Department of Health, Educational and Welfare.

Casey M., Miller, V. y Johnson J. (1997). Survivors information seeking following a reduction in workforce. *Communication reserch*, 24, 755- 781.

Chafetz, B., Adair, R. y Ensell, J. (2009). ¿A dónde se fueron sus empleados? Examinando el incremento de la rotación voluntaria durante la recuperación económica. *Deloitte Review*, 5. San Pedro: Costa rica. Recuperado de: <http://www.deloitte.com/assets/DcomCostaRica/local%20Content/Publicaciones%20Human%20Capital/091023->

Chinchilla, N. (1991). *Compromiso Organizativo y Rotación: Status Question*. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0217.pdf>

Clampitt, P., Williams, M. (2000). Managing Organizational Uncertainty: Conceptualization and Measurement. *International, communication association conference*. San Diego: CA.

Conner, R. (1993). *Managing At the Speed of Change: How Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. New York: Villard Books.

Consultora KPI (2013). *Estudios de capital humano*. Recuperado de: <http://www.kpiestudios.com/servicios.html>

Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*. ISSN-0124-5821. Recuperado de: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433>

Crites, J. (1969). *Vocational Psychology: The study of vocational behavior and development*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Davy, J., Kinicki, A., Kilroy, J. y Scheck, C. (1988). After the merger: Dealing with people's uncertainty. *Training and Development Journal*, November, 57–61.
- De Cremer, D. y Sedikides, C. (2009). Procedural fairness responses in the context of self-uncertainty. *Constantine Journal of Personality and Social Psychology*, 95(6), 1511-1525. doi: 10.1037/a0012821
- De Faría, R. (1996). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. Limusa. Noriega Editores.
- DiFonzo, N., y Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37, 295–303.
- Fischer, H. (1983). A psychoanalytic view of burnout. En B. A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human services professions*, pp. 40-45. New York: Pergamon Press.
- Galarce, J. (2013, DICIEMBRE 16). El otro rostro de los Gendarmes de Valparaíso. *La Tercera*, p. 46.
- Gendarmería de Chile (2013). *Estadísticas de la Población Penal*. Recuperado de: <http://www.gendarmeria.gob.cl/>
- Glick, W., Huber, G., Miller, C., Doty, D. y Sutcliffe, K. (1995). Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness: Retrospective Event Histories and Periodic

Assessments. *Longitudinal Field Research Methods*, 126-154. California: Sage Publications.

Gowan, M., Riordan, C., y Gatewood, R. (1999). Test of a model of coping with involuntary job loss following a company closing. *Journal of Applied Psychology*, 84, 75-86.

Griffin, R., Bateman, T. (1986). Job satisfaction and organizacional commitment. *International review Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley and sons.

Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall, (6) 360.

Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction: Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York: Libra Publishers.

Hatch, M. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Herscovitch, L. y Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-87.

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1967). *The motivation to work*. New York:

Wiley.

Hecht, M. (2006). *Measures of Communication Satisfaction*. doi: 10.1111/j.1468-2958.1978.tb00721.x

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Row.

Instituto Nacional de Estadísticas (2013). *Series trimestrales desde 2010*. Recuperado de:http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/series_trimestrales_2011.php

James, G., March, Herbert, A. y William, H. (1959). Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 4(1), 129-131.

Jean, M., Bartunek, M. (1994). Third-order Organizational Change and the Western Mystical Tradition. *Journal of Organizational Change Management*, 7(1), 24 – 41.

Kiev, A. (2002). *The Psychology of Risk: mastering market uncertainty*. Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons.

Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629. doi: 10.1037/0021-9010.61.5.622

Korsgaard, M., Schweiger, D., y Sapienza, H. (1995). Building commitment attachment and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.

Kotter, J. y Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57.

Kreitner y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Lawler, E. y Boudreau, J. (2012). *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*. Palo Alto: Stanford University Press.

Levy, P. y Williams, J. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.005

Locke, E. (1976). The natura of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Organizational and Insdustrial Psychology*. Chicago: Rand. Mc.Nally.

Loitegui Aldaz, J. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Universidad Complutense.

- Maertz, B. y Campion, T. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.
- Mangaliso, M. (1995). The Strategic Usefulness of Management. *Journal of Management*, 40, 231-252.
- McGregor, I., Nash, K., Mann, N. y Phillips, C. (2010). Anxious uncertainty and reactive approach motivation (RAM). *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(1), 133-147. doi: 10.1037/a0019701
- Miller, K., y Monge, P. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11, 365–386.
- Milliken, F. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12, 133–143.
- Ministerio de Hacienda. Gobierno de Chile. (2013). *Portal de empleos públicos*. Recuperado de: <http://www.empleospublicos.cl/pub/contenido/nuestroSitio.aspx>
- Mobley, W. (1982). *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141–174.

Monfort, N. (2013). *De la resistencia: tan sólo a los bebés les gusta que les cambien.*

Recuperado de: <http://www.cookiebox.es/de-la-resistencia-tan-solo-a-los-bebes-les-gusta-que-les-cambien/>

Morales, J. y Huici, C. (1994). *Procesos Grupales, Psicología Social.* Madrid: McGraw-Hill.

Peiró, J. (1984). *Psicología de la organización.* Madrid: UNED.

Porter, L. y Lawler, E. (2004). *Managerial attitudes and performance.* Homewood: Irwin-Dorsey.

Pizarro, R (2001). *La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada desde América Latina.* Recuperado de: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/6553/lcl1490e.pdf>

Porras, J. y Silvers, R. (1991). Organizational development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78.

Price, J. (1981) A Causal Model of Turnover for Nurses. *The Academy of Management*

Journal, 24(3), 543-565.

Rafferty, A. y Griffin, M. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5). Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/91/5/1154/>

Ricca, S. (1992). La actitud del Estado ante el trabajo precario. En G. y J. Rodgers (Eds). *El Trabajo precario en la regulación del mercado laboral*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Schmitt, N. (1984). *Development of school satisfaction measures for NASSP task force on climate*. Reston, VA: National Association for Secondary School Principals.

Semler, R. (1996). *Radical*. Barcelona, España: Ediciones 2000. S.A.

Smith, P., Kendall, L. y Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Tett, R., Meyer, P. (1993). Job satisfaction, Organizational commitment, turnover intention,

and turnover: Path analices base don meta- analytic Findings. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Ugar, M. (2003). La policía venezolana: el camino peligroso de la politización. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 9(3). Caracas – Venezuela.

Van den Bos, K., Wilke, H., Lind, E. y Vermunt, R. (1998). Evaluating outcomes by means of the fair process effect: Evidence for different processes in fairness and satisfaction judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1493–1503.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley. Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh. PAJ.

Wanous, J. (1980). *Organizational entry*. Addison-Wesley.

Weis, D., Dawis, R., England, G. y Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota: Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: Industrial Relationship Center. University of Minnesota

ANEXOS

Anexo 1

Rafferty & Griffin Scale/ Perceptions of Organizational Change

The following questions are concerned with the **CHANGES** that you have experienced in your **WORK UNIT in the last three months.**

Transformational change

G. Thinking about the **DEGREE** of change occurring in your work unit. To what extent have you experienced...

- | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 4. | Changes significantly affecting your unit's goals | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | Changes affecting the unit's structure and power relationships | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. | Changes in the values of the unit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Planning involved in change

I. Thinking about the **PREPARATION** for changes in your work

unit. To what extent have changes ...

1. Involved prior preparation and planning by my manager and work group about how to implement the change..... 1 2 3 4 5 6 7
2. Resulted from deliberation and planning by my work unit 1 2 3 4 5 6 7
3. Occurred in response to goals and strategies developed by my work unit to bring about change 1 2 3 4 5 6 7

Frequency of change

K. Thinking about how **OFTEN** changes occur.

1. Changes frequently occur in my unit..... 1 2 3 4 5 6 7
2. It is difficult to identify when changes start and end..... 1 2 3 4 5 6 7
3. It feels like change is always happening 1 2 3 4 5 6 7
4. Are there breaks between changes in this unit 1 2 3 4 5 6 7

Uncertainty about change

L. Please indicate the extent to which you agree with the following statements.

1. I feel that that my work environment is changing in an unpredictable manner 1 2 3 4 5 6 7
2. I am often uncertain about how to respond to changes 1 2 3 4 5 6 7
3. I often feel unsure about the effect of changes on my unit..... 1 2 3 4 5 6 7
4. I am often unsure how severely a change will affect me..... 1 2 3 4 5 6 7

Job satisfaction

1. Overall, I am satisfied with the kind of work I do..... 1 2 3 4 5 6
2. Overall, I am satisfied with the organisation in which I work..... 1 2 3 4 5 6
3. Overall, I am satisfied with my job 1 2 3 4 5 6

Turnover intentions

The following questions ask you to think about your plans for **staying in your current job**.

Please circle the number that best matches your response to each question.

D. Your plans for staying in your job:

1. Do you seriously intend to seek a transfer to another job in the near future? 1 2 3 4 5
2. Do you seriously intend to resign from your job during the near future? 1 2 3 4 5

3. Do you seriously intend to apply for a job in a different occupation in the near future?..... 1 2 3 4 5

Neuroticism

12. Generally, I am not a worrier 1 2 3 4 5 6 7
13. I often get angry at the way people treat me 1 2 3 4 5 6 7
14. I rarely feel fearful or anxious 1 2 3 4 5 6 7
15. I am seldom sad or depressed 1 2 3 4 5 6 7
16. I often feel tense and jittery 1 2 3 4 5 6 7

Conscientiousness

17. I am not a very methodical person 1 2 3 4 5 6 7
18. I try to perform all the tasks assigned to me conscientiously..... 1 2 3 4 5 6 7
19. I have a clear set of goals and work toward them in an orderly fashion..... 1 2 3 4 5 6 7
20. I work hard to accomplish my goals 1 2 3 4 5 6 7
21. I never seem to be able to get organised 1 2 3 4 5 6 7

Supportive leadership

My work unit leader.....

1. Considers my personal feelings when implementing actions that will affect me 1 2 3 4 5
2. Takes into account my personal needs 1 2 3 4 5
3. Ensures the interests of employees are considered when making decisions 1 2 3 4 5

Anexo 2

Escala de Rafferty y Griffin/ Percepciones de Cambio Organizacional

Escala de Rafferty y Griffin*

Las siguientes preguntas son en relación a los **CAMBIOS** que ha experimentado en su **UNIDAD DE TRABAJO en los últimos tres meses.**

Cambio Transformacional

G. Pensando en el **GRADO** de cambio que se produce en su unidad de trabajo. ¿Hasta qué punto ha experimentado usted ...

4. Los cambios afectan significativamente a los objetivos de su unidad 1 2 3 4 5 6 7

- 5. Los cambios afectan a la estructura de la unidad y a las relaciones de poder 1 2 3 4 5 6 7
- 6. Cambios en los valores de la unidad 1 2 3 4 5 6 7

Planificación del Cambio

I. Pensando en la **PREPARACIÓN** para los cambios en su unidad de trabajo. ¿En qué medida el/los cambios ...

- 1. Involucra preparación y planificación previa de mi jefe y el grupo de trabajo sobre la forma de aplicar el cambio..... 1 2 3 4 5 6 7
- 2. Es el resultado de la deliberación y la planificación de mi unidad de trabajo 1 2 3 4 5 6 7
- 3. Se produjeron en respuesta a los objetivos y estrategias desarrolladas por mi unidad de trabajo para lograr el cambio..... 1 2 3 4 5 6 7

Frecuencia del Cambio

K. En relación a la **FRECUENCIA** en que se producen los cambios.

- 1. Los cambios ocurren con frecuencia en mi unidad 1 2 3 4 5 6 7
- 2. Es difícil identificar cuando los cambios comienzan y terminan 1 2 3 4 5 6 7
- 3. Siento como si el cambio estuviera ocurriendo siempre 1 2 3 4 5 6 7
- 4. Hay descanso entre los cambios en mi unidad 1 2 3 4 5 6 7

Incertidumbre psicológica frente al cambio

L. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

1. I Siento que mi entorno de trabajo está cambiando de manera impredecible 1 2 3 4 5 6 7
2. A menudo me siento inseguro de cómo responder a los cambios 1 2 3 4 5 6 7
3. A menudo me siento inseguro sobre el efecto de los cambios en mi unidad 1 2 3 4 5 6 7
4. A menudo me siento inseguro de qué tan gravemente me afectará el cambio 1 2 3 4 5 6 7

Job satisfaction

1. En general, estoy satisfecho con el tipo de trabajo que hago 1 2 3 4 5 6 7
- 2.. En general, estoy satisfecho con la organización en la que trabajo.. 1 2 3 4 5 6 7
3. En general, estoy satisfecho con mi trabajo 1 2 3 4 5 6 7

Intenciones de Rotación

Las siguientes preguntas se refieren a su opinion acerca de sus **planes de permanencia en su trabajo actual.**

Por favor, marque con un círculo el número que mejor se represente su respuesta en cada pregunta.

D. Sus planes para quedarse en su trabajo:

1. ¿Piensa seriamente en buscar un traslado a otro puesto de trabajo en un futuro próximo?..... 1 2 3 4 5
2. ¿Piensas seriamente en renunciar a su trabajo en el futuro próximo? 1 2 3 4 5
3. ¿Piensa seriamente en buscar trabajo en una ocupación diferente en el futuro cercano? 1 2 3 4 5

* Traducción libre realizada por Nicole Domínguez con fines investigativos sobre población chilena.

Anexo 3

Consentimiento Informado



Presentación

Estimado participante:

Gracias por colaborar en esta investigación.

Para participar de este estudio, se requiere que posea al menos 6 meses en su empresa actual.

El estudio requiere que usted complete esta encuesta, la cual consta de 20 ítems relacionados a su percepción personal sobre los cambios que ha experimentado su lugar de trabajo en el último tiempo, su satisfacción frente a su Empresa y finalmente si ha considerado cambiarse de empleo. Finalmente se le pide contestar cierta información personal referente a su cargo de trabajo, edad y género.

Completar el cuestionario le tomará aproximadamente 20 minutos. Lea cuidadosamente las instrucciones y los ítems. Cuando responda las preguntas, por favor hágalo de la manera más sincera y precisa posible y de acuerdo a lo que usted realmente piensa o sienta, no en base a lo que usted cree que debería responder. No hay respuestas correctas o incorrectas, pues nos interesa conocer su opinión genuina.

Todas sus respuestas serán estrictamente confidenciales y anónimas. Si tiene cualquier inquietud o pregunta respecto de la encuesta, su participación en el estudio, o si le interesa recibir un reporte de los resultados cuando éstos se encuentren disponibles, siéntase libre de contactar al Equipo de Investigación.

Gracias nuevamente por participar en este estudio.

Atentamente, **Equipo de Investigación:** Tamara Camino, Nicole Domínguez, David Leiva y Eduardo Lobos. Nicole.dmgz.g@gmail.com (09) 900608908.



Folio:
Copia Participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este documento es invitarlo a participar del presente estudio realizado por alumnos de quinto año de la carrera de Psicología de la Universidad de Valparaíso, relacionado con las investigaciones de los Seminario de Título Social-Organizacional “Percepciones de Cambio Organizacional y su relación con la satisfacción laboral, intenciones de rotación e incertidumbre psicológica en una Institución Pública, siendo los investigadores principales Tamara Camino, Nicole Domínguez, David Leiva y Eduardo Lobos, siendo supervisados por Viviana Rodríguez, profesora guía de Título de la Universidad de Valparaíso.

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:

1. Esta investigación se realizará en distintos departamentos de una Institución Pública y durará un período de 2 meses aproximadamente.
2. El objetivo de esta investigación consiste en determinar la relación de las percepciones de los trabajadores con respecto al cambio organizacional y su relación con la satisfacción laboral, las intenciones de rotación y la incertidumbre psicológica.
3. Su participación es absolutamente voluntaria y no está sujeto a alguna gratificación ni perjuicio. Su contribución consiste en responder el siguiente cuestionario de forma honesta y rellenar aquellos campos que le son solicitados. El cuestionario es totalmente anónimo, por lo que solo deberá rellenar datos como el cargo y tiempo que lleva en la empresa.

4. Esta actividad no contempla ningún riesgo para usted, pues mantenemos la información brindada por usted en forma confidencial, siendo manejada exclusivamente por los investigadores. Su organización solo tendrá acceso a los resultados globales.

5. Usted como participante tiene derecho a manifestar sus dudas sobre alguna pregunta que no entienda. Puede retirarse de participar en la investigación, comunicándose al investigador. Su retiro no lo perjudicará en ningún caso.

Cuestionario de Percepciones de Cambio Organizacional

Le solicitamos su opinión como juez(a), específicamente en cuanto a:

- a. La pertinencia del ítem según la definición dada para la escala respectiva
- b. Simpleza en la redacción
- c. Que el ítem no se preste para dobles interpretaciones

Por lo tanto, le pedimos que evalúe el reactivo en base a los siguientes criterios, marcando con una "x" el:

- Adecuado (Cumple con los tres criterios mencionados)
- Medianamente adecuado. (Cumple algún criterio) En este caso, le solicitamos marcar cuál de los criterios expuestos arriba (a, b o c) NO cumpliría ese ítem.
- No adecuado (No cumple con ningún criterio mencionado)

Instrucciones : El presente cuestionario consta de 20 preguntas relacionadas con su percepción de ciertos elementos y personas de la organización.

Por favor, conteste las preguntas teniendo en cuenta que 1= en un pequeño grado y 5= en gran medida.

No deje preguntas sin responder.

Las siguientes preguntas son en relación a los **CAMBIOS** que ha experimentado en su **SECCIÓN DE TRABAJO** en los últimos tres meses.

CAMBIO TRANSFORMACIONAL	ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	¿Cuál criterio no cumple?	NO ADECUADO
Pensando en el GRADO de cambio que se produce en su sección de trabajo. Hasta qué punto ha experimentado usted que...				
1. Los cambios afectan significativamente a los objetivos de su sección.			a b c	
2. Los cambios afectan a la estructura de su sección y a las relaciones interpersonales			a b c	
3. Existen cambios valóricos en los funcionarios que conforman su sección.			a b c	
PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO	ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	¿Cuál criterio no cumple?	NO ADECUADO
Pensando en la PREPARACIÓN para la implementación de los cambios en su sección de trabajo. En qué medida los cambios...				
1. Son planificados previamente por un jefe y su grupo de trabajo para su aplicación.			a b c	
2. Son deliberados y planificados por mi sección de trabajo.			a b c	
3. Se produjeron tomando en cuenta las necesidades de mi sección de trabajo.			a b c	
FRECUENCIA DEL CAMBIO	ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	¿Cuál criterio no cumple?	NO ADECUADO
En relación a la FRECUENCIA con que se producen los cambios...				
1. Los cambios ocurren con frecuencia en mi sección.			a b c	
2. Es difícil identificar cuando los cambios comienzan y terminan.			a b c	
3. Siento como si el cambio estuviera ocurriendo siempre.			a b c	
4. Hay periodos en los que no se producen cambios en mi sección.			a b c	

INCERTIDUMBRE PSICOLÓGICA FRENTE AL CAMBIO	ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	¿Cuál criterio no cumple?	NO ADECUADO
Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:				
1. Siento que mi entorno de trabajo está cambiando de manera impredecible.			a b c	
2. A menudo me siento inseguro de cómo responder a los cambios.			a b c	
3. A menudo me siento inseguro sobre el efecto de los cambios en mi sección.			a b c	
4. A menudo me siento inseguro sobre cuánto me afectará el cambio.			a b c	
SATISFACCIÓN LABORAL	ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	¿Cuál criterio no cumple?	NO ADECUADO
Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:				
1. En general, estoy satisfecho con el tipo de trabajo que hago (tareas encomendadas).			a b c	
2. En general, estoy satisfecho con la organización en la que trabajo.			a b c	
3. En general, estoy satisfecho con mi desempeño laboral.			a b c	
INTENCIONES DE ROTACIONES	ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	¿Cuál criterio no cumple?	NO ADECUADO
Las siguientes afirmaciones hacen referencia a su opinión acerca de sus planes de permanencia en su trabajo actual.				
Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:				
1. Pienso seriamente en buscar un traslado a otro puesto de trabajo en esta organización, en el futuro próximo.			a b c	
2. Pienso seriamente en renunciar a mi trabajo en el futuro próximo.			a b c	
3. Pienso seriamente en postular a un trabajo en otra organización, en una ocupación diferente, en el futuro cercano.			a b c	

OBSERVACIONES

Anexo 4

Varianza total explicada

Factor	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,472	22,358	22,358	2,930	14,648	14,648
2	2,745	13,724	36,082	2,396	11,980	26,628
3	2,210	11,049	47,131	1,944	9,722	36,350
4	1,714	8,572	55,703	1,773	8,866	45,216
5	1,403	7,015	62,718	1,248	6,239	51,455
6	1,233	6,165	68,884	1,146	5,729	57,184
7	1,181	5,907	74,790	,965	4,825	62,009
8	,898	4,490	79,281			
9	,765	3,827	83,107			
10	,647	3,235	86,342			
11	,572	2,860	89,202			
12	,416	2,081	91,283			
13	,362	1,809	93,092			
14	,344	1,722	94,814			
15	,267	1,334	96,148			
16	,244	1,221	97,370			
17	,199	,994	98,363			
18	,141	,704	99,067			
19	,098	,491	99,559			
20	,088	,441	100,000			

Método de extracción: Factorización de Ejes principales.

Matriz de configuración. ^a							
	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
P14 D4 A menudo me siento inseguro sobre cuánto me afectará el cambio	,897						
P13 D4 A menudo me siento inseguro sobre el efecto de los cambios en mi sección	,820						
P12 D4 A menudo me siento inseguro de cómo responder a los cambios	,703						
P20 D6 Pienso seriamente en postular a una ocupación diferente en otra organización, en el futuro cercano	,551				,340		
P18 D6 Pienso seriamente en buscar un traslado a otro puesto de trabajo en esta organización, en el futuro próximo	,369						
P19 D6 Pienso seriamente en renunciar a mi trabajo en el futuro próximo	,364			-,359			

Matriz de estructura

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
P13 D4 A menudo me siento inseguro sobre el efecto de los cambios en mi sección	,857			-,408	-,311	
P14 D4 A menudo me siento inseguro sobre cuánto me afectará el cambio	,828					
P12 D4 A menudo me siento inseguro de cómo responder a los cambios	,697			-,320		
P20 D6 Pienso seriamente en postular a una ocupación diferente en otra organización, en el futuro cercano	,646			-,416		
P18 D6 Pienso seriamente en buscar un traslado a otro puesto de trabajo en esta organización, en el futuro próximo	,459					
P3 D1 Existen cambios valóricos en los funcionarios que conforman su sección						
P4 D2 Son planificados previamente por un jefe y su grupo de trabajo para su posterior aplicación		,944				

P6 D2 Se produjeron tomando en cuenta las metas de mi sección		,672				,348
P5 D2 Son deliberados y planificados por mi sección de trabajo		,584				
P9 D3 Siento como si el cambio estuviera ocurriendo siempre			,808			
P7 D3 Los cambios ocurren con frecuencia en mi sección			,769	-,352	-,488	
P8 D3 Es difícil identificar cuando los cambios comienzan y terminan		-,380	,672			
P15 D5 En general, estoy satisfecho con el tipo de trabajo que hago (tareas encomendadas)	-,374			,897		
P17 D5 En general, estoy satisfecho con mi desempeño laboral				,867		
P16 D5 En general, estoy satisfecho con la organización en la que trabajo	-,373			,646		
P19 D6 Pienso seriamente en renunciar a mi trabajo en el futuro próximo	,522			-,529		

Anexo 5

Análisis de correlaciones entre variables

Correlaciones

		Prom Satisfacción Laboral	Prom Total	Prom Intenciones de Rotación	Prom Impacto	Prom Planificación	Prom Frecuencia	Prom Incertidumbre Psicológica
Prom Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	1	-,035	-,207**	,055	,226**	-,134	-,021
	Sig. (bilateral)		,624	,003	,440	,001	,058	,772
	N	200	200	200	200	200	200	200
Prom Total	Correlación de Pearson	-,035	1	,179*	,747**	,007	,681**	,860**
	Sig. (bilateral)	,624		,011	,000	,923	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
Prom Intenciones de Rotación	Correlación de Pearson	-,207**	,179*	1	,126	-,043	,155*	,140*
	Sig. (bilateral)	,003	,011		,075	,543	,029	,049
	N	200	200	200	200	200	200	200
Prom Impacto	Correlación de Pearson	,055	,747**	,126	1	,046	,301**	,446**
	Sig. (bilateral)	,440	,000	,075		,514	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
Prom Planificación	Correlación de Pearson	,226**	,007	-,043	,046	1	,052	-,054
	Sig. (bilateral)	,001	,923	,543	,514		,463	,444
	N	200	200	200	200	200	200	200
Prom Frecuencia	Correlación de Pearson	-,134	,681**	,155*	,301**	,052	1	,403**
	Sig. (bilateral)	,058	,000	,029	,000	,463		,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
Prom Incertidumbre Psicológica	Correlación de Pearson	-,021	,860**	,140*	,446**	-,054	,403**	1
	Sig. (bilateral)	,772	,000	,049	,000	,444	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200

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

