



Interdisciplinaria

ISSN: 0325-8203

ISSN: 1668-7027

interdisciplinaria@fibercorp.com.ar

Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y  
Ciencias Afines

Argentina

Vesga Rodríguez, Juan Javier; García Rubiano, Mónica; Forero Aponte, Carlos; Toscano,  
Claudia Alejandra; Quiroz González, Eliana; Pazmay Ramos, Segundo Gonzalo

La relación entre la edad, el *engagement* y la disposición al cambio organizacional

Interdisciplinaria, vol. 38, núm. 2, 2021, Mayo-, pp. 225-241

Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines  
Argentina

DOI: <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.15>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18066677015>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# **La relación entre la edad, el *engagement* y la disposición al cambio organizacional**

## **The relationship between age, engagement and disposition to organizational change**

Juan Javier Vesga Rodríguez<sup>1</sup>, Mónica García Rubiano<sup>2</sup>, Carlos Forero Aponte<sup>3</sup>,

Claudia Alejandra Toscano<sup>4</sup>, Eliana Quiroz González<sup>5</sup>

y Segundo Gonzalo Pazmay Ramos<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Doctor en Psicología. Director del Doctorado en Psicología de la Universidad Católica de Colombia. E-mail: juanjaviervesga@gmail.com

<sup>2</sup>Magíster en Psicología. Coordinadora de la Especialización en Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Colombia. E-mail: [mgarcia@ucatolica.edu.co](mailto:mgarcia@ucatolica.edu.co)

<sup>3</sup>Magíster en Psicología. Investigador de la Universidad Católica de Colombia.  
E-mail: [carlos.forero@gmail.com](mailto:carlos.forero@gmail.com)

<sup>4</sup>Magíster en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional. Consultora y conferencista en temas de Gestión Humana, Universidad Católica de Colombia. E-mail: [catoscanocanal@gmail.com](mailto:catoscanocanal@gmail.com)

<sup>5</sup>Magíster en Gerencia del Talento Humano. Docente del Programa de Psicología de la Universidad Católica de Pereira, Colombia. E-mail: [eliана.quiroz@ucp.edu.co](mailto:eliана.quiroz@ucp.edu.co)

<sup>6</sup>Master of Arts en Psicología Industrial. Coordinador de posgrados de la Carrera de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Sede Ambato. E-mail: [spazmay@pucesa.edu.ec](mailto:spazmay@pucesa.edu.ec)

El trabajo que se presenta es resultado de la investigación llevada a cabo en las ciudades de Bogotá y Pereira (Colombia) y Ambato (Ecuador) y contó con el apoyo de las universidades Católica de Colombia en Bogotá, Católica de Pereira y Católica de Ecuador, sede Ambato.

Universidad Católica de Colombia, Universidad Católica de Pereira, Universidad Católica de Ecuador. Bogotá y Pereira, Colombia. Ambato, Ecuador.

## **Resumen**

La gestión de recursos humanos como función estratégica en las organizaciones de trabajo constituye en la actualidad una actividad de alta complejidad que implica importantes retos para los líderes de gestión humana a nivel global, debido a los procesos de cambio constante que viven las organizaciones de todo tipo. Estos procesos están dados tanto por exigencias provenientes de las transformaciones del entorno como

por los requerimientos internos de ajuste en las organizaciones para mantener su productividad y competitividad en la dinámica de los mercados actuales, condiciones que imprimen serias implicaciones en la gestión del cambio y su relación con el comportamiento, desempeño y compromiso de los trabajadores. El objetivo de esta investigación fue identificar la posible relación entre la edad, el *engagement*, y la disposición al cambio organizacional, ya que estas variables resultan tener un papel clave en la gestión de recursos

humanos en el contexto actual del mundo del trabajo, según se concluye de estudios previos que muestran relaciones entre diferentes tipos de compromiso y procesos de cambio organizacional. La presente investigación se enmarca en la perspectiva de la psicología positiva, un enfoque reciente que busca alejarse del énfasis en lo patológico del comportamiento para centrarse en los aspectos positivos y el potencial del ser humano. Esta perspectiva de la psicología en el campo del estudio del comportamiento organizacional se ha denominado “psicología organizacional positiva”. Para lograr los objetivos de identificar la relación entre las variables, se realizó un estudio predictivo, que se orienta fundamentalmente a indagar la relación funcional entre dos o más variables, con un diseño correlacional simple en el que no se utilizan formas de control de variables extrañas que puedan tener influencia en la relación funcional investigada. La muestra estuvo compuesta por 808 personas divididas en dos submuestras (35.5 % colombianos y 65.5 % ecuatorianos), seleccionadas de manera no probabilística accidental. Para la evaluación de las variables se utilizó el autorreporte en la edad, el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) y el instrumento Disposición al Cambio Organizacional. Los resultados mostraron relaciones significativas entre las variables disposición al cambio organizacional y *engagement*, tanto a nivel general como en las submuestras. Sin embargo, al indagar sobre el posible papel moderador de la edad entre las otras dos variables, no se encontraron evidencias al respecto. Otros análisis sugieren la posibilidad de un efecto mediado por aspectos culturales que puede incidir en la disposición al cambio. El presente estudio constituye un importante aporte en la comprensión del comportamiento humano en el trabajo en relación con procesos de cambio organizacional, específicamente la asociación de este con variables como el *engagement* y la edad. Sin embargo, sucesos recientes como la situación mundial derivada de la pandemia

por el virus SARSCOV2 y su impacto en las dinámicas de trabajo sugieren la necesidad de avanzar en estudios complementarios al realizado por los autores y que se presenta en este artículo, puesto que las actividades laborales han migrado para muchas personas del contexto de la empresa al contexto del hogar, lo que pone en escena otras variables que podrían incidir en la relación aquí indagada.

*Palabras clave:* edad, engagement, cambio organizacional, disposición al cambio organizacional, psicología organizacional positiva, gestión de Recursos Humanos.

## Abstract

Human resource management as a strategic function in work organizations is currently a highly complex activity that implies significant challenges for human management leaders at a global level, due to the processes of constant change that all kind of organizations must experience, due to demands arising from the transformations of the environment and the internal requirements of adjustment in organizations to maintain their productivity and competitiveness in the dynamics of current markets, conditions that have serious implications in the management of change and its relationship with behavior, performance and commitment of the workers.. In this context, the human resources area has the important task of contributing to the management of human talent to achieve high levels of commitment from people in organizations and facilitate change processes, if organizational leaders want to achieve strategic objectives in a much more effective way. To achieve this, it is necessary to identify key variables that affect human behavior in work contexts and understand the possible relationships between these variables. The main objective of this research was to identify the relationship between age, engagement, and disposition to organizational change since these variables turn out to have a key role in human resource

management in the current context of the world of work. The present investigation is framed in the perspective of positive psychology, a recent approach that seeks to move away from the emphasis on the pathological behavior to focus on the positive aspects and potential of the human being. This is the perspective of psychology in the field of the study of organizational behavior has been called positive organizational psychology. To achieve the objectives of identifying the relationship between the variables, a predictive study with a simple correlational design was performed. This kind of study is mainly oriented to investigate the functional relationship between two or more variables in which no forms of control of strange variables are used. The sample was made up of 808 people divided into two sub-samples (35.5 % Colombian and 65.5 % Ecuadorian), selected in an accidental non-probabilistic way; The self-report on age, the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) questionnaire and the instrument Disposition to organizational change were used to evaluate the variables. The results showed significant relationships between the variables disposition to organizational change and engagement, both in general and in the subsamples; however, when investigating the possible role of age in moderating the other two variables, no evidence was found in this regard. Other analyzes suggest the possibility of an effect mediated by cultural aspects that may affect the readiness to change. However, recent events such as the world situation derived from the SARSCOV2 virus pandemic and its impact on work dynamics, suggest the need to advance in complementary studies to the one carried out by the authors and presented in this article, since the Work activities have migrated for many people from the context of the company to the context of the home, which highlights other variables that could affect the relationship investigated here.

**Keywords:** age, engagement, organizational change, disposition to organizational change, positive organizational psychology, human resources management.

## Introducción

Las organizaciones constituyen una parte importante de la forma en la que se estructuran y funcionan las sociedades modernas y están presentes en la mayor parte de los ámbitos de la vida humana (Pfeffer, 2000). Desde su aparición, las organizaciones han estado sometidas a procesos de cambio, hecho que se ha acentuado como producto de las rápidas y complejas transformaciones sociales, políticas y económicas del mundo en la actualidad.

El desarrollo del capital humano y del talento humano como valor agregado en las organizaciones ha contribuido en el desarrollo económico de los países (Saleh, 2014). De acuerdo con este autor, el capital humano es crucial en un desarrollo económico sostenible y la adaptación del factor humano a los procesos de cambio es central en su incorporación a la dinámica de las organizaciones.

Esta investigación se enmarca en la perspectiva de la psicología positiva, cuyo enfoque implica el paso de un modelo centrado en la enfermedad a uno focalizado en la salud y el bienestar (Salanova, Martínez y Llorens, 2005). En el campo del estudio del comportamiento organizacional, esta corriente se ha denominado *psicología organizacional positiva* y se define como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables” (Salanova, Martínez y Llorens, 2014, p. 23).

## El cambio organizacional

En relación con el cambio organizacional, “el recurso humano representa uno de los factores más importantes en la gestión empresarial y, por tal razón, los cambios estratégicos deben estar apoyados por los valores, actitudes y conducta de su gente” (Parra, Visbal, Ethel y Brade, 2019, p. 157).

Desde el punto de vista de Soares y Couto (2009), el cambio organizacional puede concebirse como un proceso respecto a los componentes organizacionales, de naturaleza positiva o negativa, planificado o no, y ocasionado por estímulos internos o externos, que puede llegar a tener consecuencias relevantes para la organización. Se trata de un proceso iniciado de manera deliberada y consciente que involucra el rediseño de características estructurales de la empresa.

El cambio se puede entender desde diferentes niveles del comportamiento organizacional (individuo, grupo y organización) y en diversos estudios se ha buscado evaluar la relación entre estos aspectos con otras variables organizacionales (García y Forero, 2014a; García y Forero, 2014b; García y Forero, 2015; García y Forero, 2016; García y Forero, 2017; García y Forero, 2018; García, 2011; García, Arias y Gómez, 2013; García, Gómez y Londoño, 2009 y García, Rojas y Díaz, 2011). Estas investigaciones se constituyen en un referente empírico que permite aproximarse a la comprensión del cambio desde una perspectiva multidimensional y multinivel.

Para Seashore y Bowers (2016) en el estudio de las características del cambio pueden considerarse distintos enfoques: (1) el conocimiento de los procesos que se van a generar en el cambio; (2) la concepción y aceptación de los procesos para cambiar las personas y los sistemas organizativos; y (3) la vinculación del sistema social con el trabajo sistema. Estas características ayudan a entender el proceso de cambio en las organizaciones e impulsar las acciones que impacten diferentes ámbitos y frentes que pueden afectar la cultura de las organizaciones. Estas características también tienen que ver con el manejo de los métodos específicos utilizados para su implementación en distintas etapas: (1) el reconocimiento y análisis de la necesidad del cambio; (2) el manejo de las fuerzas internas; y (3) el manejo de las fuerzas externas (Rafferty y Restubog, 2010).

Hay tres modelos teóricos que buscan

explicar el cambio organizacional: (1) el de Kurt Lewin; (2) de planeación; y (3) el transteórico (González, 2010). El primero define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, producto de dos fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio, denominadas “fuerzas impulsoras”, y las que resisten a que el cambio se produzca, llamadas “fuerzas restrictivas”, que desean mantener el estatus (Lewin, 1946). El segundo indica que toda información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio, y esta información solo es útil si puede ser posteriormente convertida en planes de acción (Lippitt, Watson y Westley, 1958, citados por González, 2010). El tercero hace énfasis en la disposición de los individuos al cambio (Prochaska y Di Clemente, citados por González, 2010) y su premisa es que la modificación del comportamiento es un proceso y no un acto en sí mismo.

Según Tavares et al. (2017) existen dos tipos de cambio que pueden impactar en las organizaciones: por un lado, los de tipo I: (1) cambio constante, acumulativo y evolutivo (Weick y Quinn (1999), (2) incremental / continuo (Nadler et al., 1995); (3) primer orden (Porras y Robertson, 1992); (4) adaptación (Meyer et al., 1990); y (5) micro cambio (Mintzberg et al., 1998). Por otro, los de tipo II: (1) episodio (Weick y Quinn, 1999); (2) discontinuo (Nadler et al., 1995); (3) segundo orden: multidimensional, multinivel, radical y discontinuo; (4) segundo orden: metamorfosis (Meyer et al., 1990); y (5) cambio macro (Mintzberg et al., 1998). Independientemente del tipo de cambio, es necesario considerar la percepción que los colaboradores tienen sobre el proceso, ya que esta puede tener un impacto tanto positivo como negativo en su realización (Schermerhorn et al., 2008). Estos impactos están relacionados con la resistencia que el cambio genere, la cual se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, y está ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio. De

acuerdo con Robbins (1999), la resistencia puede ser abierta y a menudo ha sido la causa principal del fracaso del cambio (Jacobs et al., 2013).

Según López et al. (2013) hay varios tipos de resistencia: (1) lógica, que se basa en el desacuerdo entre la información y el análisis racional; (2) psicológica, que implica emociones, sentimientos y actitudes del empleado; y (3) sociológica, que se produce como reacción al desafío de los intereses, normas y valores grupales que de alguna forma determinan la identidad de la compañía.

Los cambios en las organizaciones tienen impacto en los lugares y las rutinas de trabajo de las personas y, para ser eficaces, las personas tienen que adaptarse a las consecuencias directas. Dicha adaptación va más allá de simplemente aprender nuevos conocimientos y habilidades, y requiere el desaprendizaje de los viejos procedimientos de trabajo, la realización de tareas y deberes a la luz del cambio y la reevaluación de las percepciones de ajuste (Niessen et al., 2010). La gestión efectiva de la transición psicológica de los empleados es vital para lograr un cambio organizacional exitoso (Lattuch y Young, 2011).

## El *engagement*

Un aspecto importante que debe tenerse en cuenta en los procesos de cambio es el *engagement*, entendido como el grado en el cual los trabajadores se involucran y se comprometen al máximo con su trabajo y con la organización. Se ha hipotetizado que, entre mayor sea el nivel de *engagement*, es más probable que los empleados hagan un esfuerzo adicional y entreguen excelente desempeño en el trabajo. Por lo tanto, si los empleados participan en una iniciativa de gestión de cambios, es probable que aumenten el rendimiento, lo que respalda el éxito empresarial. La participación exitosa de los empleados se considera un elemento que impulsa los procesos de cambio de manera exitosa (Swarnalatha y Prasanna, 2013).

El término “*engagement*”, tanto en francés

como en inglés, significa *compromiso*. Sin embargo, dado que el concepto de compromiso (*commitment* en inglés) ha tenido un desarrollo teórico importante diferente a lo que significa el constructo *engagement* hoy en el marco de la psicología positiva, a partir de los desarrollos teóricos asociados a este término los autores han preferido no hacer su traducción al español (Salanova y Llorens, 2008). El *engagement* se entiende como un estado psicológico positivo que se caracteriza por energía, vigor, dedicación, absorción y entusiasmo por la actividad laboral, así como alta concentración en el trabajo (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2001, citados en Salanova y Schaufeli, 2004). En este contexto se entiende *vigor* como “altos niveles de energía y resistencia mental de la persona mientras trabaja, un deseo de invertir el mayor esfuerzo posible en el trabajo y persistir en una actividad superando las dificultades y obstáculos; dedicación tiene que ver con el significado que se da a la labor, el elevado entusiasmo por lo que hace y el sentimiento de orgullo que esta le otorga”. La absorción implica los sentimientos de felicidad cuando se trabaja y, en general, todo el placer que le genera a la persona el hecho de trabajar (Salanova y Schaufeli, 2004).

Sin embargo, no debe suponerse que exista simplemente una relación directa entre *engagement* y disposición al cambio, ya que otras variables como la edad o el sexo pueden moderar dicha relación. Al respecto, Niessen et al. (2010) investigaron la relación entre la edad y la adaptación a los cambios en el lugar de trabajo; argumentan que la edad de los empleados conduce a percepciones divergentes de los eventos de cambio. La razón de estas percepciones tiene diferentes orígenes, por ejemplo, los nacidos entre las décadas de 1970 y principios de la de 1980 crecieron con la inseguridad familiar, financiera y social, la diversidad, el cambio rápido y la falta de tradiciones sólidas que conducen a un sentimiento de individualismo sobre el colectivismo. Además, entienden la diversidad, el cambio y la competencia

como parte de la vida cotidiana. Otros han descubierto que los empleados jóvenes tienden a estar más orientados hacia sí mismos que sus colegas mayores y más abiertos al cambio, considerando el cambio como una oportunidad para el crecimiento personal.

Otras investigaciones muestran resultados disímiles; por ejemplo, Bezuidenhout y Cilliers (2011) evidenciaron una relación positiva entre la edad y el *engagement*, semejante a los hallazgos de Haley, Mostert y Els (2013), quienes encontraron que los empleados mayores tienden a ser más dedicados y comprometidos que sus contrapartes más jóvenes. En otro estudio realizado por Guevara y Fernández (2015) se hallaron diferencias significativas en las comparaciones entre la edad, el compromiso y el *engagement*, lo cual indica que a mayor edad, mayor fuerza del vínculo; sin embargo, el efecto fue pequeño ( $d < .2$ ), por lo que concluyeron que, aunque la edad tiene un bajo impacto, es un factor diferenciador en las variables estudiadas.

Por su parte en el estudio desarrollado por Orgambídez-Ramos, Pérez-Moreno y Borrego-Alés (2015) se encontró evidencia respecto al *engagement* como un predictor significativo de la satisfacción laboral. Asimismo, se ha encontrado una relación positiva entre justicia procedural y confianza con el desarrollo del *engagement* por parte de los trabajadores (Malinen, Wright y Cammock, 2013). También se ha hallado evidencia de que el *engagement* facilita la conducta de compartir conocimiento entre los empleados y el comportamiento laboral innovador (Kim y Park, 2017).

## Propósito del estudio

Dado que las diferencias generacionales en el conjunto de trabajadores son un factor clave con el que deben lidiar los líderes empresariales, y puesto que los cambios son una constante en la vida de las organizaciones, en las que quienes dirigen estos procesos deben buscar el mayor compromiso de los trabajadores para lograr la

implementación exitosa de dichos cambios, es necesario identificar de qué manera la edad puede relacionar, en mayor o menor medida, con el *engagement* y disposición al cambio organizacional. Por lo tanto, este estudio se orienta a responder la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la relación entre la edad, el *engagement* y la disposición al cambio organizacional?

## Objetivos

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, el objetivo de esta investigación fue identificar la relación entre edad, *engagement* y disposición al cambio organizacional. Como objetivos específicos se propuso: identificar la relación entre *engagement* y disposición al cambio organizacional, identificar la relación entre edad y *engagement*, e identificar la relación entre edad y disposición al cambio organizacional.

## Hipótesis

**H1.** La edad se relaciona positivamente entre *engagement* y disposición al cambio organizacional.

**H2.** Existe relación directa significativa entre edad y *engagement*.

**H3.** Existe relación inversa significativa entre edad y disposición al cambio organizacional.

## Método

### Tipo de investigación

La investigación se desarrolló mediante una estrategia asociativa, con un estudio predictivo en un diseño correlacional simple (Ato, López y Benavente, 2013). Se justifica el empleo de este tipo de estudio, dado que se buscó evaluar las relaciones entre distintos tipos de variables derivadas de un enfoque teórico subyacente, en este caso *engagement*, disposición al cambio organizacional y edad.

## Instrumentos

Para medir la variable *engagement* se empleó el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES; Schaufeli y Bakker, 2004), el cual consta de 17 ítems que evalúan tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción, a través de una escala tipo Likert de siete opciones de respuesta. Específicamente se usó la adaptación realizada para población colombiana (Ospina y Delgado-Abella, 2014) que obtuvo un índice de confiabilidad (Alfa de Cronbach) de .902.

Para medir la variable disposición al cambio organizacional, se empleó el instrumento Disposición al Cambio Organizacional (García y Forero, 2016) el cual está constituido por 47 ítems en escala tipo Likert, con valores que fluctúan entre uno y seis. Posee tres macrodimensiones: (1) individual, (2) grupal y (3) organizacional, y siete subdimensiones: (1) aceptación, (2) motivación, (3) comunicación, (4) liderazgo, (5) conocimiento, (6) clima y (7) cultura. La prueba general demostró unidimensionalidad con una varianza explicada de 25.5 %. A nivel estadístico, los ítems son equilibrados con un *measure* de .00, así como también en cuanto a sus medidas de *infit* y *outfit*, de 1.00 y 1.13 respectivamente, y un modelo de error de .04; la confiabilidad mediante alfa de Cronbach es de .94.

## Participantes

Para la selección de los participantes se utilizó un muestreo no probabilístico accidental y la muestra estuvo conformada por 808 trabajadores de empresas en Colombia (35.5 %) y Ecuador (65.5 %). Con edades entre 18 y 65 años, con una edad promedio de 32.54 años, con una desviación de 8.241; con un promedio de permanencia en la empresa de 4.18 años; el 67.3 % (n = 544) eran de sexo masculino y 32.7 % (n = 264) de sexo femenino; con niveles educativos desde básica (8.7 %) a posgrado (4.2 %), con 27.1 % a nivel de pregrado, 26.1 % tecnológica, 30.6 % con educación media

(bachillerato general unificado en Ecuador); 42.3 % casados(as), 37.9 % solteros(as), 16.1 % en unión libre y 3.6 % separados(as) o divorciados(as); por tipo de contrato 69.9 % (n = 564) era a término indefinido, 21.8 % (n = 176) a término fijo y el 8.3 % (n = 67) restante por prestación de servicios u hora labor; en cuanto al tipo de empresa el 99.8 % (n = 806) estaban vinculados con empresas privadas.

Los criterios de participación fueron: ser empleados con trabajo mínimo de 40 horas semanales, con vinculación laboral en cada organización, la cual se encontraba por un proceso de cambio de primer orden.

Inicialmente se contactó a los gerentes de talento humano de diversas empresas, con el propósito de obtener el permiso para la aplicación de los cuestionarios. Una vez obtenido el acceso a las organizaciones, se enviaron los cuestionarios a través de la herramienta formularios de Google, o se aplicó en físico para los trabajadores que quisieron participar y no contaban con acceso a una computadora.

## Consideraciones éticas

Teniendo en cuenta los lineamientos de la resolución 8430 (Ministerio de Salud, 1993), se diligenció el consentimiento informado, la autorización de las instituciones y la firma del acuerdo de confidencialidad en los casos así requeridos. También se cumplió con la aprobación del proyecto por parte de las instituciones investigadoras. Se trató de una investigación sin riesgo, dado que no se realizó ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los participantes.

También se tuvieron en cuenta los lineamientos éticos propuestos en la Ley 1090 de 2006 respecto a la confidencialidad de la información, el anonimato respecto a la participación de los evaluados, el uso del consentimiento informado, la libre participación, el bienestar del usuario y el

respeto por el buen nombre. Igualmente se consideró el cuidado necesario en la presentación de resultados diagnósticos y demás inferencias basadas en la aplicación de instrumentos de medición, hasta tanto estén debidamente validadas y estandarizadas. Se tuvo en cuenta que no son suficientes las pruebas psicológicas, las entrevistas, observaciones y registros de conductas para hacer evaluaciones diagnósticas; todos estos deben hacer parte de un proceso amplio, profundo e integral y deben ser manejados de

manera prudente (Ministerio de protección social, 2006).

## Resultados

Para dar cuenta de los objetivos de la investigación, se realizaron análisis descriptivos y correlacionales previo cumplimiento de las condiciones para la implementación de los estadísticos de prueba. Inicialmente se realizó el análisis descriptivo de las variables a nivel general y discriminado por país (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Media, desviación típica y coeficientes de variación para los factores y dimensiones de las variables cambio organizacional, engagement y edad a nivel general y discriminadas por país.*

Variables	Componentes	General			Colombia			Ecuador		
		M	D	cv %	M	D	cv %	M	D	cv %
Edad		32.54	8.24	25	31.65	8.05	25	33.03	8.31	25
DCO	DI	4.19	.83	20	4.77	.9	19	3.86	.58	15
	Mo	4.18	.93	22	4.56	1.06	23	3.97	.79	20
	Ac	4.19	.98	23	5.15	.82	16	3.66	.57	16
	DG	4.17	.73	18	4.77	.77	16	3.84	.45	12
	Co	4.15	.77	19	4.62	.85	18	3.88	.58	15
	Li	4.22	.83	20	4.98	.83	17	3.8	.46	12
	DO	4.15	.86	21	4.96	.81	16	3.71	.47	13
	Cl	4.24	.94	22	5.15	.82	16	3.74	.55	15
	Cn	4.02	.92	23	4.63	1.1	24	3.69	.57	15
	Cu	4.16	.93	22	5.01	.91	18	3.7	.53	14
EN	Vi	28.05	5.93	21	27.76	5.98	22	28.2	5.9	21
	De	24.41	5.21	21	24.57	5.33	22	24.33	5.16	21
	Ab	28.05	5.85	21	27.24	5.78	21	28.5	5.84	20

Notas: M: Media; D: Desviación típica; cv: Coeficiente de variación; DCO: Disposición al cambio organizacional; EN: Engagement; DI: Dimensión Individual; Mo: Motivación; Ac: Aceptación; DG: Dimensión Grupal; Co: Comunicación; Li: Liderazgo; DO: Dimensión Organizacional; Cl: Clima; Cn: Conocimiento; Vi: Vigor; De: Dedicación; Ab: Absorción.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 1, para las variables de cambio organizacional el promedio de la dimensión individual de la muestra colombiana la puntuó por encima del promedio general, pero fue más homogénea en la población de Ecuador, aunque en los dos países el grado de homogeneidad fue mayor que en la población general. Las dimensiones grupal y organizacional de cambio mostraron un comportamiento similar. Respecto a la variable *engagement*, las dimensiones vigor y absorción mostraron un promedio mayor en la muestra ecuatoriana respecto a la muestra colombiana y al total, pero no ocurre igual en dedicación. Respecto a la edad el nivel de homogeneidad es similar independientemente de si se considera el país o la muestra general. Con respecto a los promedios de la disposición al cambio, fueron mayores en la dimensión individual a nivel general y de la muestra ecuatoriana respecto a las otras dimensiones. Sin embargo, en la muestra colombiana el mayor promedio se presenta en la dimensión organizacional. En cuanto a la edad, la muestra ecuatoriana es en promedio ligeramente mayor que la colombiana.

Un aspecto que llama la atención tiene que ver con el hecho de cómo en cada uno de los aspectos que componen las distintas dimensiones de la disposición al cambio organizacional la puntuación promedio de la muestra colombiana fue superior a la muestra ecuatoriana, si bien esta última se evidencia un poco más homogénea. Los promedios más altos se obtuvieron en la muestra colombiana

en aceptación que corresponde a la dimensión individual y en clima de la dimensión organizacional; en la muestra ecuatoriana, el más alto correspondió a motivación de la dimensión individual, en tanto que a nivel general correspondió a clima en la dimensión organizacional.

Con relación al primer objetivo, sobre la relación entre *engagement* y disposición al cambio, se realizó la prueba de normalidad de las distribuciones, tanto general como discriminada por país, mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov, dado que cada muestra tenía un tamaño superior a 50 casos. Esto llevó a rechazar la hipótesis de normalidad para cada una de las variables y por lo tanto permitiendo el uso de la correlación de Spearman para los análisis posteriores.

En la Tabla 2 se pueden observar las correlaciones entre *engagement* y disposición al cambio. En todos los casos se trata de correlaciones directas positivas y significativas respecto a valores  $p < .05$  y  $.001$ . Sin embargo, al analizar los resultados un poco más a fondo, se puede establecer que, a pesar de tratarse de correlaciones significativas entre la variable *engagement* y disposición al cambio, hay correlaciones más altas en la muestra colombiana que en la ecuatoriana e incluso que en la muestra general. En casos como la correlación entre vigor y motivación en la muestra ecuatoriana, la correlación es muy baja ( $\rho = .093$ ;  $p < .05$ ) a pesar de ser significativa y esto indica una porción de varianza explicada inferior al 1 %.

Tabla 2

*Correlación de Spearman entre las dimensiones de disposición al cambio y engagement a nivel de la muestra general y discriminada por país.*

General			Colombia			Ecuador			
	Vi	De	Ab	Vi	De	Ab	Vi	De	Ab
DI	.201**	.267**	.139**	.405**	.385**	.319**	.180**	.233**	.190**
Mo	.176**	.236**	.139**	.377**	.360**	.281**	.093*	.157**	.132**

	General			Colombia			Ecuador		
	Vi	De	Ab	Vi	De	Ab	Vi	De	Ab
Ac	.201**	.255**	.100**	.357**	.346**	.322**	.316**	.313**	.232**
DG	.156**	.241**	.153**	.407**	.394**	.316**	.158**	.233**	.265**
Co	.177**	.227**	.169**	.363**	.341**	.248**	.140**	.183**	.239**
Li	.121**	.236**	.114**	.406**	.413**	.373**	.127**	.264**	.232**
DO	.191**	.262**	.154**	.415**	.377**	.343**	.290**	.328**	.341**
Cl	.159**	.253**	.128**	.364**	.342**	.379**	.267**	.370**	.340**
Cn	.175**	.204**	.115**	.301**	.251**	.187**	.243**	.277**	.282**
Cu	.191**	.260**	.152**	.392**	.377**	.341**	.302**	.330**	.344**

Notas: \*\* La correlación es significativa en el nivel .01 (bilateral). / \* La correlación es significativa en el nivel .05 (bilateral).

DI: Dimensión Individual; Mo: Motivación; Ac: Aceptación; DG: Dimensión Grupal; Co: Comunicación; Li: Liderazgo; DO: Dimensión Organizacional; Cl: Clima; Cn: Conocimiento; Cu: Cultura; Vi: Vigor; De: Dedicación; Ab: Absorción.

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se observa que las correlaciones más altas en la muestra general se presentan entre la dimensión individual y dedicación ( $\rho = .267$ ;  $p < .01$ ), con correlaciones en general entre .1 y .2. En la muestra ecuatoriana, si bien son un poco más altas, ocurre algo similar, pero al comparar con las correlaciones entre las variables con la muestra colombiana se encuentran correlaciones por encima de .4

entre las variables dimensión individual y vigor ( $\rho = .405$ ;  $p < .01$ ), dimensión grupal y vigor ( $\rho = .407$ ;  $p < .01$ ), liderazgo y vigor ( $\rho = .406$ ;  $p < .01$ ), dimensión organizacional y vigor ( $\rho = .415$ ;  $p < .01$ ), liderazgo y dedicación ( $\rho = .413$ ;  $p < .01$ ) y únicamente es baja la correlación entre conocimiento y absorción ( $\rho = .187$ ;  $p < .01$ ).

Tabla 3

*Coeficiente de determinación entre las dimensiones de disposición al cambio y los factores de engagement para la muestra general y las submuestras de Colombia y Ecuador.*

	General			Colombia			Ecuador		
	Vi	De (%)	Ab	Vi	De (%)	Ab	Vi	De (%)	Ab
DI	4.0	7.1	1.9	16.4	14.8	10.2	3.2	5.4	3.6
Mo	3.1	5.6	1.9	14.2	13.0	7.9	0.9	2.5	1.7
Ac	4.0	6.5	1.0	12.7	12.0	10.4	10.0	9.8	5.4
DG	2.4	5.8	2.3	16.6	15.5	10.0	2.5	5.4	7.0
Co	3.1	5.2	2.9	13.2	11.6	6.2	2.0	3.3	5.7

General			Colombia			Ecuador			
	Vi	De (%)	Ab	Vi	De (%)	Ab	Vi	De (%)	Ab
Li	1.5	5.6	1.3	16.5	17.1	13.9	1.6	7.0	5.4
DO	3.6	6.9	2.4	17.2	14.2	11.8	8.4	10.8	11.6
Cl	2.5	6.4	1.6	13.2	11.7	14.4	7.1	13.7	11.6
Cn	3.1	4.2	1.3	9.1	6.3	3.5	5.9	7.7	8.0
Cu	3.6	6.8	2.3	15.4	14.2	11.6	9.1	10.9	11.8

Notas: DI: Dimensión Individual; Mo: Motivación; Ac: Aceptación; DG: Dimensión Grupal; Co: Comunicación; Li: Liderazgo; DO: Dimensión Organizacional; Cl: Clima; Cn: Conocimiento; Cu: Cultura; Vi: Vigor; De: Dedicación; Ab: Absorción.

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la presencia de correlaciones significativas entre todos los componentes de las variables disposición al cambio y *engagement*, es importante realizar la evaluación de las asociaciones que se presentan ya que en este tipo de situaciones no resulta pertinente evaluar el tamaño del efecto, ya que no se trata de relaciones causales (Coe y Merino, 2003). De acuerdo con los autores citados, es posible encontrar valores de coeficientes de determinación inferiores al 30 % y resulta poco común que sean superiores, aspecto que es evidente en los resultados de esta investigación tal como se ven en la

Tabla 3. Se observa que los porcentajes de varianza explicada más altos se presentan en las relaciones de variables en la muestra colombiana.

En relación con el segundo y tercer objetivo, se estableció la correlación entre edad y *engagement*, y edad y disposición al cambio en la muestra general y por países (ver Tabla 4). Como se mencionó anteriormente, se evaluó la normalidad para cada una de las variables mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov (K-S), y se encontró que esta no fue comprobada para ninguna distribución y, por tanto, se empleó la correlación de Spearman.

Tabla 4

*Correlación entre edad, engagement y disposición al cambio para la muestra general y las submuestras de Colombia y Ecuador.*

	Edad		
	General	Colombia	Ecuador
DI	.011	.123*	.037
Mo	.034	.109	.049
Ac	-.036	.118*	.000
DG	-.027	.098	.013
Co	.017	.112	.042
Li	-.069	.076	-.062
DO	-.070*	.078	-.055

	Edad		
	General	Colombia	Ecuador
Cl	-.085*	.066	-.071
Cn	-.080*	-.054	-.016
Cu	-.035	.162**	-.030
Vi	.119**	.251**	.041
De	.060	.196**	-.010
Ab	.068	.151*	.010

Notas: \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). / \*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

DI: Dimensión Individual; Mo: Motivación; Ac: Aceptación; DG: Dimensión Grupal; Co: Comunicación; Li: Liderazgo; DO: Dimensión Organizacional; Cl: Clima; Cn: Conocimiento; Cu: Cultura; Vi: Vigor; De: Dedicación; Ab: Absorción.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los objetivos de identificar la relación entre edad y *engagement*, e identificar la relación entre edad y disposición al cambio organizacional con la submuestra ecuatoriana, no se encontraron correlaciones significativas entre edad y disposición al cambio o *engagement*. Se encontraron correlaciones inversas significativas en la muestra general entre edad y la dimensión organizacional ( $\rho = -.070$ ;  $p < .05$ ), y edad y las variables clima ( $\rho = -.085$ ;  $p < .05$ ) y conocimiento ( $\rho = -.080$ ;  $p < .05$ ). En la submuestra colombiana se encontraron correlaciones significativas entre edad y la dimensión individual ( $\rho = .123$ ;  $p < .05$ ), así como con las variables aceptación ( $\rho = .118$ ;  $p < .05$ ) y cultura ( $\rho = .162$ ;  $p < .01$ ). Con respecto a la variable *engagement*, se encontraron correlaciones entre edad y vigor ( $\rho = .119$ ;  $p < .01$ ) en la muestra general, así como entre edad y cada una de las tres subvariables (vigor:  $\rho = .251$ ;  $p < .01$ ; dedicación:  $\rho = .196$ ;  $p < .01$ ; absorción:  $\rho = .151$ ;  $p < .05$ ) en la muestra colombiana. La varianza explicada entre edad y los componentes y variables de disposición al cambio con la muestra general

y la submuestra ecuatoriana no supera el 1 %; para la muestra colombiana se supera el 1 % con las dimensiones individual y grupal y las variables motivación, aceptación, comunicación y cultura. Algo similar ocurre con las variables edad y *engagement*: la varianza explicada con la muestra general y la ecuatoriana no supera el 1 % de varianza explicada, en tanto que la muestra colombiana explica más de 2 % en todos los casos. Sin embargo, en términos numéricos esta porción de varianza explicada en todos los casos es muy baja.

Dados los resultados se consideró apropiado evaluar si se presentaban diferencias significativas entre los resultados de los dos países. Dada la evaluación de normalidad realizada previamente, se procedió a realizar una comparación entre dos grupos independientes con la prueba no paramétrica de Rangos de Wilcoxon (ver Tabla 5). Se encontraron diferencias significativas entre las muestras en las variables edad y disposición al cambio, también en la subvariable de *engagement* absorción, pero no se evidenciaron diferencias en vigor y dedicación.

Tabla 5

Comparación entre las muestras colombiana y ecuatoriana en las variables edad, disposición al cambio y engagement.

	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Edad	-2.359	.018
DI	-14.264	.000
Mo	-9.036	.000
Ac	-20.109	.000
DG	-16.573	.000
Co	-12.286	.000
Li	-19.183	.000
DO	-19.419	.000
Cl	-21.599	.000
Cn	-14.370	.000
Cu	-19.557	.000
Vi	-1.111	.267
De	-.750	.453
Ab	-3.503	.000

Notas: DI: Dimensión Individual; Mo: Motivación; Ac: Aceptación; DG: Dimensión Grupal; Co: Comunicación; Li: Liderazgo; DO: Dimensión Organizacional; Cl: Clima; Cn: Conocimiento; Cu: Cultura; Vi: Vigor; De: Dedicación; Ab: Absorción.

Respecto a los componentes y variables de disposición al cambio organizacional se observa que las calificaciones promedio son sistemáticamente mayores para la muestra colombiana frente a la muestra ecuatoriana; por otra parte, en relación con la variable *engagement*, los promedios de puntuación son mayores para vigor (las diferencias no son significativas) y absorción en la muestra ecuatoriana, frente a la muestra colombiana. No ocurre lo mismo con dedicación, cuya muestra colombiana evidencia un mayor promedio. Sin embargo, en este caso, las diferencias no son significativas; el promedio de edad es mayor en la muestra ecuatoriana.

## Discusión

La presente investigación se propuso como objetivo general identificar la relación entre edad, el *engagement* y la disposición al cambio organizacional. Para ello, se estableció inicialmente la relación entre las variables *engagement* y disposición al cambio, y se encontró que la muestra a nivel general, al igual que discriminada por submuestras (Ecuador y Colombia), evidenciaba correlaciones directas, positivas y significativas. Sin embargo, en un análisis posterior, resultó evidente que dicha correlación no aportaba evidencia suficiente respecto de la varianza explicada en la relación de las distintas variables. Llama la atención en este análisis que las correlaciones más altas entre las variables *engagement* y disposición

al cambio se encuentran en la submuestra colombiana en la mayor parte de los casos.

También se buscó evaluar la relación entre edad y las variables centrales de la investigación, aunque no se encontraron evidencias estables respecto a la relación entre edad y *engagement* o disposición al cambio. Los resultados contradicen los hallazgos de Haley et al. (2013) y Bezuidenhout y Cilliers (2011), ya que a pesar de que en la muestra colombiana las variables de *engagement* correlacionan significativamente de manera positiva, la varianza explicada no supera el 6 %. Este aspecto implica que se carece de un aporte real para evidenciar una relación relevante entre el *engagement* y la disposición al cambio, o entre la edad, el *engagement* y la disposición al cambio, ya que, de acuerdo con Cárdenas y Arancibia (2014), solo valores por encima del 30 % de varianza explicada aportarían elementos relevantes para explicar las relaciones entre variables. Sin embargo, análisis adicionales evidenciaron resultados inesperados respecto de las diferencias significativas entre las dos submuestras; específicamente la variable disposición al cambio tiende a presentar promedios mayores en la población colombiana, en tanto la variable *engagement* tiende a ser mayor en la población ecuatoriana; sin embargo, en este último caso las diferencias no son significativas.

Los resultados no aportan evidencias frente a las hipótesis de investigación, si bien las diferencias en los tamaños de las muestras y su procedencia pueden producir un efecto negativo. Llama la atención la posibilidad de que factores culturales incidan en la relación de estas variables, por lo que se recomienda realizar investigaciones que provean muestras balanceadas a nivel transcultural.

La posibilidad de realizar investigaciones a nivel transcultural implica la contrastación entre las diferentes variables a nivel no solo regional, sino transcultural, partiendo de la adaptación transcultural de los instrumentos de evaluación para evitar posibles sesgos por las particularidades idiomáticas del habla hispana.

## Conclusiones

Las organizaciones son sistemas abiertos que tienen una relación bidireccional con el ambiente, lo que implica que ellas deben responder tanto a los cambios del ambiente como a los que se generan en su interior. Estos cambios los asumen los trabajadores de manera positiva o negativa, lo cual depende de diversos factores: uno de ellos es la edad de las personas que, aunque no es determinante, sí puede llegar a obstaculizar los procesos de cambio. Por otra parte, la edad se puede relacionar en mayor o menor medida con el *engagement* y podría depender de la actitud de las personas y de las experiencias pasadas.

Finalmente, y a manera de reflexión, sería interesante revisar cómo los cambios que se han presentado por la pandemia causada por el COVID-19 son manejados por las organizaciones y sus miembros, dependiendo de la edad y cómo se asume el *engagement*, especialmente por las condiciones de trabajo remoto desde casa mediado por tecnologías informáticas y de la comunicación.

## Referencias bibliográficas

- Ato, M., López, J. J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>.
- Bezuidenhout, A. y Cilliers, F. (2011). Age, burnout, work engagement and sense of coherence in female academics at two South African universities. *South African Journal of Labour Relations*, 35(1), 61-80. <http://hdl.handle.net/10500/5554>
- Bohner, G. y Dickel, N. (2011). Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, 62, 391–417. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.121208.131609>
- Cárdenas, M. y Arancibia, H. (2014). Potencia estadística y cálculo del tamaño del efecto en G\* Power: complementos a las pruebas de significación estadística y su aplicación en psicología.

- Salud & Sociedad*, 5(2), 210-224. <https://doi.org/10.22199/S07187475.2014.0002.00006>
- Coe, R. y Merino, C. (2003). Magnitud del efecto. Una guía para investigadores y usuarios. *Revista de psicología de la PUCP*, 21(1), 146 -177. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/993949.pdf>;Magnitud.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(1), 81-95. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2013.0001.06>
- García, M., Camargo, J., Cervera, A., Ramírez, A. y Romero, B. (2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Psychologia. Avances de la Disciplina*, 4(2), 31-46. <https://doi.org/10.21500/19002386.1145>
- García, M. y Forero, C. (2014a). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. <https://doi.org/10.17081/psico.17.31.1474>
- García, M. y Forero, C. (2014b). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(2), 293-305. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2014.0002.07>
- García, M. y Forero, C. (2017). Elementos relacionales del capital psicológico y cambio organizacional en empleados del sector terciario de la ciudad de Bogotá – Colombia. *Revista Katharsis*, 23, 129-141. <https://doi.org/10.25057/25005731.868>
- García, M. y Forero, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 14(1), 151-164. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>
- García, M., Gómez, G. y Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa de Bogotá del sector público. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2009.0001.11>
- García, M., Rojas, M. F. y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2011.0001.08>
- García-Rubiano, M. y Forero-Aponte, C. (2015). Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia. *Revista Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(1), 15-28. <https://doi.org/10.19053/20278306.4047>
- García Rubiano, M. y Forero Aponte, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- González, J. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 197-219. <https://doi.org/10.1177/0021886310367943>
- Guevara, L. M. y Fernández, L. F. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana Psicología Ocupacional*, 34(2), 108-119.
- Haley, L. M., Mostert, K. y Els, C. (2013). Burnout and Work Engagement for Different Age Groups: Examining Group-Level Differences and Predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283–296. <https://doi.org/10.1080/14330237.2013.10820625>
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. y Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Sustainable Development*, 7(1), 1-10.

- tion & Knowledge, 3, 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Jacobs, G., Witteloostuijn, A. y Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Management*, 26(5), 772–779. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137>
- Kim, W. y Park, J. (2017). Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. *Sustainability*, 9(205), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Lattuch, F. y Young, S. (2011). Young professionals' perceptions toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 605-627. <https://doi.org/10.1108/01437731111161085>
- López Duque, M. E, Restrepo de Ocampo, L. E. y López Velásquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149-157.
- Malinen, S., Wright, S. y Cammock, P. (2013). What drives organisational engagement? A case study on trust, justice perceptions and withdrawal attitudes. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(1), 96-108. <https://doi.org/10.1108/20493981311318638>.
- Meyer, B. (1990). Unemployment Insurance and Unemployment Spells. *Econometrica*, 58(4), 757-782. <https://doi.org/10.2307/2938349>
- Ministerio de la Protección Social. (2006). Ley Número 1090 de 2006. Ministerio de la Protección Social. Gobierno de Colombia. <http://www.psicologiaprospectiva.com/introley1090.html#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20reglamenta,y%20Bio%C3%A9tico%20y%20otras%20disposiciones.>
- Ministerio de Salud (1993). Resolución No. 8430 de 1993. Ministerio de Salud. Gobierno de Colombia. [https://www.redjurista.com/Documents/resolucion\\_8430\\_de\\_1993.aspx#/](https://www.redjurista.com/Documents/resolucion_8430_de_1993.aspx#/)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. y Lampel, J. (1998). Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management. New York: Free Press.
- Nadler, N. y Tushman, M. (1995). *Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation*. San Francisco: Papers.
- Niessen, C., Swarowsky, C. y Leiz, M. (2010). Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 356-383. <https://doi.org/10.1108/02683941011035287>
- Orgambídez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P. J. y Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>
- Ospina, C. A. y Delgado-Abella, L. (2014). Adaptación lingüística y cultural del cuestionario Utrecht Work Engagament (UWES) a la población colombiana (Tesis de maestría). Documento no publicado. Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/23756>
- Parra, M., Visbal, O., Durán, S. E. y Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México, D.F.: Oxford.
- Porras, J. y Robertson, P. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 719–822). Consulting Psychologists Press.
- Rafferty, A. y Restubog, S. (2010). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206309341480>.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8<sup>a</sup> Edición). México: Prentice Hall.
- Sadeghi, D. (2011). Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations' performance.

- Procedia Social and Behavioral Sciences, 20, 1099-1107. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.08.119>
- Salanova, M. y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. J. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, (261), 109-138.
- Saleh, S. M. (2014). Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 2290. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p2290>
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual-Version 1.1*. <http://www.wilmarschaufeli.nl>
- Schermerhorn, A., Cummings, E. y Davies, P. (2008). Children’s representations of multiple family relationships: Organizational structure and development in early childhood. *Journal of Family Psychology*, 22, 89–101. <https://doi.org/10.1037/0893-3200.22.1.89>
- Soares, M. y Couto-de-Souza, C. (2009). Organizational change in a Brazilian family business. *Administración Pública* 43, 10.1590. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000300005>.
- Swarnalatha, C. y Prasanna, T. S. (2013). Employee Engagement and Change Management. *International Journal of Business and Management*, 2(6), 01-06.
- Tavares, A., Silva, J., Maciel, R. y Silva, M. (2017). Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification. *Production*, 27, e20162165. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.216516>.
- Weick, K. y Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. [https://doi.org/0084-6570/99/0201-0361\\$08.00](https://doi.org/0084-6570/99/0201-0361$08.00)

Recibido: 22 de noviembre de 2019

Aceptado: 18 de marzo de 2021