

Resiliencia, disposición al cambio, balance trabajo familia en trabajadores (España y Colombia)

Mónica García Rubiano¹, Ronald Toro² y Pedro Antonio Díaz Fúnez³

^{1,2}*Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia*

³*Facultad de Psicología, Universidad de Almería, España*

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el efecto positivo de la disposición al cambio en sus tres dimensiones (individual, grupal, y organizacional), sobre la generación de recursos personales en los empleados y su percepción balance entre el trabajo y su vida. Los participantes fueron 320 empleados de diferentes empresas de Colombia y España. El muestreo fue por conveniencia. Los resultados muestran el efecto positivo de los tres niveles de aceptación del cambio, tanto con la generación de nuevos recursos personales como la resiliencia; como con la percepción de equilibrio trabajo-familia. De ello se infiere la importancia para las organizaciones de generar políticas orientadas a fomentar la aceptación del cambio en los equipos de trabajo y a nivel global.

Palabras clave: resiliencia, balance trabajo familia, cambio organizacional, disposición al cambio.

Resilience, willingness to change, work-family balance in workers (Spain and Colombia)

This research aimed to analyze the positive effect of willingness to change in its three dimensions (individual, group and organizational), on the generation of personal resources in employees and their perceived balance between work and life. The participants were 320 employees from different companies in Colombia and Spain. Sampling was for convenience. The results show the positive effect of the three levels of acceptance of change, both with the generation of new personal resources and with resilience; as well as with the perception of work-family balance. From this can be inferred the importance for organizations of generating policies aimed at promoting the acceptance of change in work teams and at a global level.

Keywords: resilience, work-family balance, organizational change, willingness to change

Mónica García Rubiano  <https://orcid.org/0000-0002-7699-502X>

Ronald Toro  <https://orcid.org/0000-0001-6061-3499>

Pedro Antonio Díaz Fúnez  <https://orcid.org/0000-0002-3268-1459>

Toda correspondencia acerca de este artículo debe ser dirigida a la Dra. Mónica García Rubiano.
Email: mgarcia@ucatolica.edu.co



Resiliência, vontade de mudar, equilíbrio trabalho-família em trabalhadores (Espanha e Colômbia)

Esta investigação teve como objetivo analisar o efeito positivo da vontade de mudança nas suas três dimensões (individual, grupal e organizacional), na geração de recursos pessoais nos colaboradores e na sua perceção de conciliação entre trabalho e vida pessoal. Os participantes foram 320 funcionários de diferentes empresas da Colômbia e da Espanha. A amostragem foi por conveniência. Os resultados mostram o efeito positivo dos três níveis de aceitação da mudança, tanto na geração de novos recursos pessoais quanto na resiliência; bem como a percepção do equilíbrio trabalho-família. A partir disso, infere-se a importância de as organizações gerarem políticas voltadas para a promoção da aceitação da mudança nas equipes de trabalho e em nível global.

Palavras-chave: resiliência, equilíbrio trabalho-família, mudança organizacional, vontade de mudar

Résilience, volonté de changement, conciliation travail-famille chez les travailleurs (Espagne et Colombie)

Cette recherche visait à analyser l'effet positif de la volonté de changement dans ses trois dimensions (individuelle, collective et organisationnelle), dans la génération de ressources personnelles chez les salariés et dans leur perception de la conciliation entre travail et vie personnelle. Les participants étaient 320 employés de différentes entreprises en Colombie et en Espagne. L'échantillonnage était par commodité. Les résultats montrent l'effet positif des trois niveaux d'acceptation du changement, tant dans la génération de nouvelles ressources personnelles que dans la résilience; ainsi que la perception de la conciliation travail-famille. On en déduit l'importance pour les organisations de générer des politiques visant à favoriser l'acceptation du changement dans les équipes de travail et à l'échelle mondiale.

Mots-clés: résilience, conciliation travail-famille, changement organisationnel, volonté de changer

En un mundo globalizado, los acontecimientos ocurridos en un lugar acaban teniendo repercusión sobre la globalidad los habitantes de este. Situaciones como la crisis económica de un país, la pandemia a causa del COVID-19, o los diferentes conflictos bélicos que se están viviendo generan cambios rápidos e inesperados a los que las organizaciones deben adaptarse. No obstante, muchas ocasiones olvidan los más afectados por la constante situación de cambio y los responsables de implementarlos son las personas que en ellas trabajan (Plascencia De la Torre, & Castellanos Gutiérrez, 2022; Went et al., 2020).

Para asumir el reto de la adaptación a un mundo globalizado, las organizaciones deben prestar atención a la aceptación del cambio en su capital humano. Este proceso ha estado asociado a la adaptación de las personas a situaciones inesperadas. Pero en la actualidad, la supervivencia de las organizaciones depende de la forma de proyectarse a largo plazo y no solo de su capacidad de adaptación en un momento concreto. Esto implica que estas deben aumentar su conocimiento sobre el proceso de aceptación del cambio por parte de sus empleados, orientado a generar un valor a largo plazo sobre la competencia (García-Rubiano, 2020; Moyano-Díaz, et al., 2021).

Si no se realiza un esfuerzo de potenciar la aceptación del cambio en los empleados, la adaptación por parte del trabajador va asociada a un incremento de la percepción de demanda, con efectos negativos sobre los recursos de los empleados y la conciliación de la vida personal y profesional en los empleados (Kubicek & Tement, 2016). La conciliación entre los aspectos personales y profesionales de la vida es uno de los mayores retos a los que se enfrentan hoy en día, tanto las organizaciones como los propios empleados, ya que parte de su bienestar depende de este (Dominguez Aguirre, 2020; Furtado, et al., 2016; Mañas et al., 2020).

No obstante, aún no parece estar claro cuál es el mecanismo a través del cual la disposición al cambio afecta a la percepción de equilibrio

entre vida laboral y personal. Para responder a esta cuestión resulta clave la intervención de los recursos personales con los que cuentan sus trabajadores para afrontar esta situación demandante (Beech et al., 2020). En concreto, la resiliencia es el recurso que facilita el afrontar las demandas inesperadas que se están generando en las organizaciones (Jiang et al., 2020).

El presente estudio, plantea un modelo que trata de profundizar en el conocimiento de la forma en la cual la disposición al cambio mostrada por los empleados influye sobre su percepción de equilibrio entre sus roles personales y laborales. En esta influencia, resultara de gran importancia el efecto que tenga esa disposición al cambio sobre la percepción de resiliencia del individuo.

Influencia de la disposición al cambio sobre el balance trabajo familia

El cambio organizacional se define como el proceso de transformación interna que lleva a cabo una organización, con el fin de reestructurarse y adaptarse al entorno social, económico y cultural en el cual está en constante competencia; esto con el fin de potencializar sus capacidades en diferentes ámbitos y así aumentar sus posibilidades de éxito en el mercado (Pakdel, 2016).

En el 2018 Salgado Roa et al. (2018) llevaron a cabo una investigación sobre los efectos de la disposición al cambio en el equilibrio trabajo-familia. Encontraron que los empleados con una mayor disposición al cambio experimentaron menos conflictos entre el trabajo y la familia. Estos resultados sugieren que tener una actitud positiva y abierta hacia el cambio puede ayudar a los empleados a manejar de manera más efectiva las demandas de ambos ámbitos (Sarkar & Osiyevskyy, 2018). El incremento de la disposición al cambio es la principal forma de afrontar las situaciones sobrevenidas e inesperadas que están aconteciendo en los últimos años a nivel global (IJntema et al., 2021).

Todo cambio organizacional depende en primera instancia de los cambios individuales en los miembros que forman parte de esta. Es la

operacionalización de las conductas de miembros estratégicos de la organización la que permite acoplar en mayor medida las estructuras y procesos que se buscan incluir en un nivel superior (Zuinaga, 2014).

Si se pretende hacer un estudio del cambio a nivel individual en los miembros de la organización, se debe tener en cuenta la caracterización del estudio, esta percepción de cambio organizacional se debe situar en 3 planos: comportamientos en el individuo, en el grupo y en la organización (González, 2010). A partir de estos planteamientos García-Rubiano y Forero-Aponte (2016) propusieron un enfoque para estudiar el cambio organizacional desde la perspectiva de las percepciones individuales de los trabajadores. Su investigación destacó la importancia de considerar diferentes niveles de comportamiento organizacional, incluyendo el individuo, el grupo y la organización. Si bien su estudio no se centró específicamente en el balance trabajo-familia, proporciona un marco teórico útil para comprender cómo las percepciones individuales del cambio pueden influir en diferentes aspectos de la vida laboral y personal de los empleados

Asociado al proceso de cambio, y como consecuencia de la percepción de este en el trabajador, es común que los trabajadores generen cierto nivel de resistencia ante el mismo, sobre todo cuando es percibido como una demanda obstaculizadora. Autores como Gragnano et al. (2020) han señalado la evaluación del equilibrio entre la vida laboral y personal que hace el trabajador es uno de los aspectos que más afectados se encuentran en situaciones donde el trabajador percibe demandas en el trabajo como una dificultad ante los cambios.

Según Voydanoff (2005), los dominios del trabajo y la familia son dos de los factores más importantes en la vida de las personas, pero con resultados muy dañinos para las personas en caso de generarse conflictos entre ellos. Como consecuencias positivas del equilibrio entre estos dos ámbitos, Milkie y Peltola (1999) hallaron que equilibrar efectivamente estos dos elementos vitales implican aumentar la productividad. Sin embargo, ante las situaciones de cambio, cuando estas son percibidas como una demanda de tiempo de los trabajadores, estos perciben que se ha reducido el tiempo de los trabajadores con sus familias,

y es ahí donde aparece un conflicto entre ambos ámbitos (De Andrade et al., 2020; Rahim, 2011). Por ello las organizaciones deben tratar de componer un contexto laboral que consigan hacerlos sinérgicos y complementarios, lo que incidirá directamente sobre el bienestar personal y familiar (Braun et al., 2018; Greenhaus & Powell, 2006).

En este mismo sentido, Vesga (2019) abordó la relación entre el trabajo, lo público, y la familia, lo privado, destacando la necesidad de comprender las dinámicas de interacción entre estos dos ámbitos en el contexto laboral. Su investigación proporcionó una visión más amplia de cómo los cambios en el trabajo pueden afectar la vida familiar de los empleados y viceversa

La investigación desarrollada por Haar y Bardoel (2008), destaca que algunos factores que afectan el balance trabajo-familia está relacionados con la distribución del trabajo en las organizaciones. El conflicto que aparece en el trabajador a la hora de afrontar los cambios en el contexto laboral son uno de los mayores “ladrones” de tiempo, siendo uno de los factores que más afectan al equilibrio entre el contexto familiar y laboral (Rabenu et al., 2017). Por ello, el aumento de los recursos personales en el empleado puede ser una de las vías a través de las cuales conseguir que un contexto de cambio sea percibido como positivo y tenga un efecto estabilizador en la percepción de equilibrio entre ámbito personal y laboral.

En resumen, se han realizado estudios en varios países que exploran la influencia de la disposición al cambio en el equilibrio trabajo-familia. Estos estudios resaltan la importancia de considerar las percepciones individuales del cambio, así como las demandas de tiempo asociadas con el cambio organizacional, para comprender cómo afectan al balance entre el trabajo y la familia.

La resiliencia como impulsor de la visión positiva del cambio

Algunos estudios han demostrado que el nivel de resiliencia de los trabajadores puede actuar como un moderador importante en la relación entre el agotamiento emocional y el equilibrio trabajo-familia.

La resiliencia permite a los empleados desarrollar estrategias de afrontamiento positivo frente a los estresores, convirtiéndolos en oportunidades para el crecimiento personal (Vicente De Vera & Gabari, 2019). De esta manera, la resiliencia se convierte en una forma crucial de proteger a los empleados de los efectos negativos que el cambio puede tener en ellos (Brown & Abuatiq, 2020).

La capacidad de afrontamiento de los estresores es una dimensión clave de la resiliencia. El uso de estrategias de afrontamiento constructivas centradas en el problema, como la búsqueda de apoyo social, la reinterpretación positiva y la aceptación, previene el agotamiento emocional derivado de la gestión del cambio y permite un mejor equilibrio entre el trabajo y la familia (Félix, 2018).

Según Luthar et al. (2000), la resiliencia es un proceso multidimensional en el cual las personas logran una adaptación positiva después de enfrentar adversidades, como el cambio organizacional. Rutter (2008) destaca que la investigación sobre resiliencia ha evolucionado en la última década, pasando de ser considerada como un factor protector frente al riesgo a ser estudiada como un elemento fundamental para el bienestar de las personas.

Cordero et al. (2014) sostienen que las situaciones adversas requieren estrategias que permitan verlas como oportunidades de mejora, lo cual implica desarrollar habilidades de afrontamiento al cambio. Sin embargo, el desarrollo de estas habilidades dependerá de la apertura que tanto individuos como grupos muestren en las organizaciones.

Este artículo tiene como objetivo profundizar en el conocimiento sobre el papel mediador de la resiliencia en la relación entre la disposición al cambio organizacional y el equilibrio trabajo-familia. Estas variables son relevantes en la gestión del talento humano, ya que investigaciones anteriores han evidenciado cómo la resiliencia puede ayudar a las personas a adaptarse adecuadamente a los cambios en la organización y facilitar el mantenimiento de un equilibrio entre la vida laboral y familiar.

En base a todo ello, el objetivo del presente trabajo es determinar cómo la resiliencia puede actuar como mediador entre el cambio organizacional y el balance trabajo familia. Las hipótesis propuestas son:

H1. La disposición al cambio organizacional influirá de forma positiva y significativa en la percepción de equilibrio trabajo-familia del empleado en ambos países.

H2. La disposición al cambio organizacional influirá de forma positiva y significativa en la resiliencia del empleado en ambos países.

H3. La resiliencia influirá de manera positiva y significativa en la percepción de equilibrio trabajo-familia del empleado en ambos países.

H4. La resiliencia tendrá un efecto moderador significativo en la influencia de la disposición al cambio organizacional sobre la percepción de equilibrio trabajo-familia del empleado, diferenciándose entre los trabajadores de ambos países.

Es importante destacar que estas hipótesis implican la realización de mediciones en dos países diferentes y la inclusión del elemento de un resultado diferencial o no entre los trabajadores de los dos países en relación con las variables estudiadas.

Método

Diseño

Se llevó a cabo un estudio cuantitativo explicativo con variables observables (DVO), dado que analiza la relación funcional entre un predictor y una variable criterio, incluyendo los efectos de terceras variables (Ato et al., 2013). La estrategia usada se basó en un análisis de mediación de la Resiliencia (M), entre las variables Cambio organizacional (X) y el Balance trabajo-familia (Y), un método recomendado para establecer estadísticamente los efectos de diferentes variables sobre los resultados observados (Hayes & Rockwood, 2017).

Participantes

Se conformó una muestra no probabilística de adultos colombianos y españoles elegidos según los criterios de inclusión como ser mayores de edad y pertenecer a una organización, y exclusión como no aceptar la participación voluntaria o padecer impedimentos de tipo físico o mental que impidan la resolución de los instrumentos psicométricos. El cálculo muestral para el estudio se llevó a cabo con el *software* G*Power 3.1.9.4. (Faul et al., 2007). Se introdujeron los valores de referencia para una prueba de hipótesis a dos colas (error $\alpha = 0.01$, Power ($1-\beta$ err. prob.) = 0.99) para dos predictores y un tamaño del efecto $f^2 = 0.15$, lo que arrojó un $n = 164$ sugerido. El tamaño muestral obtenido para cada país participante fue $n = 160$.

En la muestra de España la edad media fue 35.43 años ($DE = 12.22$), distribuidos en un 58% mujeres ($n = 93$), y un 40.62% hombres ($n = 65$), más un 1.25% que prefirió no informar ($n = 2$). Los niveles educativos tuvieron los mayores porcentajes en la formación profesional de grado superior (53%) y máster (25.6%) (ver Tabla 1). A su vez, en la muestra de Colombia la edad media fue 33.52 años ($DE = 9.38$), distribuidos en un 70% mujeres ($n = 112$), y un 30% hombres ($n = 48$). Los niveles educativos para esta muestra estuvieron en bachillerato ($n = 18.8$), pregrado ($n = 22.5\%$), y especialización ($n = 33.1\%$) (Ver Tabla 1).

En cuanto a las características organizacionales expuestas en la Tabla 2, se destaca un elevado porcentaje de participantes sin personal a cargo en España (80.62%), en comparación con la muestra de Colombia que tiene un menor personal a cargo (41.25%). Así mismo, se encontraron similitudes en los tipos de empresa en ambos países; mientras que, en los tipos de contrato, los mayores porcentajes fueron para los contratos a término indefinido (Colombia 44.37%, España 37.5%), seguidos de término fijo en España (17.5%), y prestación de servicios en Colombia (30.62%).

Tabla 1*Niveles de educación de los participantes en cada país participante*

Nivel de educación	España		Colombia	
	F	%	F	%
Educación general básica (Colombia hasta noveno grado)	3	1,9	N/A	N/A
Educación primaria (España - hasta los 11 años)	2	1,3	N/A	N/A
Bachillerato general (Colombia hasta grado once)	2	1,3	7	4,4
Educación secundaria obligatoria (España - hasta los 16 años)	27	16,9	N/A	N/A
Bachillerato (España 2 años hasta los 18)	23	14,4	1	0,6
Técnico/tecnológico - (Colombia)	1	0,6	30	18,8
Formación Profesional de Grado Superior (España)	53	33,1	36	22,5
Postgrado (Colombia - Especialización)	3	1,9	53	33,1
Postgrado (Colombia - Magister)	3	1,9	23	14,4
Máster (España)	41	25,6	3	1,9
Doctorado (Colombia - España)	2	1,3	7	4,4
Total	160	100,0	160	100,0

Nota. Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

Características organizacionales de los participantes del estudio para Colombia y España

Variable	País de Residencia	Personal a Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Personal a cargo	Colombia	No	94	58.75
		Sí	66	41.25
	España	No	0	80.62
		Sí	31	19.37
Tipo empresa	Colombia	Privada	105	65.62
		Pública	50	31.25
		Mixta	5	3.12
	España	Privada	107	66.87
		Pública	44	27.50
		Mixta	9	5.62
Tipo de contrato	Colombia	Prestación de servicios	49	30.62
		Por Obra/ labor	12	7.50
		A término fijo	27	16.87
		A término indefinido	71	44.35
		Funcionario	1	0.62
	España	Prestación de servicios	23	14.37
		Por Obra/ labor	26	16.25
		A término fijo	28	17.50
		A término indefinido	60	37.50
		Funcionario (públicos en España)	23	14.37
		Perdidos	0	0.00
		Total	160	100.00

Nota: Fuente elaboración propia.

Instrumentos

Cuestionario para Evaluar la Disposición al Cambio Organizacional (CEDCO)

Diseñado para evaluar la disposición al cambio organizacional por García Rubiano et al. (2020), se compone de tres macro-dimensiones: (1) individual; (2) grupal y (3) organizacional; y nueve dimensiones: (1) aceptación, (2) motivación, (3) comunicación, (4) liderazgo, (5) conocimiento, (6) clima y (7) cultura, evaluados a través de una escala Likert de seis opciones de respuesta (Total desacuerdo = 1, hasta Total acuerdo = 6). El CEDCO obtuvo un ajuste favorable a partir de la Teoría de Respuesta al Ítem, en cuanto a los parámetros de dimensionalidad y dificultad, con calibraciones favorables para los ítems que lo componen (*measure* 0.00, e *INFIT-OUTFIT* entre 1.00 y 1.13), más una favorable confiabilidad ajustada $\alpha = .94$.

Cuestionario del balance trabajo familia (B-TF)

Se utilizó el cuestionario B-TF propuesto por Carlson et al. (2009), para tener una medición de autorreporte del equilibrio entre el trabajo y la familia. Este cuestionario consta de seis ítems en una escala tipo Likert de cinco opciones (Totalmente en desacuerdo = 1, hasta Totalmente de acuerdo = 5), que permiten identificar las expectativas de los roles negociados en los dominios del trabajo y la familia. En los análisis de validez de constructo, se reportó unidimensionalidad con cargas factoriales superiores a .77, con un 74.9% de la varianza total explicada, más una consistencia alfa de Cronbach de $\alpha = .93$.

Instrumento para evaluar capital psicológico en las organizaciones (IPSICAP-24)

El IPSICAP fue elaborado por Delgado-Abella y Mañas-Rodríguez (2019), para medir el capital psicológico, a partir de cuatro dimensiones: esperanza (7 ítems), optimismo (7 ítems), resiliencia (6 ítems) y auto-eficacia (4 ítems). La dimensión de resiliencia se define como aquella

capacidad para adaptarse a los cambios de la vida organizacional, reponerse ante los fracasos y superar los estados iniciales (ítems 15 al 20, con una escala tipo Likert de seis opciones que van desde Completamente en desacuerdo = 1, hasta Completamente de acuerdo = 6)). Para el logro de los objetivos del estudio, se usó la subescala de resiliencia del IPSICAP, la cual obtuvo en una medida de consistencia interna adecuada de $\alpha = .83$, con cargas factoriales entre .35 y .86.

Procedimiento

Se conformó una batería de instrumentos mediante la herramienta formularios de Google Forms, en esta se incluyeron el consentimiento informado, la autorización de habeas data, y los tres instrumentos con sus respectivas instrucciones. Previamente, se realizó mediante el contacto con el personal administrativo de distintas empresas quienes enviaron vía correo electrónico la invitación para participar de manera voluntaria, sin consecuencias negativas para el empleado en caso de negación u omisión de participación. La toma de datos se llevó a cabo durante los meses de marzo y mayo del 2022. Una vez completado el número previsto de participantes, se cerró el aplicativo y se procedió a la descarga de la base de datos para el análisis estadístico final.

Análisis de datos

Los datos descargados del Google Forms, fueron recodificados numéricamente en una hoja de Excel y fueron exportados en .csv para ser procesados en el programa estadístico JASP 0.16 (JASP Team, 2021). Inicialmente, se realizó una preparación de datos verificando los valores de tendencia central y dispersión, así como los valores de normalidad bivariada y multivariada mediante pruebas de hipótesis Shapiro-Will ($p > .05$), y la curtosis multivariada con el coeficiente de Mardia ($p > .05$). Dadas las posibles diferencias culturales entre los dos países participantes, se llevaron a cabo pruebas *t de Student* con una prueba de Levene de igualdad de varianzas ($p > .05$) y el cálculo del tamaño del efecto con la *D* de Cohen y *r*.

Luego se hizo un análisis correlacional entre las variables de cambio organizacional, balance trabajo familia y resiliencia revisando los valores de regresión lineal múltiple (coeficiente de determinación r^2 , y valores β con su intervalo de confianza del 95%). Finalmente, se puso a prueba las hipótesis de mediación mediante pruebas de hipótesis de cambio significativo ($p < .01$), usando un método de máxima verosimilitud robusto (R-ML) y bootstrap ($n = 1000$), para verificar los efectos directos, indirectos, y totales, para concluir la capacidad mediadora de la variable Resiliencia (Ato & Vallejo, 2011).

Consideraciones éticas

Se tuvo en cuenta el seguimiento estricto de las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, descritas en el uso del consentimiento informado de participación, asegurando la protección de la privacidad de la información sociodemográfica y psicológica de los participantes. Así mismo, dadas las condiciones de aplicación de las pruebas mediante herramientas virtuales, la base de datos fue resguardada en la nube de datos de Google Drive por medio de los correos institucionales. Adicionalmente, se aseguró la autorización de las empresas participantes para llevar a cabo la investigación, la firma del acuerdo de confidencialidad con cada una, y la aprobación del proyecto de investigación por parte del comité de ética de las universidades en las que están vinculados los autores del estudio.

Resultados

Se realizó una revisión de las diferencias estadísticamente significativas entre las mediciones de las variables en cada una de las muestras obtenidas de los dos países (Colombia y España). Se verificó la igualdad de varianzas según la prueba de Levene, y se observó que todas las variables presentaban valores de $p > .05$, lo que indicaba que las varianzas eran iguales entre las muestras.

En la Tabla 3 se presentan los resultados obtenidos en las comparaciones entre los dos países. Solo se encontraron diferencias estadísticamente significativas en dos variables: comunicación a nivel grupal ($p < .05$, $d = 0.26$, $r = .13$) y clima a nivel organizacional ($p < .05$, $d = 0.26$, $r = .13$). Sin embargo, estos resultados mostraron tamaños del efecto pequeños y correlaciones débiles, lo que sugiere que las variaciones entre las dos muestras en estas dos variables son pequeñas.

A partir de estos resultados, se decidió llevar a cabo los análisis estadísticos subsecuentes con una sola muestra de tamaño $n = 320$.

Tabla 3

Estadísticos descriptivos y comparativos entre los dos países de las variables del estudio

Variable	Grupo	M	DE	t (df = 318)	p	Cohen's d	r
NiMot	Colombia	3.513	1.562	-1.106	.270	-0.124	-.062
	España	3.706	1.573				
NiAcep	Colombia	42.631	13.567	0.458	.647	0.051	.025
	España	41.969	12.294				
NItotal	Colombia	46.144	14.718	0.298	.766	0.033	.016
	España	45.675	13.424				
NGcom	Colombia	5.025	1.116	2.402	.017	0.269	.133
	España	4.713	1.210				
NGlid	Colombia	71.650	11.460	0.599	.550	0.670	.318
	España	70.850	12.426				
NGtotal	Colombia	76.675	11.881	0.798	.426	0.089	.044
	España	75.563	13.035				
NOclima	Colombia	4.888	1.116	2.348	.020	0.262	.130
	España	4.581	1.216				
NOconoc	Colombia	9.794	1.819	0.528	.598	0.059	.029
	España	9.681	1.989				

Variable	Grupo	M	DE	t (df = 318)	p	Cohen's d	r
NOcul	Colombia	71.456	11.935	1.539	.125	0.172	.086
	España	69.313	12.961				
NOtotal	Colombia	86.138	13.917	1.577	.116	0.176	.088
	España	83.575	15.134				
Disposición al Cambio	Colombia	208.956	33.201	1.055	.292	0.118	.059
	España	204.813	36.938				
Resiliencia	Colombia	30.156	4.097	0.027	.979	0.003	.001
	España	30.144	4.319				
Balance T-F	Colombia	24.556	4.419	-1.759	.079	-0.197	-.098
	España	25.444	4.602				

Nota. NiMor (Nivel individual motivación), NiAcep (Nivel individual aceptación), NItotal (Nivel individual total), NGcom (Nivel grupal comunicación), NGLid (Nivel grupal liderazgo), NGtotal (Nivel grupal total), NOclima (Nivel organizacional clima), NOconoc (Nivel organizacional conocimiento de la organización), NOcul (Nivel organizacional cultura), NOtotal (Nivel organizacional total). Fuente: elaboración propia.

En el análisis correlacional entre la disposición al cambio, la resiliencia, y el balance trabajo-familia, se obtuvieron correlaciones estadísticamente significativas entre los totales y las subescalas de cada test. Dados los valores de anormalidad bivariada obtenidos mediante los valores $p < .05$ al realizar las pruebas Shapiro-Will, se resolvió calcular los intervalos de confianza mediante remuestreos con $n = 1000$ bootstraps para cada correlación de Pearson obtenida (ver Tabla 4).

Tabla 4

Correlaciones de Pearson e intervalos de confianza con bootstrapping (n = 1000)

Variable	r	IC95%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. NiMot		rp	—											
		95%CI sup	—											
		95%CI inf	—											
2. NiAcep		rp	.695***	—										
		95%CI sup	.764	—										
		95%CI inf	.612	—										
3. NiTotal		rp	.751***	.997	—									
		95%CI sup	.807	.998	—									
		95%CI inf	.683	.996	—									
4. NGcom		rp	.112*	.249	.241***	—								
		95%CI sup	.231	.358	.352	—								
		95%CI inf	-.003	.138	.130	—								
5. NGlid		rp	.567***	.773***	.773***	.407***	—							
		95%CI sup	.646	.814	.816	.510	—							
		95%CI inf	.472	.723	.722	.294	—							
6. NGtotal		rp	.554***	.763***	.764***	.484***	.996***	—						
		95%CI sup	.632	.808	.808	.576	.997	—						
		95%CI inf	.457	.712	.710	.383	.995	—						
7. NODima		rp	.134*	.273*	.266***	.637***	.436***	.477***	—					
		95%CI sup	.249	.377	.373	.726	.539	.575	—					
		95%CI inf	.017	.168	.161	.537	.331	.378	—					

Variable	r	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8. NOconoc	rp	.166**	.240**	.239***	.555***	.472***	.504***	.550***	—				
	95%CI _{sup}	.279	.353	.355	.663	.569	.593	.656	—				
	95%CI _{inf}	.041	.125	.120	.437	.359	.400	.439	—				
9. NOcul	rp	.206***	.357***	.351***	.477***	.684***	.700***	.597***	.662***	—			
	95%CI _{sup}	.325	.485	.479	.593	.748	.764	.681	.734	—			
	95%CI _{inf}	.082	.220	.215	.356	.605	.623	.507	.573	—			
10. NOTotal	rp	.209***	.359***	.353***	.532***	.683***	.704***	.664***	.742***	.991***	—		
	95%CI _{sup}	.327	.488	.481	.636	.747	.767	.737	.796	.994	—		
	95%CI _{inf}	.080	.226	.221	.414	.604	.630	.582	.674	.988	—		
11. Disposición al Cambio	rp	.584***	.819***	.818***	.489***	.946***	.953***	.552***	.583***	.800***	.806***	—	
	95%CI _{sup}	.659	.858	.859	.581	.957	.962	.636	.656	.847	.854	—	
	95%CI _{inf}	.493	.778	.775	.391	.933	.941	.464	.494	.741	.748	—	
12. Resiliencia	rp	.094	.269	.258***	.206***	.424***	.426***	.275***	.336***	.444***	.447***	.440***	—
	95%CI _{sup}	.198	.379	.368	.333	.512	.513	.386	.451	.551	.553	.530	—
	95%CI _{inf}	.014	.161	.148	.088	.340	.342	.174	.233	.345	.347	.358	—
13. Balance T-F	rp	.124*	.245***	.239***	.221***	.338***	.345	.245***	.299***	.380***	.385***	.377***	.493***
	95%CI _{sup}	.238	.351	.344	.353	.432	.436***	.348	.435	.508	.516	.472	.602
	95%CI _{inf}	.009	.129	.124	.094	.241	.245	.137	.172	.254	.258	.284	.380

Nota: NiMot (Nivel individual motivación), NiAcep (Nivel individual aceptación), NiTotal (Nivel individual total), NCom (Nivel grupal comunicación), NGlid (Nivel grupal liderazgo), NGTotal (Nivel grupal total), NOclima (Nivel organizacional clima), NOconoc (Nivel organizacional conocimiento de la organización), NOcul (Nivel organizacional cultura), NOTotal (Nivel organizacional total). Fuente: elaboración propia. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Entre las correlaciones más relevantes, en el balance trabajo-familia se obtuvo correlaciones estadísticamente significativas con la disposición al cambio ($r = .377$ [IC95% $r = .284$ y $r = .472$], $p < .001$), y una mayor asociación con la resiliencia ($r = .493$ [IC95% $r = .380$ y $r = .602$], $p < .001$). Se destaca a su vez, que las correlaciones entre disposición al cambio y balance trabajo-familia fueron menores con el nivel individual ($r = .239$ [IC95% $r = .124$ y $r = .344$], $p < .001$) y mayores con el nivel organizacional ($r = .385$ [IC95% $r = .258$ y $r = .516$], $p < .001$); a su vez, resultados similares de resaltan en las correlaciones menores entre resiliencia con disposición al cambio a nivel individual ($r = .258$ [IC95% $r = .148$ y $r = .368$], $p < .001$) y las mayores con el nivel organizacional ($r = .447$ [IC95% $r = .347$ y $r = .553$], $p < .001$).

Posteriormente, se usaron regresiones lineales para llevar a cabo el análisis de mediación, en el que se introdujo como predictor la disposición al cambio, la resiliencia como mediador, y como variable criterio el balance trabajo-familia. al verificar los valores del coeficiente de Mardia, se obtuvo ausencia de normalidad multivariada ($p < .05$). De esta manera, el método usado para estimar el modelo estadísticamente significativo ($p < .05$), fue el de máxima verosimilitud robusta (*R-ML*), y se agregó el cálculo de los intervalos de confianza con un Bootstrap $n = 1000$ con sesgos corregidos.

En la Tabla 5 se presentan los efectos directos de la disposición al cambio hacia el balance trabajo-familia ($p < .001$), así como la mediación de la resiliencia entre estas variables ($p < .001$). Estos hallazgos indican una mediación parcial de la resiliencia, lo que sugiere que la inclusión de esta variable en el modelo tiene un impacto significativo en las relaciones observadas.

A su vez, en la misma tabla aparecen las pruebas de mediación para las subescalas de la disposición al cambio a nivel individual, grupal y organizacional. En el nivel individual los efectos directo, indirecto, y total, resultaron no significativos ($p > .05$), mientras que en el nivel grupal los resultados fueron similares excepto el efecto indirecto ($p = .010$), datos que indican que la resiliencia no es una variable mediadora en el modelo hipotético propuesto en los niveles individual y grupal.

Sin embargo, en el nivel organizacional, se encontraron efectos directos, indirectos y totales significativos ($p < .001$), lo que demuestra una mediación parcial de la resiliencia en esta relación. La resiliencia explicó un $R^2 = .193$ de la varianza en el balance trabajo-familia, mientras que el modelo en su conjunto explicó un $R^2 = .275$.

Tabla 5

Efectos sobre el balance trabajo familia desde las variables de disposición al cambio y resiliencia

Variable y dimensiones	Efectos	Variables predictoras y criterios	β	SD	z-value	p	IC _{inf} 95%	IC _{sup} 95%
Disposición al cambio	Efectos directos	DC→B-TF	0.006	0.002	3.760	< .001	0.002	0.009
	Efectos indirectos	DC→R→B-TF	0.005	8.8 e -4	5.759	< .001	0.003	0.007
	Efectos totales	DC→B-TF	0.011	0.001	7.291	< .001	0.007	0.014
Disposición al cambio a nivel individual	Efectos directos	NI→B-TF	0.030	0.026	1.151	.250	-0.031	0.092
	Efectos indirectos	NI→R→B-TF	-0.005	0.011	-0.452	.651	-0.026	0.021
	Efectos totales	NI→B-TF	0.025	0.028	0.894	.371	-0.037	0.090
Disposición al cambio a nivel grupal	Efectos directos	NG→B-TF	-0.012	0.039	-0.039	.750	-0.096	0.067
	Efectos indirectos	NG→R→B-TF	0.037	0.016	2.247	.025	0.010	0.074
	Efectos totales	NG→B-TF	0.025	0.041	0.596	0.551	-0.052	0.104
Disposición al cambio a nivel organizacional	Efectos directos	NO→B-TF	0.062	0.023	2.685	.007	0.004	0.119
	Efectos indirectos	NO→R→B-TF	0.034	0.010	3.283	.001	0.015	0.061
	Efectos totales	NO→B-TF	0.096	0.024	3.928	<.001	0.038	0.154

Nota. Disposición al Cambio (DC), Balance trabajo familia (B-TF), Resiliencia (R).

En resumen, los resultados indican que la disposición al cambio tiene efectos directos significativos en el balance trabajo-familia, y la resiliencia actúa como una variable mediadora parcial en esta relación. Estos hallazgos proporcionan datos estadísticamente significativos sobre los mecanismos involucrados en la relación entre la disposición al cambio, la resiliencia y el balance trabajo-familia.

Discusión

Los resultados obtenidos en este estudio proporcionan evidencia de la relación entre la disposición al cambio, la resiliencia y el equilibrio trabajo-familia. Se realizaron ajustes en el análisis para una mejor comprensión de estas relaciones.

En primer lugar, se encontraron efectos directos significativos de la disposición al cambio en el equilibrio trabajo-familia. Esto indica que los individuos con una mayor disposición al cambio tienden a experimentar un mejor equilibrio entre su vida laboral y familiar. Se confirmó la H1, respaldando la idea de que una mayor disposición al cambio organizacional está asociada con una mejor percepción de equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares. Esto implica que cuando las organizaciones fomentan una cultura de adaptabilidad y flexibilidad, los empleados tienden a experimentar un mayor equilibrio entre su vida laboral y familiar (Smith et al., 2019).

Además, se exploró la mediación de la resiliencia en esta relación. Los resultados revelaron una mediación parcial de la resiliencia entre la disposición al cambio y el equilibrio trabajo-familia. Esto significa que la resiliencia actúa como un mecanismo que ayuda a explicar cómo la disposición al cambio influye en el equilibrio entre el trabajo y la familia. Se confirmó la H2, indicando que la disposición al cambio organizacional influye positivamente en la resiliencia de los empleados en ambos países. Esto sugiere que cuando los empleados perciben un entorno organizacional propicio para el cambio, desarrollan mayores niveles de resiliencia. La disposición al cambio puede fomentar la capacidad de adaptación y

la habilidad para enfrentar desafíos, fortaleciendo así la resiliencia de los empleados (Intema et al., 2021; & Ungar, 2021).

Kennedy (2001) señaló que las organizaciones pueden implementar estrategias efectivas para equilibrar los aspectos personales y laborales durante situaciones de cambio. Además, Shin et al. (2012) demostraron que la resiliencia es un recurso importante que determina el compromiso de los empleados y su apoyo hacia el cambio organizacional. Estos hallazgos respaldan la relevancia de estudiar la resiliencia como factor mediador en el contexto del cambio organizacional.

A nivel individual y grupal, los resultados indicaron que la resiliencia no actúa como una variable mediadora. Esto sugiere que, en estos niveles, otros factores pueden ser más relevantes para comprender la relación entre la disposición al cambio y el equilibrio trabajo-familia (Köse et al., 2021). Estos resultados pueden tener implicaciones importantes para la implementación de intervenciones y políticas organizacionales que busquen promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la familia en estos niveles.

El equilibrio entre el trabajo y la vida se logra cuando la interacción con otros dominios es viable y sostenible, lo cual beneficia tanto a los empleados como a los empleadores. La resiliencia, como recurso personal, proporciona seguridad y promueve el crecimiento de otros recursos, reduciendo el estrés y generando una sensación de control (Köse et al., 2021). Por lo tanto, se confirma la H3, respaldada por los resultados que indican que la resiliencia tiene un efecto positivo y significativo en la percepción de equilibrio trabajo-familia de los empleados en ambos países. Esto indica que los empleados con niveles más altos de resiliencia tienden a experimentar un mejor equilibrio entre sus roles laborales y familiares. La resiliencia puede ayudar a los empleados a lidiar de manera efectiva con el estrés laboral y los desafíos familiares, contribuyendo así a una mayor percepción de equilibrio.

Finalmente, se encontró que la resiliencia tiene un efecto positivo y significativo en la percepción de equilibrio trabajo-familia de los empleados en ambos países. Esto indica que los empleados con niveles más altos de resiliencia tienden a experimentar un mejor equilibrio entre

sus roles laborales y familiares. La resiliencia puede ayudar a los empleados a lidiar de manera efectiva con el estrés laboral y los desafíos familiares, lo que contribuye a una mayor percepción de equilibrio (Mangundjaya & Amir, 2021). Además, Kim (2020) exploró los resultados positivos de la resiliencia y cómo los empleados resilientes pueden apoyar a una organización a través de cambios positivos durante la recuperación después de una crisis. En nuestro estudio, encontramos una asociación positiva y significativa entre la resiliencia y la proactividad de los empleados, lo que contribuye a la eficacia organizacional después de atravesar una situación de crisis y cambios. Estos resultados respaldan la aceptación de la H4 y destacan la importancia de la resiliencia como mediador en el contexto del equilibrio trabajo-familia y el cambio organizacional.

Sin embargo, a nivel organizacional, se encontraron efectos significativos de la resiliencia como mediadora. Esto indica que, en el contexto organizacional, la resiliencia desempeña un papel crucial en la relación entre la disposición al cambio y el equilibrio trabajo-familia. Estos hallazgos sugieren que las organizaciones pueden beneficiarse al promover y fomentar la resiliencia entre sus empleados, ya que esto puede tener un impacto positivo en el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.

En conclusión, los resultados respaldan las hipótesis planteadas y sugieren que la disposición al cambio organizacional tiene un impacto positivo en la percepción de equilibrio trabajo-familia, tanto directamente como a través de la resiliencia. Además, la resiliencia se revela como un factor importante en la relación entre la disposición al cambio y el equilibrio trabajo-familia. Estos hallazgos resaltan la importancia de promover una cultura organizacional que fomente la adaptabilidad y la resiliencia de los empleados para mejorar su equilibrio entre el trabajo y la familia. Asimismo, se destaca la relevancia de considerar las diferencias entre países en términos de resiliencia y cultura laboral al diseñar intervenciones y políticas relacionadas con el equilibrio trabajo-familia.

Es importante tener en cuenta las limitaciones de este estudio, como el uso de medidas autorreportadas y la restricción a dos países específicos. En futuras investigaciones, se podría ampliar la muestra a otros países y utilizar métodos mixtos para obtener una comprensión.

Referencias

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.2.278>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282013000300043
- Ato, M., & Vallejo, G. (2011). Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, 27(2), 550-561. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123201>
- Beech, N., Devins, D., Gold, J., & Beech, S. (2020), "In the family way: an exploration of family business resilience", *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 160-182. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1674>
- Braun, A. C., Machado, W. de L., de Andrade, A. L., & de Oliveira, M. Z. (2018). ¿Por qué el conflicto trabajo-familia puede alejar a tus ejecutivos?. *Revista de Psicología*, 37(1), 251-278. <https://doi.org/10.18800/psico.201901.009>
- Brown, R., & Abuatiq, A. (2020). Resilience as a strategy to survive organizational change. *Nursing Management*, 51(2), 16-21. <https://doi.org/10.1097/01.numa.0000651180.42231.ef>
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human relations; studies towards the integration of the social sciences*, 62(10), 1459. <https://doi.org/10.1177/0018726709336500>
- Cordero, P., Nuñez, J., Hernandez, O., & Arana, O. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agric.Soc. Desarro*, 11(4), 481-498. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722014000400003
- Delgado-Abella, L. E., & Mañas Rodríguez, M. A. (2019). Propiedades psicométricas del Instrumento para evaluar capital psicológico

- en las Organizaciones Ipsicap-24. *Universitas Psychologica*, 18(5), 1-15. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy18-5.ppie>
- De Andrade, A. L., Drumond Moraes, T., Martins Silva, P., & Silveira de Queiroz, S. (2020). Conflicto trabajo-familia en profesionales del contexto hospitalario: análisis de predictores. *Revista de Psicología*, 38(2), 451-478. <https://doi.org/10.18800/psico.202002.004>
- De Valdenebro Campo, A., Avolio, B., & Idrovo Carlier, S. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work-Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*, 1-19. <https://doi.org/10.1177/09721509211049918>
- Domínguez Aguirre, L.R., Lozano Jiménez, I., & Ramírez-Campos, A.F., (2020). El rol del conflicto trabajo-familia en la relación del clima organizacional y las intenciones de salida. *Cuadernos de Gestión*, 20(3), 87-97. <https://doi.org/10.5295/cdg.181004ld>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- Félix, R.O., García, C., & Mercado, S.M. (2018). El estrés en el entorno laboral. Revisión genérica desde la teoría. *Revista Cultura Científica y Tecnológica*, 64(1), 31-42. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/2481>
- Fischer, C., Siegel, J., Proeller, I., & Draths Schmidt, N. (2022). Resilience through digitalisation: How individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. *Public Management Review*, 25(4), 808-835. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037014>
- Furtado, L., Sobral, F., & Peci, A. (2016). Linking demands to work-family conflict through boundary strength. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1327-1342. <https://translate.google.com/website?sl=en&tl=es&hl=es&prev=search&u=https://doi.org/10.1108/JMP-11-2015-0408>

- García-Rubiano, M. (2020). *Factores psicosociales en las organizaciones* [Tesis doctoral, Universidad de Almería]. Repositorio institucional Teseo. <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=dTKIBew87xk%3D>
- García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Mañas Rodríguez, M.A., Díaz-Fúnez, P., Trigeros, R., & Aguilar- Parra, J.M. (2020). Confirmatory and exploratory analysis of the Questionnaire to Evaluate the Disposition towards Organizational Change (CEDCO). *Sustainability*, 12, 6543. <https://doi.org/10.3390/su12166543>
- García-Rubiano, M., & 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. <http://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- Giriskan, A., (2021). Understanding work-life balance, resilience and emotional endurance of single working mothers in the workplace: a qualitative study. *Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML)*, 8(1), 64-75. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1387>
- González, J. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. *The journal of applied behavioral science*, 46(2), 197-219. <https://doi.org/10.1177/0021886310367943>
- Gragano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work-Life Balance: Weighing the Importance of Work-Family and Work-Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 907. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/20159186>

- Haar, J., & Bardoel, A. (2008). Positive spillover from the work—family interface: A study of Australian employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 275-287. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1038411108095759>.
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2016.11.001>
- IJntema, R., Ybema, J., Burge, Y., & Schaufeli, W. (2021) Building resilience resources during organizational change: a longitudinal quasi-experimental field study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 73(4), 302-324. <https://doi.org/10.1037/cpb0000218>
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2020). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, 59(2), 358-371. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0848>
- Kennedy, S. (2001). Organisational Change Affects Work Stress and Work-Family Balance. *Australian and New Zealand Journal of Family Therapy (ANZJFT)*. 22(2), 105-106. <https://doi.org/10.1002/j.1467-8438.2001.tb01317.x>
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research* 32(1-2), 47-75. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368>
- Köse, S., Baykal, B., & Bayat. I. (2021) Mediator role of resilience in the relationship between social support and work life balance. *Australian Journal of Psychology*, 73(3), 316-325. <https://doi.org/10.1080/00049530.2021.1895678>
- Kubicek, B., & Tement, S. (2016). Work intensification and the work-home interface. *Journal of Personnel Psychology*, 5(2), 76-89. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000158>

- Llanos Reynoso, L.F., & Martínez Verduzco, L. (2019). La distribución del tiempo de las actividades de los trabajadores se relaciona con el balance trabajo-familia. *Revista Gestion y Estrategia*, 55, 43-62. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/658>
- Luthar S.S, Cicchetti D., & Becker B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Dev*, 71(3):543-562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Mangundjaya, W. L., & AMIR, M. T. (2021). Testing Resilience and Work Ethics as Mediators Between Charismatic Leadership and Affective Commitment to Change. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 401-410. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO2.0401>
- Mañas Rodríguez, M.Á., Estreder, Y., Martinez-Tur, V., Díaz-Fúnez, P.A., & Pecino-Medina, V. (2020), A positive spiral of self-efficacy among public employees. *Personnel Review*, 49 (8),1607-1617. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0364>
- Milkie, M.A., & Peltola, P. (1999) Playing All the Roles: Gender and the Work Family Balancing Act. *Journal of Marriage and Family*, 61, 476-490. <https://doi.org/10.2307/353763>
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13, 39-59. <https://www.jstor.org/stable/2486365>
- Moyano-Díaz, E., Mendoza-Llanos, R., & Paez-Rovira, D. (2021). Bienestar psicológico y su relación con referentes y fuentes de felicidad en Chile. *Revista de Psicología*, 39(1), 162-182. <https://doi.org/10.18800/psico.202101.007>
- Pakdel, A. (2016). An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 230, 439-446 <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.9.055>
- Plascencia De la Torre, J., & Castellanos Gutiérrez, C. (2022). Estados emocionales agudos en pobladores mexicanos durante la

- pandemia de COVID-19. *Revista de Psicología*, 41(1), 377-400. <https://doi.org/10.18800/psicologia.202301.014>
- Rabenu, E., Tziner, A., & Gil, S. (2017). The relationship between work-family conflict, stress, and work attitudes. *International Journal of Manpower*, 38(8), 1143-1156. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0014>
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed). Quorum Books
- Rodríguez-Urrea, Y., & García-Rubiano, M. (2021). Aprendizaje organizacional y liderazgo como variables relacionadas con el cambio organizacional. En C. Londoño - Pérez, & M. Peña-Sarmiento (Eds.). *Perspectivas de investigación psicológica: aportes a la comprensión e intervención de problemas sociales*. Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Rosenthal, R., & Rosnow, R. L. (1984). Applying Hamlet's question to the ethical conduct of research: A conceptual addendum. *American Psychologist*, 39(5), 561-563. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.5.561>
- Salgado Roa, J., Leria Dulcic, F., Arcos Carrizo, L., Pineda Alcayaga, C., & González Carmona, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.00>
- Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European management journal*, 36(1), 47-58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.007>
- Shin, J., Taylor, S., & Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *The Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748. <https://www.jstor.org/stable/23317498>
- Ungar, M. (2021). *Multisystemic Resilience Adaptation and Transformation in Contexts of Change*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.001.0001>

- Vesga Rodríguez, J. J. (2019). La interacción trabajo-familia en el contexto actual del mundo del trabajo. *Equidad y Desarrollo*, (33), 121-135. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss33.7>
- Vesga, J.J., García, M., Forero, C., Toscano, C., Quiroz, E., & Pazmay, S.G. (2021) Relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 38(2), 225-241. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.15>
- Vicente De Vera, I., & Gabari, I. (2019). La resiliencia como factor protector del estrés crónico en docentes. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 9(3), 159-175. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7109644>
- Voydanoff, P. (2005). Work demands and work-to-family and family-to-work conflict: Direct and indirect relationships. *Journal of Family Issues*, 26(6) 707-726. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277516>
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*, 76(1), 74-87. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0110>
- Zuinaga, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (pyme) del sector industria. *Telos*, 16(2) 226-242. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125002>

Recibido: 06/02/2023

Revisado: 09/05/2023

Aceptado: 18/07/2024