

Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS

Javier Barriá-González^{1,2}, Álvaro Postigo², Ricardo Pérez-Luco^{1,*}, Marcelino Cuesta², y Eduardo García-Cueto²

¹ Universidad de La Frontera (Chile).

² Universidad de Oviedo (España).

Resumen: *Antecedentes:* El clima organizacional (CO) es un constructo fundamental en entornos laborales y organizacionales, ya que permite la exploración de comportamientos individuales y grupales dentro de las organizaciones. El objetivo del presente estudio fue desarrollar una nueva escala llamada Escala de Clima Organizacional del Ambiente Laboral Subjetivo (ECALS) en el contexto chileno. *Método:* La muestra estuvo formada por 1,442 trabajadores con una media de edad de 30.48 años ($DT = 11.13$). Un total de 55% fueron trabajadores públicos, un 34.5% fueron trabajadores de organizaciones privadas con fines de lucro y un 10.5% pertenecían a organizaciones privadas sin fines de lucro. Se llevaron a cabo diferentes análisis factoriales exploratorios y el mejor modelo exploratorio se comprobó en un análisis factorial confirmatorio. Además, se analizó si existían diferencias en las dimensiones del ECALS entre los trabajadores pertenecientes a las diferentes organizaciones. *Resultados:* La escala estuvo formada por 38 ítems con adecuadas propiedades psicométricas y una estructura bifactor, con un factor general (CO) y cinco dimensiones específicas (Confianza organizacional, Tensión laboral, Apoyo social, Retribución, y Satisfacción laboral). *Conclusiones:* Estos resultados indican que la nueva escala tiene adecuadas propiedades psicométricas, permitiendo evaluar de manera fiable y válida el clima organizacional en el contexto chileno.

Palabras clave: Clima organizacional. Propiedades psicométricas. Evaluación. Bifactor.

Title: Assessing Organizational Climate: Psychometric properties of the ECALS Scale.

Abstract: *Background:* Organizational Climate (OC) is a basic construct in work and organizational environments, since it allows exploration of individual and group behaviours within organizations. The object of the present study was to develop a new scale called the Subjective Work Environment Organizational Climate Scale (Escala de Clima Organizacional del Ambiente Laboral Subjetivo – ECALS) for the Chilean context. *Method:* The sample consisted of 1,442 employees, mean age 39.48 years ($SD = 11.13$). A total of 55% were public employees, 34.5% were employees in commercial private organizations and 10.5% belonged to not-for-profit private organizations. Different exploratory factorial analyses were applied and the best exploratory model was tested in a confirmatory factorial analysis. We also analysed whether differences existed in the dimensions of ECALS between employees belonging to the different types of organization. *Results:* The scale consists of 38 items with adequate psychometric properties and a bifactorial structure, with one general factor (OC) and five specific dimensions (Organizational trust, Job strain, Social support, Reward and Job satisfaction). *Conclusions:* The results indicate that the new scale has adequate psychometric properties, providing reliable, valid evaluation of the organizational climate in the Chilean context.

Keywords: Organizational climate. Psychometric properties. Evaluation. Bifactor.

Introduction

La dinámica de una organización es un concepto multidimensional que se configura a partir de la interrelación de variables organizacionales internas, que incluyen factores de estructura, ambiente social, variables personales y ambiente físico (Ehrhart et al., 2014). En este marco, Pérez-Luco (2008) propone dentro del ámbito laboral, un constructo de carácter genérico denominado Ambiente Laboral Subjetivo (ALS) como modelo conceptual en el que se interrelacionan las dimensiones específicas de clima y cultura organizacional, desgaste profesional y estilos de afrontamiento que permitirían describir de manera comprensiva la dinámica organizacional subjetiva de los empleados. La unión de las dimensiones específicas de clima y la cultura organizacional en el constructo ALS, permite entender de mejor manera las dimensiones expresivas, comunicativas y humanas de las organizaciones, y su importancia en la conformación de la vida organizacional (Ehrhart, et al., 2014; González-Romá y Peiró, 2014). Recientemente, los investigadores de clima y cultura organizacional han dado un paso más allá, centrándose en cómo y por qué los dos constructos se pueden integrar para proporcionar una visión más parsimoniosa de la estructura social de

orden superior de una organización (Chatman y O'Reilly, 2016; Schneider et al., 2013; Schneider et al., 2017). Dentro del campo de la investigación, el debate de la cultura y clima organizacional (CO) ha sido productivo, contribuyendo a la comprensión de cómo las personas dan sentido a sus contextos organizacionales y cómo estos significados colectivos dan forma a actitudes y comportamientos posteriores (Arvey et al., 2016; Ostroff y Schulte, 2014). Por otra parte, el constructo ALS, en sus dimensiones específicas de desgaste profesional y estilos de afrontamiento, nos enmarca directamente con la teoría de Demanda y Recursos Laborales (DRL; Bakker y Demerouti, 2018). Con la teoría DRL se busca comprender los factores que determinan el bienestar de los empleados (p. ej., el burnout, la salud, la motivación), así como el rendimiento laboral. Según esta teoría, los distintos contextos de trabajo pueden dividirse en dos categorías diferentes: demandas y recursos laborales. En este sentido, la teoría puede ser aplicada a todo tipo de profesiones y sus correspondientes ambientes de trabajo (Schaufeli, 2017). Las demandas laborales se definen como aquellos aspectos del trabajo (físicos, psicológicos, sociales u organizacionales) que requieren esfuerzos por parte del trabajador, teniendo consecuencias asociadas. Por su parte, los recursos laborales hacen referencia a los aspectos de los contextos de trabajo (físicos, psicológicos, sociales u organizacionales) que ayudan a lidiar con las demandas, facilitando el cumplimiento de objetivos y estimulando el crecimiento y desarrollo del trabajador (Bakker y Demerouti, 2018; Hakanen et al., 2017).

El CO da cuenta de los significados compartidos que los

* Correspondence address [Dirección para correspondencia]:

Ricardo Pérez-Luco. Departamento de Psicología. Universidad de La Frontera, Av. Francisco Salazar 01145, Temuco, (Chile).

E-mail: ricardo.perez-luco@ufroterra.cl

(Artículo recibido: 06-03-2020; revisado: 04-05-2020; aceptado: 11-06-2020)

miembros (unidad de trabajo) atribuyen a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan, así como los comportamientos que ven recompensados (Chatman, y O'Reilly, 2016; Ehrhart et al 2014; Loh et al., 2019; Schneider et al, 2013). El CO se teoriza como un constructo a nivel de grupo y que representa las percepciones colectivas del entorno laboral, evaluándose a nivel individual, y utilizando autoinformes para evaluar las propias percepciones sobre estos aspectos (Menéndez et al., 2017; Trógolo et al., 2019). Según

el modelo ALS, el CO está influenciado por la cultura de la organización y el apoyo del líder, que a su vez modera las percepciones individuales e influye recíprocamente en los procesos intersubjetivos. Además, considera los procesos de desgaste profesional (demandas) y sus estilos de afrontamiento (recursos personales y laborales) como variables importantes relativas al bienestar laboral y al rendimiento de la organización (Figura 1).

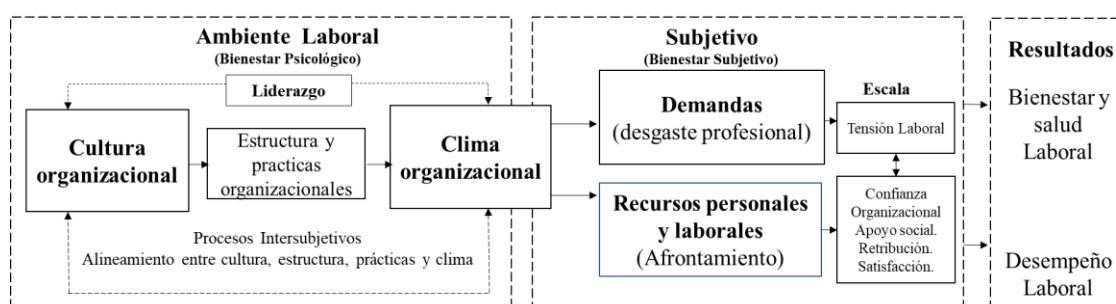


Figura 1. Modelo de Ambiente Laboral Subjetivo para Clima Organizacional.

Existe una distinción en la literatura, referida a si el clima es una propiedad de la organización o de quien la percibe. En este mismo sentido, se habla de "Clima Psicológico", para referirse al clima en la organización evaluado a nivel individual, mientras que el término "Clima Organizacional" se mide a nivel colectivo. Se suma a lo anterior, que no existe un acuerdo unánime respecto a las dimensiones específicas que configuran el constructo CO, donde las dimensiones específicas de los atributos organizacionales se han mezclado con los atributos individuales (Ehrhart et al., 2014; Zohar y Hofmann, 2012). Las cinco dimensiones específicas identificadas para el CO en el modelo ALS (Confianza Organizacional, Tensión Laboral, Apoyo Social, Retribución y Satisfacción Laboral) aportan evidencia de dimensiones que supuestamente caracterizan la variable de CO (Akbaba y Altindag, 2016; Pedraza y Bernal, 2018).

Esta amplia dispersión de propuestas se refleja en los cuestionarios creados para la evaluación de CO, habiendo variedad en función del idioma y la cultura. Dentro de los cuestionarios de habla inglesa, destacan *Psychological Climate Questionnaire* (Jones y James, 1979), *Organizational Climate Measure* (Patterson et al., 2005), y *the Survey of Organizational Characteristics* (SOC) (Thumin y Thumin, 2011). Entre los países de habla hispana, se identifican escalas de medición como el cuestionario FOCUS-93 (González-Romá et al., 1996), el instrumento para medir CO en empresas colombianas IPAO (Gómez, 2004), el Clima Organizacional en el Diseño del *Balanced Scorecard* (BSC) (Silva et al., 2011), y la Escala de Clima Organizacional (CLIOR; Peña-Suárez et al., 2013).

Dentro del contexto chileno, destacan el Cuestionario de Clima Organizacional (Chiang et al., 2007), compuesto por 12 dimensiones específicas (comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la

institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa, eficiencia en la productividad), la Escala de Clima Laboral de Ramírez, (2008), la cual consta de 8 dimensiones específicas (compromiso extrínseco, compañeros y cohesión, apoyo del supervisor, descripción de cargo, infraestructura, equidad y autonomía, reconocimiento de méritos y compromiso intrínseco), el Cuestionario de Clima Organizacional para Hospitales de Alta Complejidad (Bustamante-Ubilla et al., 2015) que cuenta con 14 dimensiones específicas (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo, comunicación, equipos y distribución de personas y materia). No obstante, estos instrumentos se encuentran diseñados para evaluar preferentemente equipos del área de salud, y por lo tanto consideran el contexto y dinámicas organizacionales propias del sector. Además, se pueden tener en cuenta otros aspectos para destacar la importancia sobre la construcción de una nueva escala de CO en el contexto chileno. La Escala del Ambiente Laboral Subjetivo (ECALS) viene a proponer un constructo más comprensivo que los utilizados actualmente para el diagnóstico de la dinámica laboral subjetiva de las organizaciones complejas, tanto públicas como privadas. Además, trata de dar respuesta a la ausencia de escalas de CO en la población chilena empleando una muestra amplia nacional, para su posterior aplicación a diversos sectores del ámbito productivo. Por lo tanto, la escala propuesta es un aporte a la clarificación y actualización técnica del campo de evaluación del CO, permitiendo evaluar el CO en distintos contextos organizacionales, favoreciendo un diagnóstico de mayor precisión del entorno laboral. Además, con la nueva escala de clima organizacional, se espera establecer un primer paso para el desarrollo futuro del constructo de Ambiente Laboral Subjetivo en la evaluación de las dinámicas organi-

zaciones complejas, entendiéndose como aquellas que presentan cuatro o más divisiones en su estructura organizacional, tres o más niveles jerárquicos y estamentos y un mínimo de 200 empleados (Pérez-Luco, 2008; Rodríguez, 2002).

Dentro de este marco, el objetivo principal de esta investigación es construir un nuevo instrumento de medición de CO en el contexto chileno permitiendo su aplicación en distintos contextos organizacionales, para favorecer un diagnóstico de mayor precisión del entorno laboral. Como segundo objetivo, se intenta comparar las dimensiones psicosociales de la experiencia laboral de los trabajadores de organizaciones públicas, privadas con fines de lucro y privadas sin fines de lucro, y así intentar discriminar entre condiciones que afectan positiva o negativamente a los empleados en los diferentes tipos de organizaciones.

Método

Participantes

La muestra se compone de 1.442 trabajadores de organizaciones de servicios y producción, siete públicas y dos privadas, ubicadas en diversas ciudades distribuidas en todo el territorio chileno. En total, el 55% de la muestra pertenece a organizaciones públicas, el 34.5% a organizaciones privadas con fines de lucro y el 10.5% en privadas sin fines de lucro (desarrollo social). La edad media es de 39,48 años ($DT = 11.13$). El 45% de la muestra son mujeres. Las organizaciones participantes en el estudio fueron seleccionadas de manera intencionada para representar diferentes sectores productivos y contar con representatividad nacional. Al interior de cada organización se realizó un muestreo estratificado (estamentos) por conglomerados (unidades) con un margen de error del 5% para asegurar la representatividad interna. En todos los casos se obtuvo cuotas mayores a las estimadas según el procedimiento de Scheaffer, Mendenhall y Ott (1987).

Procedimiento

Para la elección de las organizaciones participantes se definió una matriz teórica de ocho campos, considerando dependencia (público/privada), orientación (producción/servicios) y finalidad (lucro y desarrollo social). Luego se identificó en cada caso diferentes organizaciones complejas (cuatro o más divisiones, tres o más niveles jerárquicos y estamentos y un mínimo de 200 empleados) con presencia en dos o más regiones del país, procediendo luego a contactar a sus directivos usando vías formales e informales para invitarles a participar del estudio. De los ocho tipos previstos se obtuvo representación en siete casos y no se pudo acceder a organizaciones públicas productivas con fines de lucro.

El acuerdo de participación contempló la realización de una evaluación general del ALS con reporte posterior de resultados a los directivos correspondientes, uno de los cuales fue siempre contraparte del estudio. Para cada organización se estimó una muestra representativa a la que se accedió en

periodos de 15 a 30 días y de forma remota, pues el instrumento se habilitó en línea.

Instrumentos

Escala de Clima del Ambiente Laboral Subjetivo (ECALS)

El ECALS es un cuestionario que pretende evaluar cinco dimensiones específicas identificadas en la literatura que representan los diferentes aspectos relacionados con el CO: Confianza organizacional, Tensión laboral, Apoyo social, Retribución y Satisfacción laboral (Bakker y Demerouti, 2017; Lee et al., 2017; Mabaso y Dlamini, 2017; Van Woerkom et al., 2016).

Para la elaboración del cuestionario se llevó a cabo un estudio piloto cualitativo para explorar la comprensión de los ítems por parte de los encuestados. Es así como Pérez-Luco (2008) toma como base cuestionarios anteriores, como lo es, la versión adaptada al contexto laboral chileno del Organizational Climate Questionnaire, (OCQ; Litwin y Stringer, 1968), además del Cuestionario de Estresores Organizacionales de la OIT-OMS. En su desarrollo, se pretende obtener un factor general de CO que contenga una variedad de dimensiones específicas las cuales contribuyan a una configuración del CO de manera dinámica e interrelacionada.

Los elementos que componen la batería siguen un formato de tipo Likert con cinco categorías de respuesta (1 nunca, 5 siempre), en línea con la literatura psicométrica establecida que indica que entre cuatro y seis categorías de respuesta se obtienen las mejores estimaciones de los parámetros psicométricos (Lozano, García-Cueto, y Muñiz, 2008). Aparte de esto, se siguieron las recomendaciones para la construcción de pruebas en función de los criterios establecidos por la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos (EFPA) para la evaluación de los tests (Evers et al., 2013) y los Estándares para la Evaluación Educativa y Psicológica (American Educational Research Association, American Psychological Association y National Council on Measurement in Education, 2014), así como las recomendaciones proporcionadas por la literatura psicométrica actual (Downing y Haladyna, 2006; Evers et al., 2013; Lane et al., 2016; Moreno, Martínez y Muñiz, 2006, 2018).

Cada una de las dimensiones específicas, se describe brevemente, a continuación; *Confianza organizacional* (10 ítems) representa la aceptación y respaldo de quienes desempeñan los roles de autoridad en los distintos niveles de la jerarquía, permitiendo el establecimiento de confianza que favorece un adecuado funcionamiento organizacional (Acosta et al., 2012; Pérez-Luco, 2008; Vanhala et al., 2016). *Tensión laboral* (10 ítems) se refiere a contextos organizacionales de estrés laboral que determina una percepción negativa de la organización o sensaciones de contrariedad y desagrado con el trabajo, redundando en una actitud descomprometida y disminución de la productividad (Bakker y Demerouti, 2017; Pérez-Luco, 2008). *Apoyo social* (8 ítems) denota percepción de calidad y calidez humana en el trabajo, manifestando acepta-

ción de las relaciones establecidas con los compañeros de trabajo, lo que demuestra confianza entre pares y aprobación del desempeño conjunto (Pérez-Luco, 2008; Van Woerkom et al., 2016). *Retribución* (7 ítems) se refiere a la percepción de los empleados respecto del trato brindado por la organización, específicamente en cuanto a remuneraciones, reconocimientos, promoción y desarrollo laboral (Mabaso y Dlamini, 2017; Pérez-Luco, 2008). *Satisfacción laboral* (4 ítems) se define como la evaluación positiva de la tarea desempeñada, lo que se expresa en sentimientos de agrado y conformidad con el trabajo (Lee et al., 2017; Pérez-Luco, 2008; Sureda et al., 2019).

Análisis de datos

En primer lugar, se realizó un análisis de los ítems, calculando estadísticos descriptivos (media, desviación típica, asimetría y curtosis), y la correlación ítem-test corregida (índices de discriminación). Se eliminaron aquellos ítems con valores inferiores a .20 (Muñiz et al., 2005). A continuación, se evaluó el Funcionamiento Diferencial de los ítems (*Differential Item Function*; DIF) en función del sexo. El método de regresión logística se realizó ajustando tres modelos en diferentes etapas (Hidalgo et al., 2005). En la primera etapa, las puntuaciones totales individuales en la prueba se introducen en la ecuación, ajustando así el Modelo 1 (M1) según la ausencia de DIF. En la segunda etapa, se introduce la variable de grupo (Modelo 2, M2). Si la explicación de este modelo con respecto a M1 fuera estadísticamente significativa ($p < .01$), indicaría un DIF uniforme. En la etapa 3, se introduce la interacción entre el grupo y la puntuación total (Modelo 3, M3). Si la explicación agregada por este modelo con respecto a los otros fuera significativa, habría DIF no uniforme (Hidalgo et al., 2005).

La dimensión *Tensión laboral* era la única dimensión de las cinco propuestas que, según el modelo teórico, mide de manera negativa el CO. Es por ello que se recodificaron los ítems para que tuviera un sentido positivo en relación con CO, pasando a medir *Ausencia de Tensión Laboral*. Se analizó la correlación de Pearson entre las diferentes escalas para estudiar la relación entre ellas. A continuación, se dividió la muestra aleatoriamente en dos submuestras: La primera submuestra (742 participantes), se empleó para someter a prueba diferentes Análisis Factoriales Exploratorios (AFE), y con la segunda submuestra (700 participantes), se empleó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) sobre el modelo que mejor ajuste mostró en el enfoque exploratorio. En la primera submuestra, sobre la matriz de correlaciones policóricas, se ajustaron cuatro modelos de AFE: un modelo unidimensional, un modelo con cinco factores de primer orden, un modelo de cinco factores de primer orden y uno de segundo orden, y un modelo bifactor exploratorio. Se empleó KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett para estudiar la adecuación de los datos al Análisis Factorial. Sobre la segunda submuestra, se realizó un AFC con el modelo que mejor ajuste mostró en la parte exploratoria. Tanto para los dife-

rentes AFEs como para el AFC, se empleó como método de estimación sobre la matriz de correlaciones policóricas, mínimos cuadrados ponderados robusto (Weighted Least Squares with Mean and Variance Adjusted; WLSMV), por ser el más recomendado por el tipo de datos utilizados (Ferrando y Lorenzo-Seva, 2014, 2017; Lloret-Segura et al., 2014). Se utilizaron RMSEA y CFI como índices de ajuste, considerándose un buen ajuste del modelo cuando $RMSEA < 0.08$, y $CFI > 0.95$ (Hu y Bentler, 1999; Kline, 2011). Se calculó el BIC de cada modelo. Como criterio se determinó que una diferencia de nueve puntos o más es indicativa de que el modelo con un menor índice tiene un mejor ajuste a los datos (Anderson, 2008). Una vez estudiada la estructura factorial, se analizó la fiabilidad de cada una de las dimensiones específicas, así como del factor general mediante el coeficiente alfa de Cronbach para datos ordinales (Ojeda y Zumbo, 2008), y el Omega de McDonald (McDonald, 1999).

Con el fin de obtener evidencias de validez convergente entre las escalas de la prueba ECALS, se calculó la varianza promedio extraída (AVE). Valores de $AVE \geq 0.5$ se consideran adecuados (Hair et al., 2009). Como evidencias de validez discriminante, entendida como que los ítems que representan una dimensión no están fuertemente correlacionados con otras dimensiones, se evaluó comparando el AVE de las escalas con la correlación al cuadrado entre las mismas (Fornell y Larcker, 1981; Marôco, 2014). Para dos factores x e y , si AVE_x y $AVE_y \geq r_{xy}^2$ hay evidencia de validez discriminante.

Finalmente, se analizó si había diferencias entre los trabajadores de empresa pública, empresa privada con fines de lucro y empresa privada sin fines de lucro (desarrollo social), tanto en las cinco escalas como en el constructo global de CO. Para ello, se realizó un Análisis de la Varianza Multivariante. Al disponer de tres grupos a comparar, se empleó la prueba post-hoc de Bonferroni para estudiar entre qué grupos había diferencias en aquellas variables en las que el ANOVA mostró diferencias estadísticamente significativas. Como tamaño del efecto se empleó la d de Cohen (Cohen, 1988), donde los valores entre 0,2 y 0,4 indican un tamaño del efecto pequeño, entre 0,5 y 0,7 un efecto moderado y a partir de 0,7 un tamaño del efecto grande. Finalmente, las puntuaciones directas en las diferentes dimensiones específicas y en el factor general de CO se transformaron en puntuaciones típicas sobre el grupo total, con el fin de facilitar la interpretación.

Los análisis se llevaron a cabo utilizando los siguientes programas informáticos: SPSS 24.0 (IBM Corp, 2016), FACTOR 10.5.03 (Lorenzo-Seva y Ferrando, 2013), Mplus (Muthén y Muthén, 2017).

Resultados

El análisis de los ítems se realizó por separado para cada una de las cinco escalas. En la tabla 1 se pueden observar los estadísticos descriptivos y los índices de discriminación de los ítems, así como la fiabilidad de cada una de las escalas y de la

puntuación global de CO. Los índices de discriminación de cada uno de los ítems fueron adecuados, con un rango entre .27 y .79, salvo el ítem 26 perteneciente a la escala de Ten-

sión laboral, el cual fue eliminado por tener un índice de discriminación muy bajo.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos, índices de discriminación de los ítems y fiabilidad de las dimensiones específicas del ECALS.

Dimensiones	Ítem	Media	Desviación típica	Asimetría	Curtosis	Índice de discriminación	α	ω
Confianza organizacional	4	3.17	1.21	-0.147	-0.869	.68	.91	.93
	7	3.89	1.13	-0.727	-0.378	.57		
	8	3.12	1.12	-0.125	-0.709	.59		
	14	3.26	1.33	-0.23	-1.082	.77		
	15	3.29	1.24	-0.228	-0.918	.79		
	20	3.62	1.22	-0.554	-0.669	.72		
	23	3.67	1.07	-0.482	-0.399	.67		
	27	3.33	1.26	-0.269	-0.894	.75		
	29	3.33	1.28	-0.254	-0.99	.67		
	33	3.84	1.1	-0.77	-0.061	.64		
Tensión laboral	5	4.18	1.11	-1.292	0.754	.42	.75	.78
	6	3.03	1.24	-0.016	-0.971	.44		
	10	3.13	1.22	-0.188	-0.884	.49		
	13	2.82	1.16	-0.056	-0.904	.50		
	25	3.38	1.12	-0.483	-0.486	.47		
	31	3.41	1.32	-0.496	-0.869	.37		
	35	2.45	1.13	0.343	-0.695	.28		
	36	3.56	1.1	-0.514	-0.424	.41		
Apoyo social	37	2.45	1.24	0.353	-0.925	.46	.82	.86
	2	3.75	0.99	-0.546	-0.104	.55		
	9	3.98	1.01	-0.823	0.132	.41		
	11	3.87	1.08	-0.691	-0.306	.60		
	12	3.31	1.04	-0.16	-0.429	.55		
	18	3.89	0.89	-0.526	0.005	.56		
	21	3.3	1.21	-0.254	-0.871	.51		
	28	3.36	1.18	-0.278	-0.708	.60		
Retribución	34	3.86	0.92	-0.596	0.111	.60	.79	.82
	16	3.09	1.24	0	-0.972	.57		
	17	3.14	1.05	0.001	-0.521	.50		
	22	3.04	1.34	-0.049	-1.136	.47		
	24	3.11	1.23	-0.149	-0.847	.64		
	30	2.7	1.19	0.297	-0.799	.46		
	32	2.73	1.32	0.161	-1.098	.57		
Satisfacción laboral	39	2.69	1.29	0.258	-0.962	.44	.78	.83
	1	3.9	1.03	-0.884	0.346	.57		
	3	4.18	0.98	-1.181	0.981	.48		
	19	4.1	0.96	-1.026	0.675	.65		
Clima Organizacional	38	4.01	1	-0.836	0.131	.65	.93	.93
	-	128.94	22.79	-0.12	-0.31	-		

La matriz de correlaciones entre las puntuaciones en las subescalas de la batería (Tabla 2), indica que las cinco dimensiones específicas del ECALS están relacionadas positivamente entre sí ($p < .001$).

Tabla 2. Correlaciones entre las dimensiones específicas del ECALS.

	TL	AS	R	SL
Confianza Organizacional (COO)	.490**	.601**	.608**	.491**
Ausencia de Tensión Laboral (TL)		.408**	.306**	.295**
Apoyo Social (AS)			.449**	.509**
Retribución (R)				.424**

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

Nota. SL: Satisfacción laboral.

Respecto a los diferentes modelos exploratorios que se sometieron a prueba, los datos fueron adecuados para realizar Análisis Factorial ($KMO > .80$; Bartlett $p < .001$). Los índices de ajuste de los diferentes modelos se muestran en la tabla 3, donde el modelo bifactor exploratorio es el que presenta un mejor ajuste para los datos (Anderson, 2008; Hu y Bentler, 1999).

Tabla 3. Índices de ajuste de los diferentes acercamientos exploratorios.

Modelo	CFI	RMSEA [IC 90%]	BIC
Unidimensional	.936	0.078 [0.05 – 0.08]	4.153.13
Cinco factores de primer orden	.989	0.039 [0.01 – 0.05]	2.608.79
Segundo Orden	.997	0.036 [0.01 – 0.05]	2.608.75
Bifactor	.996	0.026 [0.01 – 0.05]	2.485.56

Como el modelo bifactor exploratorio fue el que mostró un mejor ajuste a los datos, además de que es el que mejor se amolda al modelo teórico propuesto, se pasó a confirmar la estructura factorial a través de un AFC bifactor en la segunda submuestra, mostrando un ajuste adecuado a los

datos (CFI: 0.93; RMSEA: 0.06). En la Tabla 4, se muestran los pesos factoriales de cada ítem con el factor general del modelo bifactor confirmatorio, y los pesos factoriales de cada ítem con cada una de las dimensiones específicas. El esquema conceptual se muestra en la figura 2.

Tabla 4. Cargas Factoriales del Modelo Bifactor en el factor general y factores específicos.

TA									
Ítem	CF	Ítem	CF	Ítem	CF	Ítem	CF		
1	0.511	11	0.556	21	0.541	32	0.374		
2	0.603	12	0.595	22	0.565	33	0.697		
3	0.48	13	0.357	23	0.639	34	0.484		
4	0.697	14	0.696	24	0.511	35	0.190		
5	0.361	15	0.761	25	0.429	36	0.277		
6	0.499	16	0.612	27	0.690	37	0.508		
7	0.674	17	0.718	28	0.517	38	0.589		
8	0.664	18	0.363	29	0.671	39	0.192		
9	0.435	19	0.541	30	0.441				
10	0.434	20	0.717	31	0.280				
Factores de Grupo									
COO		TL		AS		R		SL	
Ítem	CF	Ítem	CF	Ítem	CF	Ítem	CF	Ítem	CF
4	0.244	5	0.432	2	0.284	16	0.177	1	0.440
7	0.101	6	0.320	9	0.270	17	0.009	3	0.356
8	0.138	10	0.516	11	0.479	22	0.145	19	0.663
14	0.558	13	0.498	12	0.294	24	0.704	38	0.626
15	0.466	25	0.366	18	0.642	30	0.201		
20	0.345	31	0.368	21	0.310	32	0.765		
23	0.303	35	0.229	28	0.465	39	0.609		
27	0.454	36	0.446	34	0.588				
29	0.384	37	0.293						
33	0.258								

Nota. COO: Confianza organizacional; TL: Ausencia de Tensión laboral; AS: Apoyo social; R: Retribución; SL: Satisfacción laboral; CF: Carga factorial.

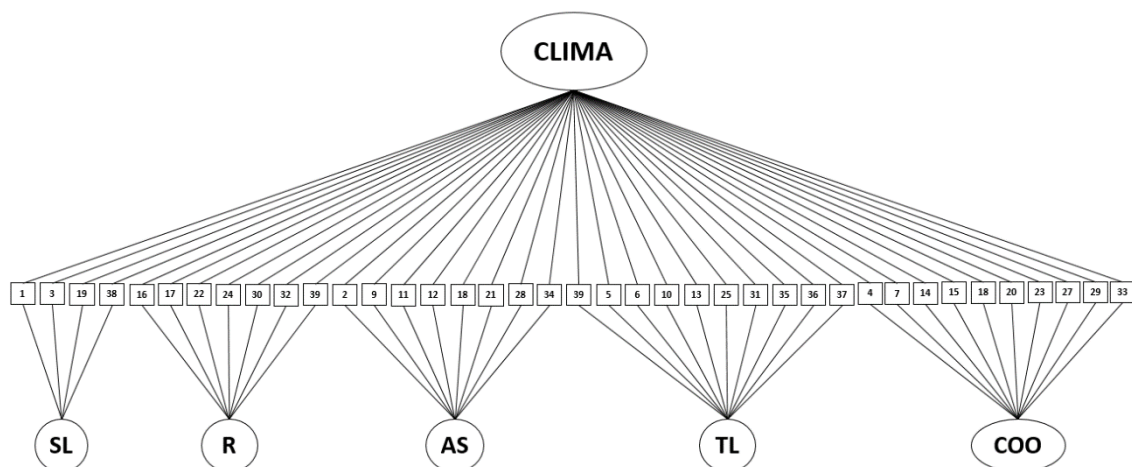


Figura 2. Diagrama conceptual de los resultados empíricos a partir de un modelo Bifactor.

Nota. SL: Satisfacción laboral; R: Retribución; AS: Apoyo social; TL: Ausencia de Tensión laboral; COO: Confianza organizacional.

Por su parte, en la tabla 1 se muestra la fiabilidad tanto de cada una de las dimensiones específicas como del factor general, siendo adecuada en todas ellas ($\alpha = .75 - .95$; $\omega = .78 - .93$). Respecto a la validez convergente, el AVE mostró ser

satisfactorio para las siguientes dimensiones específicas: Confianza organizacional = .58; Satisfacción laboral = .56. En cambio, mostró ser ligeramente baja en Ausencia de Tensión laboral = .30, Retribución = .42 y Apoyo social = .43.

Respecto a la validez discriminante, como se muestra en la tabla 5, se alcanza en todos los casos (Marôco, 2014).

Tabla 5. Evidencia de validez convergente y discriminante de la escala ECALS.

Escalas	AVE1	AVE2	r^2
SL-TL	.56	.30	.09
SL-R	.56	.42	.18
SL-AS	.56	.43	.26
SL-COO	.56	.58	.24
TL-R	.30	.42	.09
TL-AS	.30	.43	.17
TL-COO	.30	.58	.24
R-AS	.42	.43	.2
R-COO	.42	.58	.37
AS-COO	.42	.58	.37

Nota. SL: Satisfacción laboral; TL: Ausencia de Tensión laboral; R: Retribución; AS: Apoyo social; COO: Confianza Organizacional.

Finalmente, se estudió si había diferencias, tanto en el factor general de CO como en las dimensiones específicas del ECALS, entre los trabajadores de organizaciones públicas y privadas, con y sin fines de lucro (desarrollo social). El ANOVA mostró que había diferencias estadísticamente significativas tanto en el factor general de CO como en cada una de las dimensiones específicas ($p < .001$). A continua-

ción, se pasó a estudiar entre qué grupos había diferencias empleando la prueba post-hoc de Bonferroni, la cual mostró diferencias estadísticamente significativas en cada una de las variables ($p < .001$; Confianza organizacional $d = 0.88$; Tensión laboral $d = 1.04$; Apoyo social $d = 0.80$; Satisfacción laboral $d = 0.83$; Clima organizacional $d = 0.81$), entre las organizaciones privadas sin fines de lucro (desarrollo social) y las privadas con fines de lucro, a favor de las primeras. En la comparación entre las organizaciones públicas y las organizaciones con fines de lucro, salvo en Retribución, hubo diferencias estadísticamente significativas en todas las variables ($p < .001$; Confianza organizacional $d = 1.56$; Tensión laboral $d = 0.45$; Apoyo social $d = 0.28$; Satisfacción laboral $d = 0.39$; Clima organizacional $d = 0.42$). Finalmente, entre las organizaciones públicas y privadas sin fines de lucro (desarrollo social), salvo en Satisfacción laboral, hay diferencias estadísticamente significativas en todas las variables ($p < .001$; Confianza organizacional $d = 0.34$; Tensión laboral $d = 0.62$; Apoyo social $d = 0.45$; Retribución $d = 0.29$; Clima organizacional $d = 0.48$). Todo ello se puede observar en la figura 3, donde se refleja una mayor puntuación en los trabajadores de organización privada sin fines de lucro (desarrollo social), seguidos de los que pertenecen a la organización pública, siendo las puntuaciones inferiores para los trabajadores de organización privada con fines de lucro.

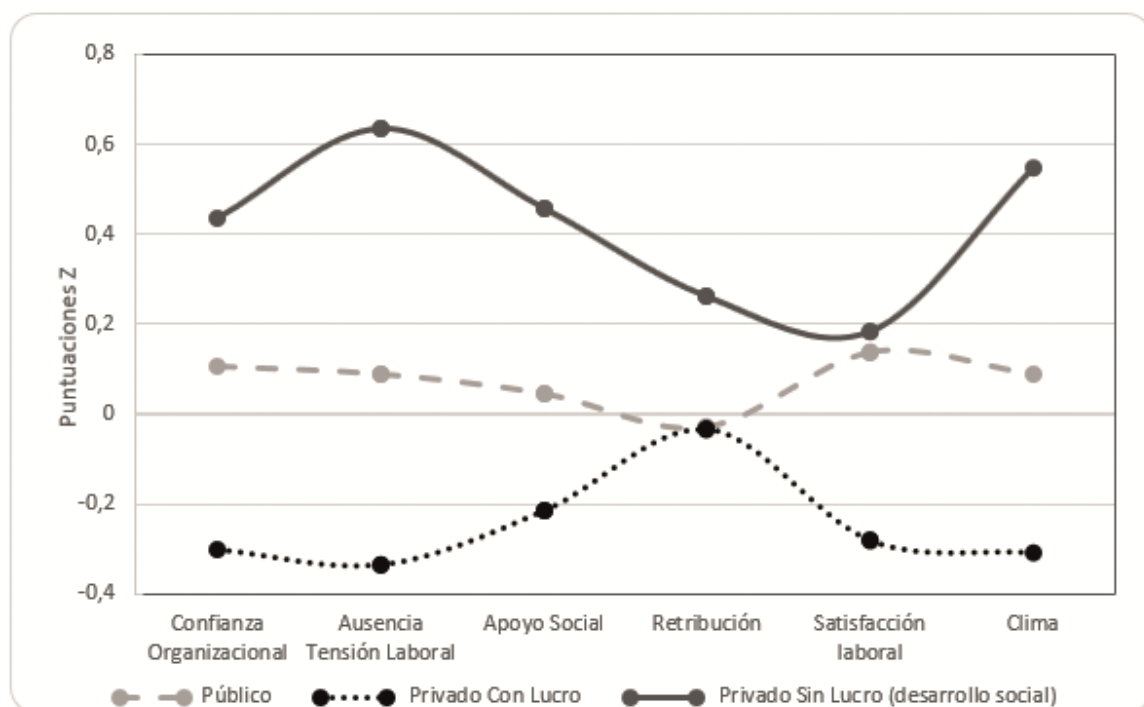


Figura 3. Análisis comparativo entre organizaciones públicas y privadas con y sin fines de lucro en cada una de las dimensiones específicas del ECALS.

Discusión y conclusiones

El objetivo de la investigación fue el estudio de las propiedades psicométricas de una nueva Escala de CO (Escala de

Clima de Ambiente Laboral Subjetivo; ECALS) para el contexto chileno que permita evaluar el constructo ALS. El ECALS comprende 38 ítems integrados en cinco dimensiones (Confianza organizacional, Tensión laboral; Apoyo so-

cial; Retribución; Satisfacción laboral) que evalúan el CO entendido como la percepción compartida de lo que la organización es en términos de las políticas, prácticas, procedimientos, rutinas y recompensas organizacionales esperados por los trabajadores en función de las interacciones naturales de las personas (Ehrhart et al., 2014; Schneider, et al., 2011).

Referido a las propiedades psicométricas del ECALS, cada dimensión mostró buena consistencia interna y altas correlaciones ítem-test corregida (Muñiz et al., 2005; Muñiz y Fonseca-Pedrero, 2019), siendo eliminado el ítem 26 por su bajo poder discriminativo. Ninguno de los ítems mostró DIF para hombres y mujeres. Así, los 38 ítems finales, representan los siguientes aspectos del CO: Confianza organizacional, Tensión laboral, Apoyo social, Retribución, y Satisfacción laboral. Por su parte, respecto a la competición de los diferentes modelos exploratorios, el modelo bifactor es el que presenta un mejor ajuste a los datos, pudiendo concluir que el ECALS presenta una estructura de cinco dimensiones específicas y una dimensión general de CO, lo que permite, no solo obtener una puntuación de CO general sino también el estudio de perfiles de CO dentro de las organizaciones (Ehrhart et al., 2014; Ostroff y Schulte, 2014).

Del análisis de las dimensiones específicas del ECALS, los resultados obtenidos dan cuenta de la capacidad del instrumento para discriminar entre tres grupos que se compararon: trabajadores pertenecientes a organizaciones públicas, trabajadores pertenecientes a organizaciones privadas con fines de lucro y trabajadores pertenecientes a organizaciones privadas sin fines de lucro (desarrollo social). De esta manera, se trató de caracterizar las dimensiones psicosociales de la dinámica laboral subjetiva de los trabajadores en organizaciones complejas. Del análisis de las dimensiones específicas, se observa que las organizaciones privadas con fines de lucro, muestra a un grupo tensionado con una fuerte tendencia a un ambiente laboral insano que resulta ser sensible al asociarse directamente a la relación entre trabajador y jefe, pues afecta negativamente el estado emocional en el trabajo y aumenta el potencial de conflicto interno en la organización. Por otra parte, las organizaciones públicas dan cuenta de me-

jores niveles de confianza y de relación con sus jefaturas directas, con niveles de tensión aceptables que favorecen el compromiso y la percepción de estabilidad laboral a pesar de que se perciben con menores niveles de reconocimiento. Resulta interesante que, si bien los trabajadores de las organizaciones públicas perciben poco reconocimiento, presentan mejores niveles de implicación y satisfacción que los trabajadores de los organismos privados con fines de lucro que participaron en el estudio. Finalmente, las organizaciones privadas sin fines de lucro (desarrollo social) muestran mejores niveles de ambiente laboral en todas las dimensiones en comparación con las organizaciones públicas y privadas con fines de lucro, excepto en satisfacción laboral la que se encuentra igualada con las organizaciones del ámbito público (Barría y Henríquez, 2017; Schuster et al., 2019). En esta línea y proyectándose hacia el futuro, existe la intención de seguir una línea clara de trabajo, como lo es el poder analizar el CO a nivel de grupo (Le Blanc et al., 2019; Paulin y Griffin, 2016).

En esencia, este estudio presenta un nuevo instrumento (Escala de Clima de Ambiente Laboral Subjetivo; ECALS) para evaluar el CO en la población chilena general aportando propiedades psicométricas satisfactorias. Dada la escasez de investigaciones en este ámbito en Chile, se hace necesario desarrollar investigaciones que contribuyan al conocimiento de las organizaciones del ámbito público y privado desde las variables organizacionales, lo que permitiría evaluar el impacto de las estrategias de gestión en este tipo de organizaciones. Por otra parte, resultaría interesante realizar diagnósticos organizacionales utilizando el instrumento ECALS, y con ello, desarrollar programas que puedan mejorar la autoeficacia de los trabajadores, y así afrontar de modo más efectivo los estresores laborales.

Agradecimientos.- Esta investigación ha sido financiada (parcialmente) por la Dirección de Investigación. Universidad de La Frontera, (Chile), el proyecto DIUFRO (120510), y por una beca predoctoral del Principado de Asturias (BP17-78).

References

- Acosta, H., Salanova, S., & Llorens, S. (2012). How organizational practices predict team work engagement: The role of Organizational Trust. *Ciencia y Trabajo*, 7–15.
- Akbaba, Ö., & Altındağ, E. (2016). The effects of reengineering, organizational climate and psychological capital on the firm performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 320–331. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.038
- American Educational Research Association, American Psychological Association y National Council on Measurement in Education (2014). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Anderson, D. R. (2008). *Model based inference in the life sciences: A primer on evidence*. New York: Springer.
- Arvey, D. R., Gelfand, M. J., & McKay, P. F. (2016). *State level tightness- looseness moderates the impact of diversity climate on firm performance*. Working Paper, Wake Forest University, WFU School of Business.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. doi: 10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, y L. Tay (Eds.), *Handbook of wellbeing*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Barría, J., & Henríquez, P. (2017). Ambiente Laboral Subjetivo en Organizaciones Públicas y Privadas: Un Análisis comparativo [Subjective Work Environment in Public and Private Organizations: A Comparative Analysis]. In Rentería, E., Cujar, A., Botero, J (Eds.), *Panorama y experiencia de Psicología Organizacional y del Trabajo. La experiencia de la Red Iberoamericana de Psicología Organizacional y del Trabajo - RIPOT en Iberoamérica* (pp.77-77). Colombia: Universidad del Valle.
- Bustamante-Ubilla, M., Avendaño, L., & Lapo-Maza, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile [Characterization of the organizational climate in highly complex

- hospitals in Chile]. *Estudios Gerenciales*, 31, 432–440. doi: 10.1016/j.estger.2015.08.003
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224. doi: 10.1016/j.riob.2016.11.004
- Chiang, M., Salazar, C., & Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1 [Organizational climate and job satisfaction in a state health facility: type 1 hospital]. *Theoria*, 16(2), 61–76.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Downing, S. M., & Haladyna, T. M. (2006). *Handbook of test development*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York: Routledge.
- Evers, A., Muñiz, J., Hagemester, C., Hostmaeligen, A., Lindley, P., Sjöberg, A., & Bartram, D. (2013). Assessing the quality of tests: Revision of the EFPA review model. *Psicothema*, 25(3), 293–301. doi: 10.7334/psicothema2013.97.
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: algunas consideraciones adicionales [The exploratory factor analysis of the items: some additional considerations]. *Anales De Psicología*, 30(3), 1170–1175. doi: 10.6018/analesps.30.3.199991
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2017). Program FACTOR at 10: Origins, development and future directions. *Psicothema*, 29(2), 236–240. doi: 10.7334/psicothema2016.304
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 30–50. doi: 10.1177/002224378101800104
- Gómez, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem [Design, construction and validation of an instrument that evaluates organizational climate in Colombian companies, from the response theory to the item]. *Acta Colombiana de Psicología*, 17, 97–113.
- González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2014). Climate and culture strength. In Schneider, B. y Barbera, K. (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 496–531). New York: Oxford University Press.
- González-Romá, V., Tomás, I., Peiró, J.M., Lloret, S., Espejo, B., Ferreres, D., & Hernández, A. (1996). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS-93 [Analysis of the psychometric properties of the organizational climate questionnaire FOCUS-93]. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 6(1), 5–22.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. W. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24(4), 619–627. doi: 10.1007/s12529-017-9638-3
- Hidalgo, M. D., Gómez, J., & Padilla, J. L. (2005). Regresión logística: alternativas de análisis en la detección del funcionamiento diferencial del ítem [Logistic regression: analysis alternatives in the detection of the item's differential functioning]. *Psicothema*, 17(3), 509–515.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equations Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1–55. doi: 10.1080/10705519909540118
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201–250. doi: 10.1016/0030-5073(79)90056-4
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford Press.
- Lane, S., Raymond, M.R., & Haladyna, T. M. (2016). *Handbook of test development* (2nd edition). New York, NY: Routledge.
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V., & Wang, H. (2019). Charismatic leadership and work team innovative behavior: The role of team task interdependence and team potency. *Journal of Business and Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1007/s10869-019-09663-6
- Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. *Anales de Psicología*, 33(3), 697–707. doi: 10.6018/analesps.33.3.238551
- Litwin, G.H., & Stringer, R.A. (1966). *The influence of organizational climate*. Boston, MD: Harvard University Press.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada [The exploratory factor analysis of the items: a practical guide, revised and updated]. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151–1169. doi: 10.6018/analesps.30.3.199361
- Loh, M. Y., Idris, M. A., Dormann, C., & Muhamad, H. (2019). Organisational climate and employee health outcomes: A systematic review. *Safety Science*, 118, 442–452. doi: 10.1016/j.ssci.2019.05.052
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2013). FACTOR 9.2 a comprehensive program for fitting exploratory and semiconfirmatory factor analysis and IRT models. *Applied Psychological Measurement*, 37, 497–498. doi: 10.1177/0146621613487794
- Lozano, L. M., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2008). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology*, 4(2), 73–79. doi: 10.1027/1614-2241.4.2.73
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impacto de la compensación y los beneficios en la satisfacción laboral [Impact of compensation and benefits on job satisfaction]. *Research Journal of Business Management*, 11, 80–90. doi: 10.3923/rjbm.2017.80.90
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, Software & Aplicações*, 2nd Edn. Lisbon: Pero Pinheiro.
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: a unified treatment*. Mahwah: Lawrence
- Menéndez, F., Peña-Suárez, E., Fonseca-Pedrerós, E., & Muñiz, J. (2017). Computerized Adaptive Assessment of Organizational Climate. *Anales de Psicología*, 33(1), 152–159. doi: 10.6018/analesps.33.1.225921
- Moreno, R., Martínez, R., & Muñiz, J. (2018). Test item taxonomy based on functional criteria. *Frontiers in Psychology*, 9(1175), 1–9. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01175
- Moreno, R., Martínez, R., & Muñiz, J. (2006). New guidelines for developing multiple-choice items. *Methodology*, 2(2), 65–72. doi: 10.1027/1614-1881.2.2.65
- Muñiz, J., Fidalgo, A. M., García-Cueto, E., Martínez, R., & Moreno, R. (2005). *Análisis de los ítems [Analysis of the items]*. Madrid: La Muralla.
- Muñiz, J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Ten steps for test development. *Psicothema*, 31(1), 7–16. doi: 10.7334/psicothema2018.291
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2017). *Mplus user's guide*, 8th Edn. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Oliden, P. E., & Zumbo, B. D. (2008). Coeficientes de fiabilidad para escalas de respuesta categórica ordenada [Reliability coefficients for ordered categorical response scales]. *Psicothema*, 20(4), 896–901.
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2014). A configural approach to the study of organizational culture and climate. En Schneider, B., Barbera, C. (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 532–552). Oxford University Press.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthorn, R., Maitlis, S., & Robinson, D.L. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408. doi: 10.1002/job.312
- Paulin, D., & Griffin, B. (2016). The relationships between incivility, team climate for incivility and job-related employee well-being: a multilevel analysis. *Work & Stress*, 30(2), 132–151. doi: 10.1080/02678373.2016.1173124
- Pedraza, N. A., & Bernal, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano [The organizational climate in the public and business sectors from the perception of its human capital]. *Espacios*, 31(134), 8–19. doi: 10.1016/j.estger.2014.08.003
- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, A., Fonseca-Pedrero, E., & García-Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of CLIOR scale. *Psicothema*, 25(1), 137–144. doi: 10.7334/psicothema2012.260
- Pérez-Luco, R. (2008). *Ambiente Laboral Subjetivo: Formulación empírica de un constructo [Subjective Work Environment: Empirical formulation of a construct]*. Tesis Doctoral. Universidad Pontificia de Salamanca, España.

- Ramírez, M. (2008). Validación de una escala de Clima Organizacional en una muestra multiocupacional de la ciudad de Arica [Validation of an Organizational Climate scale in a multi-occupational sample from the city of Arica.]. Tesis Doctoral. Universidad de Tarapacá, Chile.
- Rodríguez, D. (2002). *Diagnóstico organizacional* (5a ed.) [Organizational diagnosis]. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. doi: 10.1016/j.orgdyn.2017.04.008
- Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., & Ott, L. (1987). *Elementos de muestreo [Sampling elements.]*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. En S. Zedeck (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *The Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. doi: 10.1037/apl0000090
- Schuster, C., Fuenzalida, J., Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K., & Titelman, N. (2019). Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile. Evidencia para un servicio público más motivado, satisfecho, comprometido y ético [National Survey of Civil Servants in Chile. Evidence for a more motivated, satisfied, committed and ethical public service]. Disponible en <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2020/01/Encuesta-Nacional-de-Funcionarios-Informe-General-FINAL-15ene2020-1.pdf>
- Silva, R., de la Torre, J., López, A. & Bastos, S. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida [The organizational climate in the design of the Balanced Scorecard: Psychometric evaluation of a measurement instrument]. *Revista Contabilidad Vista y Revista*, 22(1), 107–141.
- Sureda, E., Mancho, J., & Sesé, A. (2019). Psychosocial risk factors, organizational conflict and job satisfaction in health professionals: A SEM model. *Anales de Psicología*, 35(1), 106–115. doi: 10.6018/analesps.35.1.297711
- Thumin, F., & Thumin, L. (2011). The measurement and interpretation of organizational climate. *The Journal of Psychology*, 145(2), 93–109. doi: 10.1080/00223980.2010.538754
- Trógolo, M., Morera, L., Castellano, E. J., Spontón, C., & Medrano, L. A. (2019). Propiedades psicométricas del Cuestionario de Experiencias de Recuperación en trabajadores argentinos [Psychometric properties of the Recovery Experiences Questionnaire in Argentine workers]. *Anales de Psicología*, 36(1), 181–188. doi: 10.6018/analesps.35276
- Van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: a weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 384–397. doi: 10.1080/1359432X.2015.1089862
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*. 23(1), 46–61. doi: 10.1002/kpm.1497
- Zohar, D. M., & Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1 (pp. 643–66). doi: 10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0020