

## **CAMBIO, ATRACTIVIDAD Y CINISMO DESDE LA PERSPECTIVA DE SISTEMAS ABIERTOS: DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA ESCALA**

**Área de investigación: Administración de recursos humanos**

### **Sergio Madero**

Departamento de Gestión y Liderazgo  
Escuela de Negocios  
Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey  
México  
smadero@itesm.mx

### **Jaqueline Alejandra Garza Kidder**

Dirección de Carrera Lic. en Psicología Organizacional  
Escuela de Negocios  
Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey  
México

### **María Grecia Flores Campos**

Dirección de Carrera Lic. en Psicología Organizacional  
Escuela de Negocios  
Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey  
México

**Agradecimiento:** Se agradece a **Oscar Eliud Ortiz Mendoza**, y a **Viviana Chacón** alumna de la carrera de Lic. en Psicología Organizacional por su valiosa participación y aportaciones realizadas para el desarrollo del presente trabajo.

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## CAMBIO, ATRACTIVIDAD Y CINISMO DESDE LA PERSPECTIVA DE SISTEMAS ABIERTOS: DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA ESCALA



### Resumen

Con el tiempo se ha ido detectando una problemática dentro de las organizaciones y esto es debido a los cambios generales tan drásticos que de cierta manera han estado afectando en el área laboral. Este trabajo es un proyecto de investigación que pretende diseñar, validar y medir en el contexto laboral mexicano un instrumento que integra las variables de reflexibilidad, enfoque al exterior, innovación y flexibilidad así como atraktividad organizacional. En esta investigación se realizó en la ciudad de Monterrey NL, México en una muestra aleatoria de 152 individuos que estuvieran laborando en la actualidad y a estudiantes que estuvieran realizando sus prácticas profesionales. Para la validación del instrumento se realizó mediante el modelaje de ecuaciones estructurales un análisis factorial exploratorio y confirmatorio, obteniéndose resultados estadísticamente significativos, se hizo un análisis de los indicadores de confiabilidad, observando que el modelo utilizado es confiable y permitirá en el futuro continuar la investigación realizando otro tipo de análisis estadístico teniendo como variable dependiente la atraktividad organizacional.

**Palabras clave.** Cambio organizacional, Atraktividad organizacional, Cinismo, Diseño de escalas.

### Introducción

Es importante señalar que este trabajo presenta los avances preliminares de un proyecto de investigación relacionado con temas de efectividad, comportamiento humano y organizacional, administración del cambio y las implicaciones que tiene cada una tiene en el medio académico y empresarial, es una investigación que se está realizando en equipo con otros investigadores, pero de acuerdo a los avances alcanzados a la fecha y la relevancia que tiene el tema, los autores consideramos oportuno participar únicamente con el diseño y la validación del instrumento de medida.







En la revisión de literatura que presentan Romero, Matamoros y Campo (2013), mencionan que, en la actualidad, el cambio se ha vuelto un tema muy importante y prioritario para las organizaciones, Kotter y Schlesinger (2008) se han ido enfocando en diferentes ideas para la disminución de la resistencia al cambio en el área laboral y de cierta manera al cambio en sí mismos, también están presentes los malentendidos por poca comunicación o mal manejo de información. Sin embargo, tener una baja tolerancia al cambio afecta y se relaciona con que las personas prefieran sentirse seguros y estables en su trabajo.

Cuando hablamos de cambio, hacemos referencia a la resistencia ante este mismo. Se puede decir que en la mayoría de los casos las personas tienen cierta predisposición y en ocasiones miedo, como lo mencionan Bedoya y García (2016). De esta manera, hace que se tenga una resistencia a la incertidumbre interna y externa, generando un dilema. Para que la organización pueda tener un avance, se tiene como objetivo la adaptación de las personas que tienen como consecuencia temores de pérdida de estatus, estabilidad y tranquilidad, dando mayor importancia en la dificultad mental sobre la interpretación de estos cambios.

Con el tiempo se ha ido detectando una problemática dentro de las organizaciones y esto es debido a los diversos tipos de cambios que en ocasiones son de manera general con efectos drásticos que de cierta manera han estado afectando en el área laboral. Es importante distinguir a esta problemática como la identificación errónea de la solución con efectos positivos o negativos que surgen en las organizaciones ante los cambios que no han sido planeados, como lo mencionan French, Bell Jr. y Zawacki (2005), o bien existen algunos cambios que son necesarios realizarlos para que generen valor en cada uno de los procesos operativos de la empresa, según lo indica Sandoval (2014). Este tema es de suma importancia para fortalecer la cultura organizacional que permita a las áreas de recursos humanos generar estrategias para enfrentar situaciones que se irán presentando por la problemática de las organizaciones como las aperturas de fronteras, la movilidad y el uso de la tecnología, entre otras tendencias que existen, considerando que el tener conocimiento de las reacciones comunes ante cambios inesperados, ayuda a la organización a identificar, sobrellevar y enfrentar estas situaciones cuando se presenten en el futuro.





La estructura del presente trabajo de investigación es de la siguiente manera: Se inicia con la revisión de la literatura, con la finalidad de conocer las bases conceptuales de cada uno de los elementos de la investigación, en seguida se presentan los aspectos metodológicos de la investigación como son el diseño y la estructura del instrumento de medida utilizado para el trabajo de campo, así mismo, en el tercer bloque se muestra el análisis de los datos y los resultados obtenidos para finalizar con las conclusiones obtenidas hasta el momento de la investigación realizada.

## Marco teórico

García (2011) y García, Gómez y Londoño (2009), señalan que el cambio organizacional es entendido como una modificación que sucede en un ambiente laboral y es representada por un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo (Malott, 2001; Chiavenato, 2011:358; Armenakis y Bedeian, 1999), siendo también generadores de valor, Sandoval (2014).

Por su parte, Quirant y Ortega (2006), mencionan que existen tres tipos básicos de cambio que se pueden dar en el ambiente organizacional: a) cambio evolutivo, se da cuando el estatus quo se altera muy pocas veces por lo que provoca un cambio lento y moderado; b) cambio revolucionario, es cuando el estatus quo varía de forma rápida e intensiva haciendo que se transformen las expectativas obteniendo un buen volumen de resistencia; c) cambio sistemático, el estatus quo se transforma sin que exista presión, pero también sin ninguna pausa, analizando y cambiando errores que se van presentando, este cambio tiene como objetivo la preparación para recibir el cambio de manera positiva.

## Sistemas abiertos

En la actualidad las organizaciones contemporáneas se han podido ver como un sistema abierto. La producción de bienes y la creación y entrega de servicios, ocurren en cadenas de valor y redes que funcionan principalmente más allá de los límites de la concepción convencional de la organización funcional. Esto implica que la organización moderna opere como un nexo de redes flexibles donde la producción en el espacio





y el tiempo a menudo está fragmentada y desplazada (Castells 2010; Schoemaker, André Nijhof y Jonker, 2006; Schoemaker y Jonker, 2005). Hoy en día, no todas las organizaciones se han logrado convertir en redes, y es posible que no todas las organizaciones existentes lo hagan.



Griffin, Phillips y Gully (2017:23) definen un sistema como “un conjunto de elementos interrelacionados que funciona como un todo” y recibe del ambiente externo e interno una serie de insumos que pueden ser tangibles o intangibles con la finalidad de poder interactuar en su conjunto y poder lograr los mejores resultados. Patterson et al. (2005), señalan en su trabajo que existen cuatro dimensiones o enfoques en la medición del clima organizacional: el enfoque de las relaciones humanas, el enfoque de los procesos internos, el enfoque de los sistemas abiertos y el enfoque hacia las metas racionales. Para el desarrollo de esta investigación se ha decidido considerar únicamente el enfoque de los sistemas abiertos, es decir, actividades que se realizan teniendo en cuenta el ambiente externo con relaciones de flexibilidad, que involucra procesos de innovación para responder las exigencias del mercado.

## Reflexividad

La reflexividad se percibe, hoy en día, como una "interacción dinámica entre la reflexión y la acción con la intención de aprender y cambiar" (Antonacopoulou, 2004). Esto es en base al trabajo de Schön quien fue el que introdujo la noción de "reflexión en acción" (Yanow y Tsoukas, 2009). La orientación cognitivista de Schön apunta al desarrollo de una medida para comprender la efectividad compleja del grupo al tomar decisiones. Este proceso ha sido etiquetado como "reflexividad grupal de tareas", que se define como "la medida en que los miembros del grupo reflexionan abiertamente sobre los objetivos, estrategias y procesos del grupo y los adaptan a las circunstancias endógenas o ambientales actuales o anticipadas" (West, 1996).

La reflexividad es un mecanismo clave que permite a los equipos de trabajo, monitorear y reaccionar a su entorno (Patterson, Warr y West, 2004), señalando que ayudan a mejorar y a conocer su autonomía o interdependencia, enfocándose a no tomar decisiones precipitadas. La reflexividad es fundamental para reconocer los cambios en los entornos externos e internos y para el aprendizaje de todos los involucrados en los procesos organizacionales (Monks et al., 2016; Macpherson y



Antonacopoulou, 2013; Cotter y Cullen, 2012; Widmer, Schippers y West, 2009; Tjosvold, Tang y West, 2004; Raelin, 2001).



Expertos sugieren que las actividades de autorreflexión ayudan a los empleados a darse cuenta de cómo la interdependencia entre tareas facilita una apreciación del conocimiento de los compañeros de trabajo como recursos que beneficiarán su propio aprendizaje (Beverborg et al., 2015). Esto quiere decir que los altos niveles de interdependencia de tareas crearán una mayor reflexividad entre los compañeros de trabajo porque los trabajadores necesitan interpretar una variedad de perspectivas y revisar las estrategias en consecuencia (Eraut, 2004).

### Innovación y flexibilidad

La innovación es una capacidad completamente técnica, esto es debido a que actúa sobre los productos, servicios y procesos de una organización, en donde se da fin a las situaciones innecesarias dentro de esta misma. Con el tiempo, la existencia de innovación en una empresa, facilita la capacidad de crear y adaptar (Fernández, Reyes y Cabrales, 2011; López Cabrales, Valle y Herrero, 2006), se puede decir que una innovación de tipo organizacional es buscar alguna modificación en el diseño de las actividades organizacionales que modifiquen aquellas estructuras internas, así como los límites que se tiene entre la empresa y el mercado.

González-Romá (2008) menciona una serie de factores que están implicados en el proceso de innovación organizacional y de alguna manera participan los equipos de trabajo, destacando la orientación a la tarea, los objetivos y la visión que se tiene, así como la reflexividad y el apoyo que existe a la innovación por parte de la organización.

De acuerdo a diferentes investigadores, se identifica como organizaciones innovadoras a aquellas empresas que están orientadas a la creatividad, gestión del cambio, reconocimiento de nuevas ideas (Martínez, et al., 2011) y a una adecuada gestión de sus empleados (Pons Verdú y Ramos López, 2012). En las innovaciones en el ámbito laboral, el éxito y la efectividad de los cambios depende del esfuerzo general de la organización. Las empresas presentadas con buena iniciativa y seguridad psicológica tienen una alta probabilidad de que sus innovaciones sean tomadas de manera favorable (Baer y Frese, 2003).





### Atractividad organizacional

El atraer y retener los recursos humanos puede proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva sostenida (Greening y Turban, 2000; Turban y Greening, 1997). Expertos han descubierto que la atracción inicial de los futuros empleados a una empresa se basa en las percepciones que se tienen de la imagen de la empresa, que se cree que está influenciada por el desempeño social corporativo de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990).



Como menciona Cascio (2006), las organizaciones necesitan atraer y retener empleados efectivos por el bien de la organización, de la misma manera, Alva (2011) menciona que se tienen que crear las condiciones para atraer talento a las organizaciones mediante diversas acciones, por ejemplo: la flexibilidad de los horarios de trabajo, la libertad para tomar decisiones al momento de realizar sus actividades laborales, la autonomía y libertad en sus lugares de trabajo, la opción de trabajar desde su casa, usar vestimenta casual, tener un esquema de retribución basado en el desempeño y en las aportaciones individuales, eliminar las jerarquías y los signos de poder en la estructura organizacional, realizar actividades recreativas en los tiempos libres y poder diseñar personalmente los esquemas de pagos (Madero, 2009; Madero y Flores, 2013).

Por otra parte, es necesario mencionar que los conocimientos y las habilidades de los empleados al momento de realizar sus actividades laborales, son pieza esencial para el logro de resultados. Cuando los empleados se encuentran motivados y se sienten comprometidos, habrá condiciones que lograrán favorecer el rendimiento interno y apoyará para que ellos busquen alcanzar los objetivos organizacionales que se les han puesto (García, Álvarez y Santos, 2011).

### Cinismo

Salessi y Omar (2014:359) mencionan que “en la literatura contemporánea, el constructo es definido como una actitud laboral negativa, que los empleados desarrollan hacia la organización en la que trabajan, es considerado un constructo multidimensional, conformado por ideas, conductas y emociones”, por su parte, Dean, Brandes y Dharwadkar (1998), mencionan que el cinismo organizacional es un



conjunto de pensamientos pesimistas, afectos negativos y comportamientos críticos dirigidos hacia todo el ambiente laboral.



Un pensamiento cínico en la organización es el creer firmemente que todo es injusto y egoísta. También se tiene la creencia de que son ignorados al momento de participar en la toma de decisiones ocultando la verdadera información (Qian y Daniels, 2008). Por consecuencia, toman actitudes de suspicacia y recelo frente a las promesas de cambio y mejora por lo que el no cumplir con estas mismas hace que exista desilusión, enojo y sentimientos de traición (Salessi y Omar, 2014; Rabelo, Ros y Torres, 2004).

Por esta misma razón, el cinismo organizacional ha perjudicado mucho en el ambiente laboral. Entre sus consecuencias negativas se destacan la menor productividad (Neves, 2012), los procesos de liderazgo (Zapata, 2009), la resistencia al cambio y la falta de compromiso con la organización y el trabajo (Ceinwen y Ambrosini, 2013).

## Objetivo

Después de hacer un análisis conceptual de las diferentes variables de interés relacionadas con el tema, se ha definido que el objetivo de esta investigación es determinar en el contexto laboral mexicano, la confiabilidad y validez de un instrumento de medida que no ha integrado las diversas variables de estudio, que son flexibilidad, enfoque al exterior, innovación y flexibilidad, así como también la atractividad organizacional.

## Metodología

La metodología en la que se sustenta esta investigación cuantitativa es descriptiva y correlacional, realizada en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. Se seleccionó una muestra a conveniencia del equipo de investigadores de 152 individuos que estén laborando actualmente. Se diseñó un cuestionario integrado por 32 reactivos de tipo Likert, donde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo", la encuesta fue contestada por 76 mujeres y 76 hombres y la edad de los participantes fue entre los 18 y 50 años.





De las 152 respuestas que hubo, 104 encuestas fueron en línea y las otras 48 fueron presenciales. Se solicitó la cooperación a individuos que estuvieran trabajando actualmente en alguna empresa, ya sea internacional o nacional, y a universitarios que estuvieran laborando o realizando prácticas.



Para lograr medir la validez del instrumento se recurrió al proceso para analizar la validez de contenido y se realizó la consulta de expertos. El proceso de validez de contenido, se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. El contenido de una variable normalmente está definido por teoría y estudios anteriores, con base a esto se amplió el marco teórico que ya se tenía hecho, para poder revisar que el cuestionario fuera congruente con el contenido. Se investigaron diversas fuentes y autores para después comparar la información entre estas fuentes y las variables que teníamos para realizar el instrumento.

Para el análisis de la información obtenida en primer lugar se pasó cada una de las respuestas obtenidas en las encuestas a una base de datos de Excel, posteriormente dicha base de datos fue ingresada al software estadístico SPSS 24, a través de la cual se hizo un análisis de la confiabilidad y validez, posteriormente en el AMOS se llevó a cabo el diseño y la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales relacionado con la investigación.

## Operacionalización de las variables

En seguida se muestra la manera en que se integran cada una de las variables utilizadas en el instrumento de medida.

Orientación al exterior (5 ítems), Paterson et al. (2005).

- a. Mi empresa está orientada a ver lo importante de los sucesos que ocurren en el exterior
- b. Mi empresa piensa sobre la importancia del mejoramiento en el servicio al cliente
- c. En mi empresa se consideran las necesidades de los clientes como una prioridad
- d. Mi empresa es rápida en responder a las necesidades de los clientes



- e. Mi empresa busca de manera continua nuevas oportunidades en el mercado



Innovación y flexibilidad, (5 items), Paterson et al. (2005).

- a. Las ideas nuevas son fácilmente aceptadas por la empresa
- b. Mi empresa responde de manera rápida cuando se necesita hacer un cambio
- c. Se detectan fácilmente las cosas que se necesitan cambiar
- d. Mi empresa es flexible al momento de cambiar procedimientos, ajustarse a condiciones y resolver problemas
- e. En mi empresa los empleados siempre están buscando nuevas formas de ver los problemas

Reflexibilidad, (5 items), Paterson et al. (2005).

- a. En mi empresa existen cambios rápidos para mejorar el desempeño
- b. Suele discutirse la metodología utilizada en mi empresa al momento de realizar un trabajo
- c. Surgen discusiones al momento de saber si los empleados están trabajando de manera efectiva
- d. Suelen cambiarse los objetivos de mi empresa ante las circunstancias
- e. En mi empresa se toman el tiempo de examinar los objetivos

Atractividad organizacional, 4 items, Lis (2012)

- a. Te gusta trabajar actualmente en tu empresa
- b. Recomendarías tu empresa actual como la primera opción para tener un trabajo
- c. Encontraste un trabajo atractivo dentro de tu empresa
- d. Te esfuerzas mucho para poder mejorar dentro de tu empresa

Cinismo organizacional, 13 items, Salessi y Omar (2014)

- a. Creo que mi jefe dice una cosa y hace otra
- b. Las políticas, objetivos y prácticas de mi empresa parecen tener poco en común
- c. Cuando mi jefe dice que va a hacer algo, dudo si realmente lo hará
- d. En mi empresa se pide una cosa a los empleados, pero se recompensa otra








- e. Encuentro poca relación entre lo que me jefe dice que hará y lo que realmente hace
- f. Me quejo con mis amigos de las cosas que suceden en mi empresa
- g. Puedo intercambiar miradas de complicidad con mis compañeros de trabajo
- h. Comento con otras personas como andan las cosas en mi empresa
- i. Critico las prácticas y políticas de mi empresa con los demás
- j. Cuando pienso en mi empresa me siento enojado (a).
- k. Cuando pienso en mi empresa me siento tenso (a).
- l. Cuando pienso en mi empresa me siento ansioso (a).
- m. Cuando pienso en mi empresa me siento molesto (a).

En la siguiente tabla se muestra la información relacionada con las personas que contestaron el instrumento de medida, destacando que en cuestión de género son exactamente iguales el 50% del género masculino y el otro 50% del femenino, el 73.7% son solteros y el 82.9% se encuentra trabajando. (Ver tabla 1)



Tabla 1

*Características de las personas que respondieron el cuestionario*


Datos demográficos	N	Porcentaje
<b>Género</b>		
Masculino	76	50.0%
Femenino	76	50.0%
<b>Estado civil</b>		
Soltero	112	73.7%
Casado	36	23.7%
Otro	4	2.6%
<b>Edad</b>		
<= 23 años	74	48.7%
24 a 29 años	31	20.4%
30 a 40 años	15	9.9%
>= 41 años	32	21.0%
<b>Trabaja actualmente</b>		
Si	126	82.9%
No	26	17.1%
	<b>n = 152</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Análisis y resultados**

A continuación, se presentan los análisis descriptivos de las variables utilizadas en el instrumento de medida, en la tabla 2 se muestran la frecuencia de los diversos tipos de cambios organizacionales que los participantes tuvieron en los últimos seis meses para poder hacer una reflexión de manera individual y así poder comprender la relevancia que



tiene cada uno de ellos en la actualidad, tanto para los aspectos académicos y de investigación como para los procesos organizacionales, destacando que el 80.2% si ha tenido algún cambio en su ambiente de trabajo, ya sea sistemático, lento o intenso.



**Tabla 2**  
**Tipos de cambio que han tenido los participantes**

	Frecuencia	Porcentaje
a.- Cambio Evolutivo.- Lento y moderado	37	29.4%
b.- Cambio revolucionario.- Rápido, intensivo, genera mayor resistencia	36	28.6%
c.- Cambio sistemático.- Sin presión y sin pausa, preparación para aceptar el cambio	25	19.8%
d.- No han tenido cambios	28	22.2%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran los promedios de cada uno de los factores que son considerados relevantes para llevar a cabo un cambio. (ver tabla 3)

**Tabla 3**  
**Factores relevantes para un cambio**

	Promedio	Desv. Estandar.
a.- La motivación de los empleados	4.55	0.81
b.- El reconocimiento de las diferentes percepciones de los empleados acerca del cambio	4.06	0.96
c.- La asistencia y participación del empleado con todas sus circunstancias, problemas, sentimientos y valores	3.95	1.01
d.- La empresa ofrezca oportunidades para involucrar a los empleados en los procesos de cambio	4.30	0.92
e.- Valoración de las capacidades, habilidades y posibles desarrollo de los empleados	4.42	0.89

Fuente: Elaboración propia

Para continuar con el análisis de los datos y poder obtener el grado de confiabilidad de cada uno de los constructos, se realizaron diversas pruebas estadísticas de análisis multivariado, la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (0.846, sig=0.000), lo que indica que los datos son buenos, la



prueba de esfericidad de Bartlett, chi cuadrada (465) = 2562.814,  $p < .001$ , confirma las correlaciones entre las variables utilizadas. En lo que respecta a la primera prueba de validez, los coeficientes resultantes de la matriz de correlaciones anti-image mostraron indicadores mayores de 0.4, por lo tanto, todos los datos presentan validez.

Como parte del proceso de la validación de los diversos constructos, se realizó un análisis factorial exploratorio para conocer las cargas factoriales de cada uno de los items del instrumento de medida, para esto se rotaron los reactivos bajo el método de componentes principales con rotación Varimax, con base a esto se tuvo que eliminar un item del constructo de conductas cínicas, debido a que no cumplía con el peso factorial requerido. (ver tabla 4)





**Tabla 4**

**Matriz Rotada de Componentes**

	1	2	3	4	5	6	7
cini1	-.031	.008	.720	.186	-.061	-.113	-.005
cini2	-.146	-.026	.764	.162	-.038	.078	.050
cini3	.016	-.088	.773	.136	.049	.060	.185
cini4	.029	.028	.721	.263	.000	.061	.138
cini5	-.079	-.021	.856	.157	-.040	.055	.193
cini7	.148	.060	.298	.192	-.053	.116	.529
cini8	.154	.048	.142	.055	.032	-.025	.846
cini9	-.130	.005	.263	.398	-.076	.041	.654
cini10	-.119	-.083	.312	.825	-.163	.022	.116
cini11	-.122	-.144	.202	.821	-.043	-.006	.039
cini12	-.027	-.090	.215	.832	-.065	.064	.118
cini13	-.084	-.049	.290	.828	-.211	.043	.186





innov1	.199	.755	-.006	-.061	.263	.094	-.020
innov2	.366	.794	-.095	.022	.124	.082	-.036
innov3	.223	.818	.021	-.109	.115	.208	.051
innov4	.224	.740	-.031	-.178	.256	.002	.118
innov5	.334	.528	-.044	-.141	.199	.268	.217
orient1	.590	.283	.007	-.183	.149	.127	.228
orient2	.869	.209	-.027	-.109	.161	.106	.050
orient3	.858	.209	-.113	-.070	.177	.079	.027
orient4	.793	.263	-.072	.017	.116	.044	-.002
orient5	.730	.276	-.022	-.093	.240	.112	.044
reflex1	.330	.502	.043	-.038	.219	.421	-.150
reflex2	.237	.309	-.026	.038	.108	.669	-.058
reflex3	.030	.020	.105	.014	.046	.840	.041
reflex4	.020	.090	.105	.098	.140	.827	.050
reflex5	.236	.259	-.263	-.047	.234	.487	.227
atrac1	.186	.201	-.158	-.123	.833	.110	-.034
atrac2	.296	.264	-.082	-.196	.778	.035	-.036
atrac3	.173	.260	.026	-.136	.840	.119	.014
atrac4	.153	.145	.078	-.032	.821	.206	-.006

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Para conocer la confiabilidad de cada uno de los constructos del instrumento, se hizo un análisis estadístico a través del alfa de cronbach y se obtuvieron los siguientes resultados. Para las variables de orientación al exterior (0.895), innovación y flexibilidad (0.881), ideas cónicas (0.857), reflexividad (.788), emociones cónicas (0.914), atraktividad organizacional (0.912) y conductas cónicas (0.683).

### Modelado de ecuaciones estructurales

Mediante el software estadístico AMOS, se diseñó el modelado de ecuaciones estructurales para realizar el análisis factorial confirmatorio de las variables involucradas en la investigación. (ver figura en el apartado de Anexos)



### Evaluación del modelo y pruebas de significancia

Los resultados estadísticos señalan que el modelo es bueno de acuerdo con las diferentes pruebas realizadas, mostrando una chi cuadrada de 562.272 con 419 grados de libertad, en la tabla 5, se pueden observar los diversos indicadores que se obtuvieron.

**Tabla 5**  
**Medición del modelo**

Medidas	Indicador del SPSS	Límite	Valores obtenidos
Chi-cuadrada normal	CMIN/DF	<3.0	1.342
Bondad de ajuste (GOF)	GFI	>0.9	0.784
Bondad de ajuste ajustada	AGFI	>0.9	0.745
Índice de ajuste normal	NFI Delta 1	>0.9	0.802
Índice de ajuste comparado	CFI	>0.9	0.940
Aproximación del error medio de la raíz cuadrada	RMSEA	<=0.1	0.052

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

En seguida se presentan los coeficientes estandarizados, los cuales únicamente dos (reflex3 y cini7) muestran resultados menores de 0.5, sin embargo 29 tienen coeficientes mayores de 0.5, lo que significa que los resultados obtenidos representan medidas estadísticamente significativas.





*Tabla 6:*  
*Coefficientes estandarizados*

		Carga estimada
oriext5 <---	Latente1	.721
oriext4 <---	Latente1	.776
oriext3 <---	Latente1	.922
oriext2 <---	Latente1	.930
oriext1 <---	Latente1	.610
cini5 <---	Latente3	.917
cini4 <---	Latente3	.703
cini3 <---	Latente3	.778
cini2 <---	Latente3	.686
cini1 <---	Latente3	.642
reflex5 <---	Latente6	.588
reflex4 <---	Latente6	.509
reflex3 <---	Latente6	.462
reflex2 <---	Latente6	.698
reflex1 <---	Latente6	.762
innov5 <---	Latente2	.682
innov4 <---	Latente2	.770
innov3 <---	Latente2	.826
innov2 <---	Latente2	.825
innov1 <---	Latente2	.758
atracc4 <---	Latente5	.784
atracc3 <---	Latente5	.889



**Tabla 6:**  
**Coefficientes estandarizados**

			Carga estimada
atrac2	<---	Latente5	.855
atract1	<---	Latente5	.862
cini13	<---	Latente4	.952
cini12	<---	Latente4	.737
cini11	<---	Latente4	.729
cini10	<---	Latente4	.931
cini9	<---	latente7	.840
cini8	<---	latente7	.598
cini7	<---	latente7	.467

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

### Discusión y conclusiones

Los resultados obtenidos muestran que la adaptación de los diversos items del cuestionario han logrado una tener una versión válida y confiable de la escala para medir las características de los sistemas abiertos, la atractividad organizacional y el cinismo en el entorno laboral mexicano, se trata de una versión integrada por 31 items.

Tomando en cuenta lo que García, Gómez y Londoño (2009) mencionan que existen dos tipos de reacciones ante los cambios: La reacción positiva, que es aquella que se ve enfrentada como una oportunidad, por lo que se siente con motivación al vivir el cambio, tal como se observa en la tabla 3 que muestra los factores más relevantes para el cambio. Cuando dicho proceso se toma de manera negativa es visto como una amenaza, generando una actitud de pánico en las personas, por lo que resulta más difícil poder combatirlo, Bedoya y García (2016). Con esto podemos decir que la persona que reacciona positivamente ante el cambio puede ayudar en su desarrollo y visualizarlo como un







reto, haciendo uso de los aspectos actitudinales y motivacionales para poder realizarlo, en los resultados obtenidos, se observa que el 77.8% de las personas que participaron en la investigación han tenido algún tipo de cambio en su trabajo, lo que se puede interpretar del dinamismo que se tiene en la actualidad en las empresas y la relevancia para la función de recursos humanos de diseñar estrategias para que el cambio tenga los mejores resultados, tanto para la organización como para cada uno de los participantes.

El cambio también es dinámico y estable. Para que exista un proceso de este mismo de manera efectiva debe de haber prioridad en aspectos como la incertidumbre, la cual se genera en la transición de este proceso y algunas veces es producida por el desconocimiento de lo que realmente está pasando en la organización, generando reacciones que en determinado tiempo pueden ocasionar dificultades de implementación del cambio, teniendo como consecuencia el fracaso de los objetivos ya establecidos (Paglis y Green, 2002).

Para que se pueda comenzar un proceso efectivo de cambio se debe dar importancia a aspectos como lo es la incertidumbre, la cual se genera en la transición del proceso de cambio, y la mayoría de las veces es por causa por del total desconocimiento sobre lo que está sucediendo en la organización. Esto genera reacciones que pueden dificultar la implementación del cambio y como consecuencia no lograr los objetivos establecidos (Paglis y Green, 2002).

## Limitaciones y fortalezas de la investigación

Como todo trabajo de investigación, este también tiene fortalezas y debilidades, entre sus debilidades es necesario remarcar la composición y el tamaño de la muestra de estudio, ya que los resultados obtenidos no pueden ser generalizados a toda la población, otra limitante del estudio se puede vincular con el carácter autodescriptivo de los instrumentos utilizados para la obtención de los datos, pues podría haber generado algún sesgo, así como respuestas malintencionadas con la finalidad de falsear la información o aparentar alguna situación diferente, aunque se tomaron en cuentas aspectos de confidencialidad y anonimato.

Entre las fortalezas conviene mencionar que este trabajo constituye un





primer intento para validar un instrumento en México con los diversos constructos que se incluyen, pues antes había sido aplicado en Argentina (Selessi y Omar, 2014) y en Estados Unidos (Paterson, et al., 2005), por lo que se puede considerar una contribución interesante para que otros investigadores puedan desarrollar o integrar a sus líneas de investigación estos temas. Con el desarrollo del presente trabajo, se deja abierta la posibilidad de llevarlo a cabo en otras regiones del país y/o en otros países de habla hispana.

Como futuras líneas de investigación sería atractivo realizar estudios comparativos entre diferentes empresas de diversos sectores industriales o bien empresas multinacionales con presencia en países latinoamericanos para poder explorar el impacto de la cultura nacional sobre los temas involucrados en el modelo propuesto y poder incluir algunas prácticas de recursos humanos para que sean un soporte más en el proceso de atracción de talento.

De acuerdo a los resultados obtenidos y con la finalidad de continuar la investigación se pretende realizar las siguientes actividades: ampliar la muestra, diseñar el modelo de investigación y proponer como variable dependiente la atractividad organizacional e identificar cuál de los elementos de los sistemas abiertos tiene mayor influencia, utilizando el cinismo como una variable mediadora.

### Bibliografía

Alva, S. (2011). *Empresa Admirada: La receta*. LID Editorial Mexicana

Antonacopoulou, E. (2004). 'The dynamics of reflexive practice: the relationship between learning and changing', in M. Reynolds and R. Vince (eds), *Organizing Reflection*, Aldershot: Ashgate. Consultada el 15 de junio de 2018,

[https://www.researchgate.net/publication/264556889\\_The\\_Dynamics\\_of\\_Reflexive\\_Practice\\_The\\_Relationship\\_between\\_Learning\\_and\\_Changing](https://www.researchgate.net/publication/264556889_The_Dynamics_of_Reflexive_Practice_The_Relationship_between_Learning_and_Changing)

Armenakis, A., y Bedeian, A. (1999). A. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.







Baer, M., y Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.

Bedoya, D. C., y García, S. M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales*, 32(138):60-70.

Beverborg, A.O.G., Slegers, P.J.C., Endedijk, M.D., y van Veen, K. (2015). Towards sustaining levels of reflective learning: how do transformational leadership, task interdependence, and self-efficacy shape teacher learning in schools. *Societies*, 5(1), 187-219. doi:10.3390/soc5010187

Cascio, W. F (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*, New York: McGraw-Hill. (7th ed.).

Castells, M. (2010). The information age: Economy, society and culture. Vol. I: The rise of the network society. Maiden, MA: Blackwell. Consultado del 15 de junio de 2018 en: [https://deterritorialinvestigations.files.wordpress.com/2015/03/manuel\\_castells\\_the\\_rise\\_of\\_the\\_network\\_societybookfi-org.pdf](https://deterritorialinvestigations.files.wordpress.com/2015/03/manuel_castells_the_rise_of_the_network_societybookfi-org.pdf)

Ceinwen B. L., y Ambrosini V. (2012). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746. DOI: [10.1080/09585192.2012.697481](https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697481)

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, Mc Graw Hill, México DF, 9ª. Ed.

Cotter, R., y Cullen, J. (2012). Reflexive Management Learning an Integrative Review and a Conceptual Typology. *Human Resource Development Review*, 11(2), 227-253.

Dean, J. W. Jr., Brandes, P., y Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.



Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-272. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>



Fernández, M. D., Reyes, S. P., y Cabrales, A. L. (2011). Gestión De Recursos Humanos E Innovación: Lecciones Aprendidas En Ciclos Económicos Favorables. *Boletín de Estudios Económicos*, 66(203), 185-197

Fombrun, C., y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.

French, L. W., Bell, Jr. C., y Zawacki, R. (2005). *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*, New York. McGraw-Hill. 6<sup>th</sup>. Ed.

García, R. M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.

García, R. M., Gómez, N. P., y Londoño, O. P. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159.

García R. N., Alvarez, A. B., y Santos, V. M. (2011). Aplicación de la lógica dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de cocreación de innovaciones con clientes y empleados. *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 53-75. DOI: 10.5295/cdg.100238ng

González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 32-40.

Greening, D. W., y Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39(3), 254-280.





Griffin, R., Phillips, J., y Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional: Administración de personas y organizaciones*. México. D.F. Cengage Learning Editores. 12ª. ed.



Kotter, J. P., y Schlesinger, L. A. (2008, Jul). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86, 130-139.

Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer, *Management Revue*, 23(3), 279-295.

López-Cabrales, A., Valle, R., y Herrero, I. (2006). The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency. *Human Resource Management*, 45(1), 81-109. <https://doi.org/10.1002/hrm.20094>

Macpherson, A., y Antonacopoulou, E. (2013). Translating strategy into practice: The role of communities of practice. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 265-285.

Madero, S. (2009). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*. 7, 131-147.

Madero, S., y Flores, R. (2013). Atracción y Retención del Talento e Innovación como predictores de la transformación organizacional. ANFECA. Ciudad Universitaria. Consultado el 15 de junio de 2018 en: <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2013/11.1.pdf>

Malott, M. E. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Editorial Trillas, pp. 207

Martínez, A., Vela, M., Pérez, M., y De Luis, P. (2011). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 41-68.

Monks, K., Conway, E., Na, F., Bailey, K., Kelly, G., y Hannon, E. (2016). Enhancing knowledge exchange and combination through HR practices: reflexivity as a translation process. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 304-320. doi:10.1111/1748-8583.12108





Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965-976. DOI: 10.1016/j.leaqua.2012.06.006.

Paglis, L. L., y Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., y Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.

Patterson, M., Warr, P., y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.

Pons Verdú, F. J., y Ramos López, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 28(2), 81-98.

Qian, Y., y Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications*, 13(3), 319-332.

Quirant, E. A., y Ortega, G. A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso del cambio. *Revista de Empresa*, 18, 50-63.

Rabelo, N. E., Ros, G. M., y Torres, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 9-30.

Raelin, J. (2001). Public reflection as the basis of learning. *Management Learning*, 32(1), 11-30. <https://doi.org/10.1177/1350507601321002>

Romero, J., Matamoros, S., y Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52.





Salessi, S., y Omar, A. (2014). Validación de la escala de cinismo organizacional: un estudio con trabajadores argentinos, *Revista de Psicología*, 32(2), 357-386.



Sandoval, D. J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.

Schoemaker, M., André Nijhof,, y Jonker, J. (2006). Human value management. The influence of the contemporary developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM\*\*. *Management Revue*, 17(4), 448-465.

Schoemaker, M., y Jonker, J. (2005). Managing intangible assets: An essay on organising contemporary organisations based upon identity, competencies and networks. *The Journal of Management Development*, 24(5), 506-518.

Tjosvold, D., Tang, M. M. L., y West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in china: THE CONTRIBUTION OF GOAL INTERDEPENDENCE. *Group & Organization Management*, 29(5), 540-559.

Turban, D., y Greening, D. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

West, M. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: a conceptual integration. In M. A. West (Ed.), *The handbook of work group psychology* (pp. 555-579). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Widmer, P., Schippers, M., y West, M. (2009). Recent Developments in Reflexivity Research: A Review. *Psychology of Everyday Activity*, 2(2), 1-10. Consultado el 15 de junio de 2018 en: [http://www.allgemeinepsychologie.info/cms/images/stories/allgpsy\\_journal/Vol1%20%20No%202/Widmer.pdf](http://www.allgemeinepsychologie.info/cms/images/stories/allgpsy_journal/Vol1%20%20No%202/Widmer.pdf)

Yanow, D., y Tsoukas, H. (2009). 'What is reflection-in-action? A phenomenological account'. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1339-1364. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00859.x



Zapata, A. (2009). El modo de ser cínico de los dirigentes. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*. 41, 81-92. Retrieved from: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n41/n41a7.pdf>





Anexos

