

Investigación empírica y análisis teórico

## Escala Escuelas Saludables y Resilientes: Evidencias Argentinas de Validez de Constructo, Estructura Interna y Confiabilidad

### Healthy and Resiliente Schools Scale: Argentine Evidence of Construct Validity, Internal Structure and Reliability

Salessi, Solana<sup>1\*</sup>**Resumen:**

Las organizaciones saludables y resilientes son aquellas que implementan recursos y prácticas saludables, cuentan con empleados saludables y obtienen resultados positivos. Dicho constructo se encuentra escasamente explorado en el ámbito académico. Por este motivo, esta investigación se orientó a desarrollar una escala que permita operacionalizar el constructo en organizaciones educativas. Se realizó un estudio instrumental de corte transversal en dos fases. La fase I tuvo como objetivo explorar la capacidad discriminativa de los ítems y conformar la versión preliminar del instrumento. La fase II apuntó a examinar la estructura factorial y la confiabilidad de la escala. Se estudiaron dos muestras no probabilísticas de 104 docentes (Fase I) y 242 docentes (Fase II) de la ciudad de Rafaela. Se obtuvo una solución de cinco factores oblicuos que explican el 69.75%.” La confiabilidad fue satisfactoria ( $\omega = .90$ ). Se encontraron correlaciones positivas con satisfacción laboral y compromiso organizacional ( $r > .55$ ,  $p < .001$ ). Futuros estudios deberían analizar las propiedades psicométricas de la escala en otras muestras y culturas con miras a aportar nuevas evidencias de validez del instrumento aquí desarrollado.

**Palabras Clave:** *psicología organizacional positiva; organización saludable; escuelas; escala; validación psicométrica.*

**Abstract:**

Healthy and resilient organizations are those that implement healthy resources and practices, have healthy employees, and achieve positive results. This construct is scarcely explored in the academic field. For this reason, this research was aimed at developing a scale that allows to measure the construct in educational organizations. An instrumental cross-sectional study was carried out in two phases. Phase I aimed to explore the discriminative capacity of the items and to conform the preliminary version of the instrument. Phase II aimed to examine the factorial structure and reliability of the scale. Two non-probabilistic samples of 104 teachers (Phase I) and 242 teachers (Phase II) from the city of Rafaela were studied. A cross-sectional instrumental study was carried out. A non-probabilistic sample of 242 teachers was studied. A solution of five oblique factors that explain 69.75% of common variance was obtained. Reliability was satisfactory ( $\omega = .90$ ). Positive correlations were found with job satisfaction and organizational commitment ( $r > .55$ ,  $p < .001$ ). Future research should analyze the psychometric properties of this scale in other samples and cultures in order to providing new evidence of validity of the instrument developed here.

**Keywords:** *positive organizational psychology; healthy organizations; schools; measure; psychometric validity.*

<sup>1</sup>Dra. en Psicología, Investigadora Asistente en Centro de Investigación y Transferencia Rafaela, perteneciente al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas y a la Universidad Nacional de Rafaela, Argentina.

\*Correspondencia: solanasalessi@gmail.com

En una realidad organizacional compleja y cambiante, las organizaciones enfrentan el reto de transformarse en ambientes saludables y positivos, capaces de potenciar el bienestar psicosocial de sus miembros y la calidad de vida laboral. Vale decir, evolucionar desde su configuración como estructuras burocráticas a su constitución en organizaciones saludables y resilientes (Benítez-Saña, 2021). Las organizaciones saludables y resilientes son aquellas que gestionan los procesos de trabajo de modo tal que logran que sus empleados experimenten elevados niveles de bienestar, desarrollen actitudes y comportamientos positivos y logren resultados de calidad. Asimismo, son capaces de mantener un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, y fortalecerse ante situaciones adversas (Salanova et al., 2016). Siguiendo los postulados teóricos del modelo HERO (Healthy and Resilient Organization; Salanova et al., 2012), las organizaciones saludables y resilientes son aquellas que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados, mantener un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras y fortalecerse ante la adversidad. En línea con dicho modelo teórico, una organización saludable y resiliente comprende tres componentes; a saber: (a) recursos y prácticas saludables; (b) empleados saludables; y (c) resultados saludables (Salanova et al., 2012; Salanova et al., 2016).

El primer componente atañe a los recursos laborales y a las prácticas implementadas por la organización con miras a estructurar y organizar el trabajo de modo saludable. Vale decir, otorgando mayor autonomía al empleado, proporcionando, apoyo abriendo canales de comunicación y facilitando estrategias de conciliación entre la vida privada y las responsabilidades laborales. El segundo componente refiere a empleados y grupos de trabajo que gozan de altos niveles de bienestar psico-

social, expresando en menores índices de estrés laboral y burnout, así como en mayor capital psicológico, más experiencias de emociones placenteras y alta predisposición a mostrar actitudes laborales positivas. El último componente postulado por este modelo, en tanto, alude a resultados tales como altos niveles de efectividad, eficiencia y excelencia organizacional, relaciones armoniosas y colaborativas con la comunidad en la que se encuentra, y responsabilidad social empresaria (Salanova et al., 2012; Salanova et al., 2016).

Tal como se propone en el modelo HERO (Salanova et al., 2012), los recursos y prácticas organizacionales que la organización invierte se convierten en un pilar fundamental para desarrollar organizaciones “heroínas”. Siguiendo a Acosta et al. (2015), las prácticas saludables se despliegan en tres niveles: (a) nivel de la tarea (por ejemplo, prácticas de rediseño y job crafting para incrementar la autonomía); (b) nivel social (por ejemplo, recursos tales como el apoyo social y estilos de liderazgo positivo) y; (c) nivel organizacional (por ejemplo, prácticas de conciliación trabajo-familia). La evidencia empírica disponible (Olvera et al., 2017; Omar et al., 2017; Salanova et al., 2021; Salessi, en prensa) demuestra que la percepción de atributos virtuosos y prácticas organizacionales positivas se asocia a estados psicológicos positivos, actitudes y comportamientos organizacionalmente deseables y desempeños más eficientes. Vale decir que, la percepción de atributos virtuosos y prácticas organizacionales positivas se asocia al capital psicológico y engagement de los empleados. Tales recursos conducen a una mayor satisfacción y rendimiento laboral; y estos, a su vez, influyen en los modos de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora constante en el tiempo.

Las organizaciones educativas sólo re-

cientemente han comenzado a hacerse eco de los planteamientos de la psicología positiva, impulsadas por el deseo de renovar las prácticas y dinámicas institucionales desde fundamentos científicos sólidos. No obstante, el grueso de la literatura sobre esta temática (Mangan et al., 2020; Plaza Leutar, 2021) ha sido generada en países de América del Norte o Europa; regiones cuyas realidades laborales, sociales y culturales son muy diferentes a la Argentina. Esta circunstancia impide extrapolar los resultados, demandando la ejecución de estudios propios en el ámbito nacional.

La necesidad de realizar estudios como el que aquí se propone reside en que en la región el estudio de las organizaciones positivas en general y educativas en particular, así como el diseño de instrumentos de medida idóneos presenta un exiguo desarrollo. En efecto, la revisión de la bibliografía especializada indica que, hasta la fecha, no se dispone de instrumentos idóneos especialmente diseñados para evaluar este constructo. Frente a este vacío empírico, la presente investigación se orientó a diseñar y validar un instrumento de medida del constructo organización saludable y resiliente, aplicable a organizaciones educativas.

## Método

### Diseño

Se realizó un estudio instrumental (Reyes-Reyes et al., 2019) bi-etápico. La primera etapa corresponde al desarrollo de la versión prototípica y prueba piloto del instrumento. La segunda fase se aboca al análisis de sus propiedades psicométricas.

### Fase I: Desarrollo de la escala y prueba piloto

El objetivo de este estudio fue elaborar la versión prototípica de la Escala Escuelas Saludables y Resilientes. En primer lugar, se

realizó una minuciosa revisión de literatura sobre el constructo “organización positiva” y, en particular, sobre el modelo teórico HERO (Acosta et al., 2015; Salanova et al., 2012). Seguidamente, se llevaron a cabo tres encuentros de grupo focal y cuatro entrevistas en profundidad con una muestra por disponibilidad integrada por 10 docentes, a fin de explorar las percepciones en torno al concepto y delinear las características de una escuela saludable y resilientes desde la perspectiva de los actores.

Se conformó un conjunto inicial de 48 ítems, de los cuales: (a) 20 ítems fueron elaborados a partir de la información proporcionada por los docentes durante los encuentros de grupo focal y las entrevistas en profundidad; (b) 18 ítems fueron redactados con base en la revisión y análisis bibliográfico y; (c) 10 ítems fueron adaptaciones semánticas de ítems pertenecientes a otras escalas validadas en la población argentina, tal es el caso de la Escala de Capital Psicológico (Omar, Salessi & Urteaga, 2014); la Escala Flow (Salessi & Omar, 2018) y la Escala Personalidad Proactiva (Salessi & Omar, 2021). Estos ítems fueron considerados como indicadores operacionales de la dimensión “empleados saludables”, siguiendo los postulados del modelo teórico adoptado. Del total de ítems elaborados, 16 ítems evaluaban la dimensión “recursos y prácticas saludables”, otros 16 reactivos se orientaban a medir la dimensión “empleados saludables”; y los últimos 16 ítems apuntaban a evaluar la dimensión “resultados saludables”.

A continuación, 3 jueces examinaron los ítems formulados. Dos jueces eran especialistas en psicometría y uno en psicología organizacional. Los 3 especialistas tenían conocimiento previo sobre psicología positiva y sobre el concepto “organización saludable y resiliente” en particular. De todas maneras, se

les proveyó un documento escrito en el que se desarrollaba conceptualmente el modelo HERO. Asimismo, recibieron información adicional sobre las características de la población objetivo y el lugar donde se llevará a cabo su aplicación. Se les solicitó a los jueces evaluar cada uno de los ítems considerando cuatro categorías: claridad, coherencia, relevancia y suficiencia para explorar el constructo. Para ello, se les proveyó de una planilla en donde asentar su evaluación. Dicho documento disponía de un espacio para que los especialistas pudieran también escribir comentarios, tales como el señalamiento de aspectos irrelevantes, la sugerencia de incorporar aspectos imprescindibles y/o de modificar ítems. Del mismo modo, se les pidió clasificar cada ítem en una de las tres dimensiones del modelo. Sobre la base de sus valoraciones y clasificaciones se obtuvieron índices de concordancia inter-jueces a partir del índice Kappa; los que, fueron satisfactorios siguiendo los criterios convencionales ( $k > .84$ ;  $p < .001$ ). No obstante, los especialistas sugirieron prescindir de 10 reactivos que podrían presentar redundancias conceptuales y/o inconvenientes para su comprensión. Por lo que, la versión preliminar de la escala quedó, entonces, constituida por 38 ítems.

### **Participantes**

Se trabajó con una muestra no probabilística, seleccionada mediante un muestreo por disponibilidad. El total de participantes fue de 104 sujetos, de los cuales, 21 docentes pertenecían a nivel inicial, 33 docentes se desenvolvían en el nivel primario, 39 pertenecían al nivel secundario y, los 11 docentes restantes trabajan en el nivel superior. Todas las instituciones se encontraban radicadas en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, Argentina. El 64% de las organizaciones eran de gestión pública. El 97% de la muestra fueron

mujeres. La antigüedad laboral promedio fue de 4 años (DT = 5.71), y la edad media fue de 28 años (DT= 6.97).

### **Instrumento**

La versión preliminar de la Escala Escuelas Saludables y Resilientes quedó conformada por 38 ítems presentados con un formato tipo Likert, variando entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). Con fines meramente descriptivos, la cédula de recolección de datos se complementó con una sección de información sociodemográfica orientada a recabar sexo, edad, antigüedad laboral, nivel educativo en el que se desempeña (inicial o primario), y tipo de gestión de la organización (pública o privada).

### **Procedimiento**

La recolección de los datos se efectuó durante el segundo semestre del año 2019. Se contactó a cuatro instituciones educativas. Se invitó a sus respectivos planteles docentes y directivos a participar del estudio. Con aquellos que aceptaron voluntariamente participar se coordinaron días y horario para llevar a cabo la recolección. La misma tuvo lugar en las instalaciones de las mismas escuelas participantes. Se dispuso a todos los participantes en un aula. Se explicitaron los objetivos del estudio y las instrucciones para responder. La administración estuvo a cargo de personal entrenado a tal efecto. Completar la escala demandó un tiempo aproximado de 15 minutos. Una vez concluida la aplicación se invitó a los participantes a opinar sobre la claridad de la redacción y el tiempo requerido para completar la escala, de modo de evaluar la necesidad de posteriores ajustes semánticos y sintácticos. En todos los casos la participación fue voluntaria, anónima y confidencial. Todos los sujetos que aceptaron participar firmaron el correspondiente consentimiento informado.

### **Estrategia de análisis**

Se examinó la capacidad de discriminación de los ítems a partir del contraste de medianas, computada a través del test de la mediana. Esta prueba permite determinar si dos muestras independientes difieren con relación a sus medianas. Se optó por este método por ser una alternativa que se corresponde más al nivel de medición ordinal con el que opera la escala Likert (Hurtado Mondoñedo, 2018). Primeramente se ordenaron los sujetos, de modo que el sujeto con el valor total más alto ocupe el primer lugar, el segundo a continuación, y así hasta llegar a la persona con el valor más bajo en la escala. Una vez ordenados los sujetos se seleccionaron únicamente los cuartiles superiores e inferiores; es decir, el 25 % de los sujetos con valores más elevados y el 25 % de los sujetos con valores más bajos. De esta manera se conformaron dos grupos extremos. Dado que en esta prueba se asume que ambas muestras provienen de poblaciones con la misma mediana, en tercer lugar se determinó el valor de la mediana general, o sea, se combinaron los valores de ambos grupos para determinar el valor de la mediana. A continuación, se estableció en cada una de las muestras cuántas observaciones tienen valores mayores que la mediana general y cuántas tienen valores inferiores a la misma. Dicha información se resumió en una tabla de contingencia 2 x 2 para cada ítem. A esta tabla se aplicó el estadístico  $\chi^2$  teniendo en cuenta el tamaño muestral. Se seleccionarán aquellos ítems cuyo  $\chi^2$  indicó diferencias significativas.

Adicionalmente, se examinaron las frecuencias de respuesta observadas en las diversas categorías de la escala. Se analizó la distribución de las variables a partir del análisis de la información proporcionada por estadísticos descriptivos y coeficientes de asimetría y curtosis. Se analizó la correlación ítem-escala total y la confiabilidad preliminar me-

dante el cómputo del coeficiente Alfa de Cronbach. Para realizar tales análisis se empleó el software SPSS (versión 24).

### **Fase II: Estudio principal y análisis de las propiedades psicométricas**

El objetivo de este estudio fue explorar la estructura factorial subyacente al conjunto preliminar de ítems, y determinar la confiabilidad de la escala desarrollada.

### **Participantes**

Se conformó una nueva muestra integrada por 242 docentes (96.4% mujeres). Del total de participantes, 42 docentes pertenecían a nivel inicial, 66 docentes se desenvolvían en el nivel primario, 69 docentes pertenecían al nivel secundario y 65 docentes trabajan en el nivel superior. Los docentes pertenecían a instituciones radicadas en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, Argentina. El 72.5% de la muestra se desempeñaba en organizaciones de gestión estatal. La antigüedad laboral media fue de 7.57 años ( $DT = 8.58$ ), en tanto que la edad promedio fue de 35.67 años ( $DT = 9.15$ ). La muestra se conformó según un muestro no probabilístico, por disponibilidad.

### **Instrumentos**

Los participantes completaron un cuadernillo conteniendo los ítems correspondientes a los instrumentos que a continuación se describen. Tales ítems fueron aleatoriamente distribuidos. En todos los casos, se aplicaron versiones adaptadas y validadas para la población argentina. A continuación, se describen brevemente las escalas y se informa la confiabilidad obtenida por los autores de los instrumentos en las respectivas validaciones.

*Escala Escuelas saludables y resilientes.* La versión preliminar del instrumento quedó constituida por un total de 38 ítems (ej.: “En mi escuela hay un interés real por el

bienestar de todos sus miembros”) presentados con un formato tipo Likert de 5 puntos (1= *totalmente en desacuerdo*; 5= *totalmente de acuerdo*). A mayor puntaje, mayor percepción de la escuela como una organización resiliente y positiva.

**Escala Satisfacción laboral Genérica** (Salessi & Omar, 2016). La escala se compone de 7 ítems (ej.: “en mi trabajo puedo aplicar todas mis capacidades y habilidades”;  $\alpha = .81$ ) presentados en formato tipo Likert de 5 puntos (1= *totalmente en desacuerdo*; 5= *totalmente de acuerdo*). A mayor puntaje, mayor satisfacción laboral percibida.

**Escala Compromiso Organizacional** (Omar, 2005). Se aplicó la sub-escala correspondiente al compromiso afectivo, integrada por 7 ítems (ej.: “esta organización merece mi lealtad”;  $\alpha = .85$ ) presentados en formato tipo Likert de 5 puntos (1= *totalmente en desacuerdo*; 5= *totalmente de acuerdo*). A mayor puntaje, mayor compromiso organizacional auto-percibido.

El protocolo de recolección incluyó, además, una sección de características socio-demográficas a efectos de caracterizar a la muestra bajo estudio y, el formulario de consentimiento informado.

### Procedimiento

La recolección de los datos se desarrolló durante el primer semestre del año 2020, coincidiendo con el advenimiento de la pandemia por Covid 19 y las restricciones a la presencialidad concomitantes. En Argentina, a partir de la resolución N°108/2020, del 16 de marzo de 2020 del Ministerio de Educación de la Nación, en el marco del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) se estableció la “suspensión temporal del dictado de clases presenciales en los niveles inicial, primario, secundario en todas sus modalidades e institutos de educación superior” (Vergara, Fraire, Manavella & Salessi, 2021, p. 568).

Esta medida se extendió durante todo el año 2020. Frente a este panorama, la recolección de los datos se desarrolló de manera *on line* mediante el uso de la plataforma Google Forms. Por correo electrónico se contactó a las autoridades de diversas escuelas radicadas en el Nodo Rafaela, provincia de Santa Fe, explicándoles los objetivos del estudio e invitándolas a participar. Quienes aceptaron formar parte de la investigación recibieron el link de acceso a la cédula de recolección, y se encargaron de distribuirlo electrónicamente a sus respectivos planteles docentes. El tiempo aproximado para completar el cuestionario fue de 20 minutos. En todos los casos la participación fue voluntaria, anónima y confidencial. Todos los sujetos que aceptaron participar firmaron el correspondiente consentimiento informado.

### Estrategia de análisis

En primer lugar, se analizaron los datos con miras a identificar valores perdidos y/o atípicos, valorar su proporción y posibles sesgos en su distribución. Para ello se aplicó el test conjunto de aleatoriedad de Little. Los casos atípicos se identificaron mediante el cálculo de puntuaciones Z. Se analizó la distribución de cada uno de los ítems evaluando estadísticos descriptivos y coeficientes de asimetría y curtosis (Tabachnick et al., 2019). En segundo lugar, se obtuvieron los índices de adecuación muestral (pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin y de esfericidad de Bartlett). Teniendo en cuenta los criterios especificados por los especialistas (Lloret et al., 2017), a saber: (a) los ítems mostraban adecuados índices de discriminación, (b) se disponía de al menos cinco categorías de respuesta y, (c) los ítems presentaban distribuciones aproximadamente normales, se decidió utilizar la matriz de correlaciones de Pearson y aplicar el método de máxima verosimilitud como método de extracción de factores. Se consideraron diferen-

tes criterios de selección, tales como Kaiser y análisis paralelo optimizado, y se aplicó un método de rotación oblicua (Promax). El criterio para la selección de los ítems fue que pesaran .40 o más sobre el factor, y que no saturaran sobre más de un factor al mismo tiempo (Lloret et al., 2017). Las evidencias de confiabilidad se establecieron a partir del cómputo del coeficiente Omega de McDonald. Las evidencias de relación se obtuvieron a partir del cómputo de correlaciones de Pearson. Para llevar a cabo los análisis se emplearon los softwares Factor y SPSS (versión 24).

## Resultados

### Estudio Piloto

Los contrastes realizados mostraron que seis reactivos presentaron baja capacidad discriminativa ( $\chi^2$  con  $p > .05$ ). El análisis de frecuencias mostró que en tales ítems no se observaron todas las categorías de respuesta y que, además, mostraron valores de asimetría y curtosis inadmisibles. Atendiendo a las recomendaciones de la literatura específica (Lloret et al., 2017; Tabachnick et al., 2019) se decidió prescindir de dichos ítems. Los 32 ítems resultantes mostraron adecuados coeficientes de asimetría y curtosis, así como una adecuada correlación con la escala total. En la Tabla 1 se informan los estadísticos descriptivos, los coeficientes de asimetría y curtosis, la correlación ítem-total y confiabilidad según Alfa de Cronbach.

### Estudio Principal

Se hallaron valores faltantes en el ítem 6 (2.06%), en el ítem 11 (2.47%), y en el ítem 27 (2.01%). No obstante, el patrón de valores perdidos respondía completamente al azar (MCAR;  $\chi^2(242) = 179.76$ ,  $p = .996$ ). Tales valores fueron reemplazados mediante el método expectación-maximización.

De acuerdo a los índices de adecuación muestral obtenidos (test de esfericidad de

Bartlett:  $\chi^2(242; 496) = 4373.94$ ,  $p = .000$ ; índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin = .92), la matriz de datos fue considerada factorizable. La regla de Kaiser indicó una estructura de seis factores con valores propios mayores a 1. No obstante, el análisis paralelo optimizado mostró cinco factores con valores propios (21.8, 11.9, 8.1, 5.9 y 3.0) sobre el percentil 95 de los valores (13.4, 8.7, 5.2, 3.4 y 1.2).

El análisis de las cargas factoriales reveló que siete ítems presentaban saturaciones cruzadas que podrían ocasionar problemas de validez discriminante y que, a su vez, otros cinco ítems no alcanzaron la carga factorial mínima establecida. Frente a este panorama se decidió prescindir de ellos. Se reiteró el AFE sobre los 20 ítems restantes, ratificándose la estructura de cinco factores; los que explican el 69.75% de la varianza total. En la Tabla 2 se informan los coeficientes patrón.

De acuerdo al contenido del ítem, los factores fueron rotulados como: “recursos laborales saludables” (factor I); “prácticas organizacionales saludables” (factor II); “resultados organizacionales saludables” (factor III); “emociones positivas” (factor IV); y “recursos personales saludables” (factor V). Las correlaciones inter factor oscilaron entre .44 y .66.

En cuanto a las evidencias de relación, en la Tabla 3 se informan los coeficientes  $r$  de Pearson entre las puntuaciones de la escala desarrollada, y las escalas de satisfacción laboral y compromiso afectivo. Tal como puede observarse, todas las variables se asociaron positiva y significativamente entre sí, obteniéndose correlaciones elevadas que dan cuenta de un tamaño de efecto alto. Los índices de confiabilidad omega para todas las escalas utilizadas en la muestra bajo estudio se informan también en la Tabla 3.

## Discusión

Tabla 1.

*Estadísticos descriptivos, coeficientes de asimetría y curtosis, correlación ítem-total y confiabilidad correspondiente a los ítems de la Escala Escuelas Saludables y Resilientes (Estudio Piloto n= 104)*

ITEM	M	DE	As	Cs	r <sub>i</sub> -total	Alfa si se elimina elemento
1	4.00	1.06	-1.05	.22	.71	.96
2	3.65	1.02	-.66	-.40	.69	.95
3	3.73	1.13	-1.18	.56	.71	.94
4	3.55	1.05	.71	.55	.70	.95
5	3.81	1.03	.92	.18	.56	.95
6	3.89	1.09	.13	-.37	.66	.96
7	3.69	1.11	-.13	.34	.69	.95
8	3.83	1.09	-.35	-.25	.70	.94
9	3.93	1.10	.43	.49	.77	.95
10	3.72	1.11	.28	.21	.79	.95
11	3.44	1.05	-.34	-.16	.69	.93
12	3.25	1.23	-.36	1.04	.72	.93
13	3.72	1.10	.54	-.37	.77	.94
14	3.55	.95	-.91	.49	.73	.95
15	3.41	1.03	.52	-.28	.75	.95
16	3.80	.98	.13	-.78	.70	.96
17	3.89	1.01	-1.13	.34	.72	.96
18	3.27	1.13	-1.15	.25	.75	.95
19	3.83	1.08	.43	-.49	.68	.96
20	3.56	1.18	.28	.21	.76	.96
21	3.90	1.10	1.11	1.01	.66	.95
22	3.96	.99	-.34	.16	.75	.95
23	3.35	1.22	-.36	.54	.69	.94
24	3.73	.97	-.17	-.32	.71	.95
25	3.55	1.15	-.41	.19	.77	.96
26	3.59	1.13	.60	-1.08	.65	.95
27	3.80	1.08	.43	.37	.73	.96
28	3.69	.98	-1.03	.44	.62	.95
29	3.57	1.06	.35	.26	.75	.96
30	3.71	1.18	.43	-.49	.78	.95
31	3.81	1.15	.58	.52	.76	.93
32	3.86	1.16	.35	.29	.74	.94

Tabla 2.  
*Coefficientes patrón y coeficientes estructurales correspondientes a los ítems de la Escala Escuelas Saludables y Resilientes (Estudio Principal, n= 242).*

CONTENIDO DEL ÍTEM	Coeficientes Patrón				
	I	II	III	IV	V
1. se informa adecuadamente sobre temas importantes	<b>.58</b>	.11	.22	.13	.18
2. existe una comunicación fluida entre la dirección y los docentes	<b>.48</b>	.08	.16	-.07	-.07
3. los docentes pueden participar en las decisiones que afectan su trabajo	<b>.48</b>	-.13	.19	.09	.11
4. hay un interés real por el bienestar de todos sus miembros	.19	<b>.56</b>	.18	-.10	-.18
5. existe un clima de apoyo y ayuda mutua	.21	<b>.76</b>	.27	.17	.07
6. hay una actitud de trabajar en equipo	.19	<b>.77</b>	.13	.23	.03
7. se adapta a los cambios e imprevistos	.13	<b>.56</b>	.16	.15	.12
8. se fortalece tras los problemas y adversidades	.08	<b>.88</b>	.20	.19	-.13
9. aprende de sus aciertos y errores	.12	<b>.87</b>	.18	.07	.11
10. es reconocida en la comunidad	.25	.15	<b>.58</b>	-.10	-.21
11. ocupa una posición destacada en su rubro	.20	.25	<b>.80</b>	-.07	.17
12. obtiene resultados de excelencia	.26	.18	<b>.89</b>	-.09	.16
13. caracteriza por el cumplimiento de sus metas	.31	.13	<b>.47</b>	-.05	-.13
14. me proporciona una sensación de éxito	.27	.11	.15	<b>.75</b>	.09
15. me da un sentido de logro	.28	.17	-.04	<b>.83</b>	.17
16. me hace sentir feliz	.27	.15	.09	<b>.82</b>	-.12
17. trabajo para alcanzar mis objetivos	-.16	-.21	-.17	.12	<b>.79</b>
18. gracias a mis habilidades puedo alcanzar lo que me propongo	.21	.08	.09	.20	<b>.80</b>
19. no me desanimo fácilmente ante las dificultades	.15	-.05	.18	.09	<b>.72</b>
20. puedo adaptarme cuando surgen imprevistos	.10	.21	-.13	.16	<b>.70</b>
	Factor I	-	.66	.54	.58
	Factor II		-	.57	.60
	Factor III			-	.45
	Factor IV				-
	Factor V				-

Nota: las correlaciones inter-factor son significativas al nivel  $p < .001$ .

Tabla 3.  
 Estadísticos descriptivos, coeficientes de confiabilidad omega y coeficientes de correlación  $r$  de Pearson entre las puntuaciones de las escalas administradas (Estudio principal,  $n = 242$ ).

Variable	M	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	$\omega$
1. Rec. Org. Saludables	3.86	.96	-	.72	.76	.71	.73	.72	.55	ns	ns	.89
2. Prác. Org. Saludables	3.85	.92		-	.75	.76	.69	.75	.58	ns	ns	.90
3. Res. Org. Saludables	3.83	.90			-	.65	.68	.70	.57	ns	ns	.89
4. Emociones Positivas	3.75	1.03				-	.74	.69	.73	ns	ns	.90
5. Rec. Personales	3.66	1.07					-	.67	.69	ns	ns	.88
6. Satisfacción Laboral	3.63	.94						-	.68	ns	ns	.80
7. Compromiso Afectivo	3.92	.95							-	ns	ns	.87
8. Edad	35.6	9.15								-	.78	-
9. Antigüedad	7.57	8.58									-	-

Nota: todas las correlaciones son significativas al  $p < .000$ . El coeficiente  $\omega$  para la escala Escuelas Saludables y Resilientes (escala total) fue de .90.

### Discusión

El objetivo de este estudio fue diseñar una escala que permitiera operacionalizar el constructo escuela saludable y resiliente, tal como éste es entendido por la psicología de la salud ocupacional positiva y; en especial, por el modelo HERO (Salanova et al., 2012). Desde tales encuadres teóricos, una organización positiva comprende tres componentes; a saber: (a) recursos y prácticas saludables; (b) empleados saludables; y (c) resultados saludables (Salanova et al., 2016). Por ende, cualquier instrumento que pretenda ser válido y confiable debe, necesariamente, evaluar cada una de las facetas que se suponen constitutivas del constructo.

Tras una exhaustiva revisión de literatura especializada y, luego de analizar el material proporcionado por una serie de encuentros focales y entrevistas en profundidad con una muestra teórica de docentes, se procedió a

elaborar el pool inicial de 48 ítems. Tres jueces expertos evaluaron y clasificaron los reactivos, sugiriendo la eliminación de 10 ítems. La versión piloto de la Escala Escuelas Saludables y Resilientes se aplicó a una muestra por disponibilidad de docentes. Con los datos recabados se analizó la capacidad de discriminación y la distribución de los ítems, resultando una versión preliminar de 32 ítems.

Con miras a proporcionar evidencias de validez de estructura, confiabilidad y relación del instrumento desarrollado se ejecutó un segundo estudio, analizando las respuestas de 242 docentes mediante la técnica de análisis factorial exploratorio, análisis de consistencia interna y análisis de correlación. Tras la eliminación de los ítems con saturaciones cruzadas o con coeficientes menores a .30, se arribó a una estructura de cinco factores oblicuos que explicaban cerca del 70% de la varianza del constructo.

De acuerdo al contenido del ítem, los factores fueron rotulados como: “recursos organizacionales saludables” (factor I); “prácticas organizacionales saludables” (factor II); “resultados organizacionales saludables” (factor III); “emociones positivas” (factor IV); y “recursos personales saludables” (factor V). Los primeros dos factores representan la dimensión recursos y prácticas saludables establecida por el modelo HERO. Los ítems que componen el factor I recogen las percepciones de los docentes respecto a la disponibilidad de recursos laborales tales como autonomía, participación y comunicación. Tales recursos han sido señalados tanto por las teorías clásicas, como por las más recientes investigaciones en psicología organizacional como elementos clave para el bienestar ocupacional de los trabajadores (Bakker & Vries 2021). Los ítems que conforman el segundo factor evalúan tanto recursos sociales (tales como el trabajo en equipo y el apoyo social), como prácticas positivas ligadas al aprendizaje organizacional y la resiliencia. Tales aspectos han sido resaltados por la investigación precedente (Acosta et al., 2015) como variables cruciales en la definición de una organización saludable.

La dimensión resultados saludables postulada por el modelo HERO queda representada por el factor III. Los ítems que componen dicho factor miden la percepción de resultados positivos a nivel intra-organización (eficiencia y excelencia) y extra-organización (reputación). De este modo, ratifica los hallazgos de Acosta et al. (2015), quienes proponen ampliar el concepto de resultados organizacionales saludables incluyendo, además del énfasis en el desempeño, la productividad y la eficiencia, la consideración de aspectos tales como la reputación organizacional.

En cuanto a la dimensión empleados

saludables, la misma queda representada por los factores “emociones positivas” y “recursos personales saludables”. Por un lado, el factor IV mide las percepciones de estados emocionales positivos tales como el sentido de logro. Mientras que, el factor V recoge características psicológicas clásicamente indicadas como determinantes de bienestar laboral; tal es el caso de la autoeficacia, la resiliencia, y el optimismo (Luthans, & Youssef-Morgan, 2017).

Evidencias de validez de relación fueron obtenidas a partir del cómputo de correlaciones, encontrándose que todas las dimensiones de la escala se asociaban positiva y significativamente a los puntajes de satisfacción laboral y compromiso organizacional. Tales resultados se encuentran en línea con la literatura empírica publicada. En este sentido, una reciente investigación concretada con docentes argentinos (Salessi, en prensa) muestra que la percepción de atributos organizacionales virtuosos se vincula significativamente a mayores niveles de satisfacción y compromiso afectivo con la institución. En la misma línea, las investigaciones desarrolladas por Salanova y su equipo de investigación de la Universitat Jaume I de Castellón, muestran consistentemente que las organizaciones saludables propician mayor nivel de engagement, satisfacción y rendimiento en sus miembros; y que estos, a su vez, influyen en los modos de estructurar y organizar los procesos de trabajo en un proceso de mejora constante en el tiempo (Salanova et al., 2016).

El análisis de las inter-correlaciones entre las diversas facetas muestra que se asocian positiva y fuertemente entre sí, reforzando la conclusión de que se trata de dimensiones relacionadas de un mismo constructo (Salanova et al., 2012). Respecto a la confiabilidad, cabe mencionar que los elevados valores obtenidos en el Coeficiente Alfa de Cronbach en

el Estudio 1 ( $\alpha > .90$ ) podrían ser considerados indicios de multicolinealidad entre los reactivos. En efecto, el AFE realizado sobre los datos proporcionados por la muestra del Estudio 2 demostró la existencia de saturaciones cruzadas en cinco ítems. Dado que esto indica problemas de validez discriminante es que se decidió prescindir de tales ítems, dando lugar a una versión final de la escala compuesta por 20 reactivos. La confiabilidad calculada sobre esta versión con el coeficiente Omega de McDonald proporcionó evidencias de una adecuada confiabilidad, desde el momento que los valores se encontraron entre .80 y .90 para cada sub-escala así como para la escala total (Ventura-León & Caycho-Rodríguez, 2017).

A pesar de estos resultados auspiciosos, en línea con el debate contemporáneo cabe resaltar que la validez dista de ser una propiedad intrínseca de los instrumentos (Messick, 1989). Por el contrario, se define de acuerdo al propósito de la medición, la población a la que va dirigida y el contexto específico de aplicación. Por lo tanto, no se puede decir de manera contundente que un instrumento es válido, sino que exhibe un grado aceptable de validez para ciertos usos y poblaciones. Teniendo en cuenta esto, los hallazgos del presente estudio deben ser interpretados dentro de los límites de la investigación ejecutada.

### **Limitaciones, fortalezas e implicancias prácticas del estudio**

Una de las posibles limitaciones del estudio realizado podría tener que ver con la ausencia de un análisis factorial confirmatorio (AFC) que pueda ratificar o rectificar la estructura sugerida por el AFE. Al respecto cabe mencionar que la no realización del mismo se debe, principalmente, al tamaño muestral al que se arribó en la presente investigación, el cual

impidió realizar una validación cruzada; es decir, dividir en dos sub-muestras la muestra total para realizar en una de ellas el análisis factorial exploratorio y en la otra contrastar el modelo sugerido mediante un análisis confirmatorio. Dicho procedimiento es el que los especialistas indican como el más pertinente a la hora de proporcionar evidencias de validez de estructura interna (Izquierdo et al., 2014; Lloret et al., 2017). Por ello, sería necesario que futuros estudios puedan superar esta limitación, orientando sus esfuerzos a la ejecución de un AFC que tenga como objetivo contrastar empíricamente el modelo de medida aquí encontrado.

Otra limitación podría tener que ver con el método de muestreo utilizado, ya que impide extrapolar los resultados a la población. Sin embargo, analizando comparativamente la muestra estudiada y la población objetivo surgen algunas similitudes. En este sentido, la muestra estudiada se aproxima en edad y género a la población docente santafesina en general y, rafaquina, en particular. De acuerdo a datos publicados (Salessi, 2020), 8 de cada 10 docentes son mujeres, y la edad promedio oscila entre los 35 y los 39 años. Asimismo, la proporción de docentes que se desempeñan en establecimientos de gestión pública y de gestión privada también se encuentra relativamente bien representada; habida cuenta que en el sistema educativo de la ciudad de Rafaela el 87% de las escuelas de nivel primario son estatales.

Por último, dado que en el presente estudio no se verificó la estabilidad a lo largo del tiempo del instrumento analizado sería recomendable que próximos estudios exploren la confiabilidad test-retest, así como su validez predictiva e incremental. En este sentido, por ejemplo, los hallazgos obtenidos muestran correlaciones elevadas con la satisfacción

laboral y el compromiso, sugiriendo que prácticas y recursos organizacionales saludables podrían contribuir al desarrollo de tales actitudes. Sería importante que futuros estudios ahonden en estas conjeturas y proporcionen evidencia empírica pertinente.

En términos de fortalezas, la investigación realizada constituye la primera tentativa de operacionalizar el constructo “organización saludable y resiliente” en el contexto educativo argentino. Se trata de una investigación original que cubre un área de vacancia, a partir del desarrollo de un instrumento de medida específico para la población docente. Entre las ventajas prácticas que se desprenden de esta investigación cabe destacar que la escala analizada constituye una versión parsimoniosa y confiable para operacionalizar el modelo teórico en el ámbito educativo. Por lo que disponer de una herramienta sencilla y genérica comporta ventajas para la investigación.

A partir de este momento, directivos escolares, organismos gubernamentales e investigadores interesados en la temática podrán capitalizar la información obtenida con esta herramienta en el diseño de estrategias tendientes a promover prácticas organizacionales y políticas públicas orientadas a fomentar la salud, bienestar y resiliencia como un medio de incrementar el compromiso y satisfacción de los docentes, influir positivamente en el aprendizaje de los alumnos y, en última instancia, favorecer la calidad educativa.

### Referencias

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Llorens, S. (2015). Healthy organization: Analyzing its meaning based on the HERO Model. *International Journal of Social Psychology*, 30, 323-350. <http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Benítez-Saña, R. M. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 167-177. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4376>
- Hair, J. E., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Multivariate data analysis*. Hampshire, UK: Cengage Learning, EMEA.
- Hurtado Mondoñedo, L. (2018). Relación entre los índices de dificultad y discriminación. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 273-300. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.614>
- Izquierdo, I., Olea, J., & Abad, F. (2014). Exploratory factor analysis in validation studies: Uses and recommendations. *Psicothema*, 26(3), 395-400. <http://dx.doi.org/10.7334/psicothema2013.349>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A. & Tomás, I. (2017). El análisis factorial exploratorio de los ítems: análisis guiado según los datos empíricos y el software. *Anales de Psicología*, 33(2), 1695-2294. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.33.2.270211>
- Mangan, S., Baumsteiger, R., & Cotton-Bronck, K. (2020). Recommendations for positive psychology interventions in school settings. *The Journal of Positive Psychology* 15(4), 1-4. <https://dx.doi.org/10.1080/17439760.2020.1789709>
- Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017). Transformational leadership and horizontal trust as antecedents of team performance in the healthcare context. *Anales de Psicología*, 33(2), 365-375 <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.33.2.237291>
- Omar, A. (2005). *La cultura organizacional de las empresas argentinas*. Rosario, Argentina: Conicet.
- Omar, A., Salessi, S. & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *Revista de Administração Mackenzie* 18(5), 92-115. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p92-115>
- Omar, A., Salessi, S. & Urteaga, F. (2014). Diseño y validación de una nueva escala para medir capital psicológico. *Liberabit*, 20(2), 315-323.
- Plaza Leutar, M. (2021). Positive psychology: From its origins to school practice in relation with pedagogy and logotherapy. *Acta Iadertina*, 18 (2). <https://doi.org/10.15291/ai.3608>

- Reyes-Reyes, F., Reyes-Reyes, A., & Díaz-Narváez, V. (2019). Acerca de los sistemas de clasificación de diseños de investigación en psicología: importancia y alcance. *Interciencia: Revista de Ciencia y Tecnología de América*, 44(5), 303-309
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.
- Salanova, M., Llorens, S. & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37 (3), 177-184.
- Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S. & Le Blanc, P. (2021). We trust you! A multilevel-multireferent model based on organizational trust to explain performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18, 4241. <https://doi.org/10.3390/ijerph1808424>
- Salessi, S. (en prensa). Prácticas organizacionales positivas en tiempos de pandemia: Un estudio descriptivo con docentes santafesinos. *Revista Perspectivas en Psicología*.
- Salessi, S. (2020). Capital psicológico, pasión por el trabajo y comportamiento innovador: un estudio exploratorio con docentes santafesinos. *Revista de Psicología*. <http://dx.doi.org/10.24215/2422572Xe045>
- Salessi, S. & Omar, A. (2016). Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Alternativas en Psicología*, 34 (1), 93-108.
- Salessi, S. & Omar, A. (2018). Inventario de flow en el trabajo: Evidencias de validez de la estructura interna y criterio. *Avaliação Psicológica*, 17 (3), 378-388. <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2018.1703.14741.11>
- Salessi, S. & Omar, A. (2021). Propiedades psicométricas de la versión argentina de la escala de personalidad proactiva. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 26(2); 203-214. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712021260201>
- Tabachnick, B., Fidell, L., & Ullman, J. (2019). *Using Multivariate Statistics*. New York, NY: Pearson.
- Ventura-León, J. & Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 625-627.
- Vergara, G., Fraire, V., Manavella, A., & Salessi, S. (2020). Prácticas, percepciones y emociones de docentes de Argentina en tiempos de pandemia Covid-19. *International Journal of Educational Research and Innovation* 15, 568-584. <https://doi.org/10.46661/ijeri.5903>