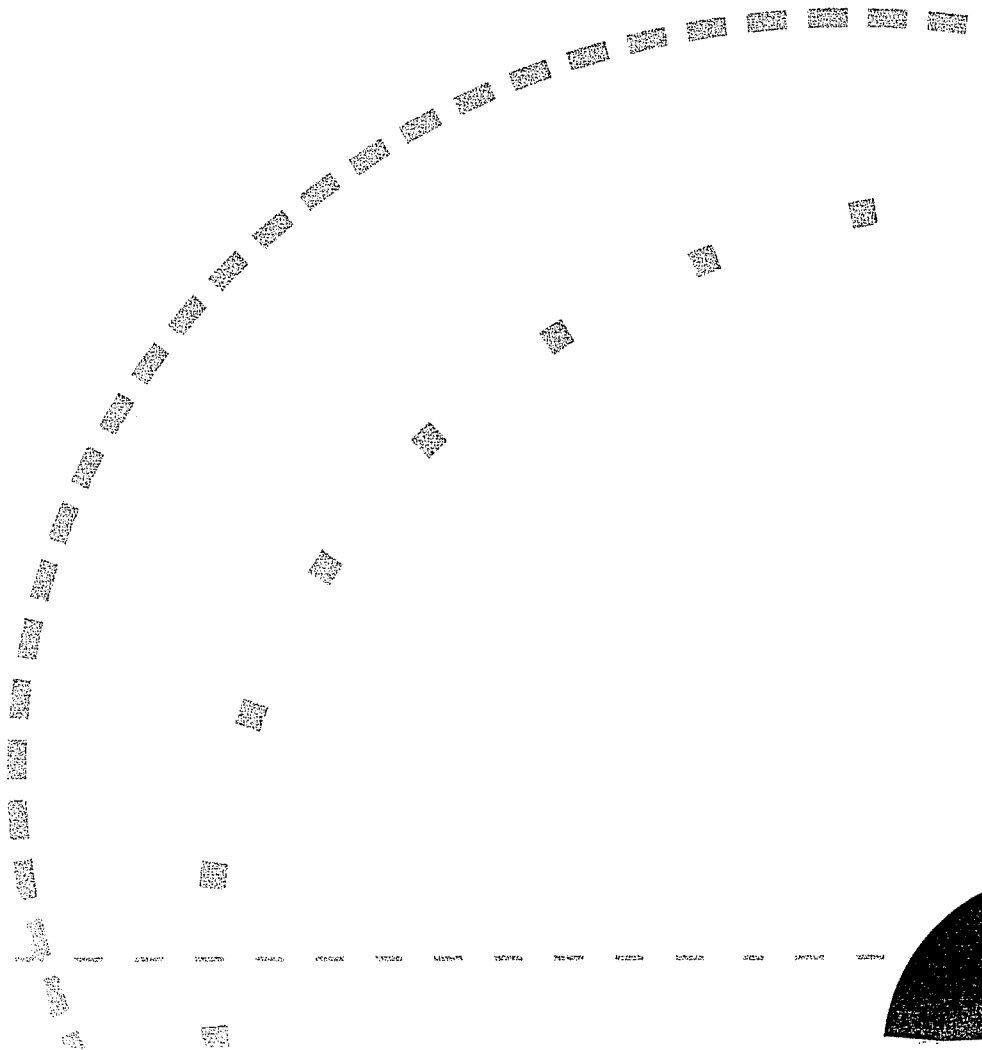


# Encuentros en psicología social

Volumen I (2) - 2003



## **Encuentros en Psicología Social**

Volumen 1 (2) - 2003

### CONSEJO DE REDACCIÓN

Dpto. Psicología Social, Antropología Social, Trabajo Social y Servicios Sociales  
Facultad de Psicología  
Universidad de Málaga  
Campus de Teatinos, s/n  
29071 Málaga

#### **Director**

Luis Gómez Jacinto

#### **Directores asociados**

Jesús Canto Ortiz  
M. Carmen Hidalgo Villodres  
M<sup>a</sup> Isabel Hombrados Mendieta  
Manuel Montalbán Peregrín  
Félix Moral Toranzo  
Fabiola Perles Novas  
Jesús San Martín García

#### **Vocales**

Javier Alcalde De Hoyos  
Margarita Bravo Sanz  
Juan José Díaz Salabert  
Auxiliadora Durán Durán  
Miguel Angel García Martín  
Salvador González Álvarez  
Francisco Lara Sánchez  
Clara Martimportugués  
Verónica Morales Sánchez  
Pilar Moreno Jiménez  
Mercedes Ortiz Castro  
Antonio Videra García

#### *Entidades colaboradoras*

Ministerio de Ciencia y Tecnología  
Junta de Andalucía  
Vicerrectorado de Investigación Universidad de Málaga  
Facultad de Psicología Universidad de Málaga  
Servicio de publicaciones Universidad de Málaga  
Ayuntamiento de Torremolinos  
Área de Bienestar Social y Relaciones Ciudadanas del Ayuntamiento de Málaga  
Patronato de Turismo de la Excm. Diputación Provincial de Málaga  
Librería Rayuela  
Grupo de investigación Psicología social del ocio, turismo y medio ambiente  
Grupo de Investigación Calidad de vida e intervención comunitaria y organizaciones  
Grupo de Investigación Programa de comportamiento ambiental

#### **Cubierta y maquetación**

Ediciones Aljibe, S.L.

ISSN: En tramitación  
Depósito Legal: MA-223-2003  
Impreso en España

# Incidencia del clima organizacional en el bienestar psicológico afectivo en contextos de innovación tecnológica

## Incidence of the organizational climate in the well-being in contexts of technological innovation

Isabel M<sup>a</sup> Martínez Martínez y Eva Cifre Gallego  
Universitat Jaume I. Castellón

**Resumen:** La incorporación progresiva de tecnología en los sistemas productivos tiene diferentes consecuencias tanto sobre los trabajadores como sobre la organización. De ahí se desprende la necesidad de controlar todos aquellos aspectos que pudieran perjudicar la calidad de vida laboral y la salud mental en el trabajo. En esta línea, la aplicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (1995) ofrece la oportunidad de considerar la incidencia de aspectos contextuales, como es el clima organizacional sobre el bienestar de los trabajadores.

El objetivo del presente trabajo es analizar diferentes configuraciones de clima en función de la implantación y uso de tecnologías en el trabajo y poner de manifiesto sus relaciones con el bienestar psicológico afectivo y el abandono cognitivo. Utilizando el cuestionario First Organizational Climate/Culture Unified Search (FOCUS), sobre una muestra de 327 trabajadores del sector cerámico de la provincia de Castellón, se han mostrado diferencias en la configuración de clima organizacional y el bienestar psicológico, en relación al uso de tecnología, así como relaciones entre ciertas configuraciones de clima y el bienestar psicológico-afectivo. También se ponen de manifiesto las relaciones entre clima y abandono cognitivo. Finalmente, se realizan algunas reflexiones y se proponen algunas aplicaciones prácticas.

**Palabras clave:** clima organizacional, bienestar psicológico, abandono cognitivo, tecnología

**Abstract:** The progressive incorporation of technology in the productive systems has different consequences on the workers and the organization. It is necessary to control the aspects that could harm the health in the work. The application of the Law of Prevention of Labor Risks (1995) can offer the opportunity to consider the incidence of contextual aspects, like it is the organizational climate about the well-being of the workers.

The objective of the present paper is to analyze different climate configurations in function of the use of technologies in the work and to show its relationships with the psychological well-being and the withdrawal. Using the questionnaire First Organizational Climate/Culture Unified Search (FOCUS), on a sample of 327 workers of the ceramic sector we show differences in the configuration of organizational climate and the psychological well-being. In relation to the technology use, we show relationships between certain climate configurations and the psychological well-being and relationships between climate and withdrawal. Finally, we are carried out some reflections about some practical applications.

**Key words:** organizational climate, well-being, withdrawal, technology.

La influencia que tienen los ambientes organizacionales sobre la conducta de los individuos, ya fue reconocida en los años 50 por autores tan significativos como March y Simon o Argyris y a pesar de los problemas conceptuales y metodológicos que plantea el estudio del clima (Silva, 1992), es necesario considerar su importancia. Las aproximaciones teóricas al concepto de clima organizacional lo han considerado de diferente manera (Gonzalez-Romá, To-

más y Ferreres, 1995). Por un lado, como resultado de la exposición de los miembros a unas características organizacionales comunes aparecen percepciones similares que representan su clima organizacional y sería una manifestación objetiva de la estructura organizacional (aproximación estructural). También se ha considerado que la base para la formación del clima se localiza en la persona y que cada uno procesa y elabora las características organizacionales de manera individual (aproximación fenomenológica o perceptual). Finalmente los enfoques más interactivos consideran que el clima es el resultado de la combinación de las características de personalidad en interacción con elementos estructurales de la organización y que es compartido por las personas que intervienen en esta interacción. Si en esta interacción tenemos en cuenta el efecto de la cultura organizacional, estaríamos ante una aproximación más cultural.

Dirección postal de contacto: Isabel M. Martínez  
Universitat Jaume I.  
Campus de Riu Sec s/n.  
12080 Castellón  
Número de teléfono: 964729585  
Número de fax:  
Correo electrónico: imartine@psi.uji.es

En cuanto a la investigación referida al clima organizacional se ha centrado, por un lado en estudiar las posibilidades de modificar el clima y por otro, en estudiar el clima como agente de cambio considerado como atributo organizacional que afecta a la cadena causal. Sin embargo, no existe un cuerpo sistemático de investigación en el que apoyarse para concluir la importancia que el clima tiene como variable interviniente y relacionada con otras variables independientes como el liderazgo, el sistema de recompensas, la estructura organizacional, la innovación, etc. (Silva, 1996). En ocasiones es difícil establecer la dirección de las relaciones entre clima y otras variables. Por ejemplo, acerca de si el clima determina ciertos niveles de satisfacción o si por el contrario es la satisfacción la que determina percepciones de clima. En el caso de la innovación, el estilo de implantación tecnológica da lugar a un clima determinado o por el contrario, es el clima el que permite un estilo de implantación.

Göran Ekvall (1996) considera el clima como una variable interviniente en los procesos organizacionales planteando un modelo organizacional dinámico y con efectos circulares del clima que actúa como moderador sobre los procesos, ejerciendo poder sobre los resultados.

Desde otra perspectiva, ciertas investigaciones se han centrado en el estudio del clima como variable interviniente o moduladora (Likert, 1967). El cambio se produce en las variables independientes (liderazgo, sistema de recompensas estructura organizacional, etc.) y son medidos los efectos en satisfacción, desempeño, etc. (Costley, Downey y Blumberg, 1973; Hellriegel y Slocum (1974); Watson, 1973). En este sentido se ha mostrado el efecto del clima sobre la satisfacción (Litwin y Stringer, 1968; Salgado, Remeseiro e Iglesias 1996) y que éste puede ser superior que sobre el rendimiento (Pritchard y Karasick, 1973). En este contexto el clima es visto como un fenómeno dinámico que puede canalizar, facilitar o constreñir los recursos tecnológicos y humanos de que dispone la organización (Friedlander y Margulis, 1969) y por lo tanto afecta a los procesos psicológicos y organizacionales e influye en los resultados.

Por otra parte, el estudio del abandono constituye un constructo que ha adquirido un lugar predominante en las investigaciones realizadas en contextos laborales y organizacionales. Incluye dos términos diferenciados: el abandono conductual o absentismo y el abandono cognitivo que se caracteriza por la falta de compromiso organizacional y la propensión al abandono. El compromiso organizacional puede ser entendido como "...una forma de vínculo o apego psicológico entre el personal y la organización" (González-Romá, 1994, p. 94), y constituye un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con la organización y que tiene implicaciones respecto de la decisión de continuar como miembro de la organización o por el contrario abandonar la empresa (Meyer y Allen, 1991; en Meyer, 1997). En este contexto, la literatura señala la existencia de relaciones significativas entre las variables de bienestar psicológico y las conductas de abandono, la literatura coincide en señalar el impacto de la satisfacción laboral sobre los intentos de abandonar la organización (Blau, 2000) y el puesto de trabajo (Carsten y Spector, 1987; Hom, Caranikas-Walker, Prusia y Griffeth, 1992; Farrel y Stamm, 1988; Jamal, 1984 y Spector, Dwyer y Jex, 1988). Además, estos autores señalan que existe relaciones entre la intención de abandonar la empresa y la satisfacción general y la ansiedad. Finalmente, George (1989) y Farrell y Stamm (1988) coinciden en señalar la existencia de una relación

negativa y significativa entre absentismo y entusiasmo laboral. No obstante, existe poca investigación sobre el abandono cognitivo y conductual en trabajadores que utilizan nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Así pues, el objetivo del presente trabajo es analizar la existencia de diferentes configuraciones de clima en función de la implantación y uso de tecnologías y poner de manifiesto sus relaciones con el bienestar psicológico afectivo y el abandono cognitivo caracterizado por el compromiso organizacional y la propensión al abandono

## Metodología

### 1. Muestra

La muestra está compuesta por 327 trabajadores que desarrollan su actividad en diferentes puestos de la línea de producción, laboratorio y oficinas del sector cerámico de la provincia de Castellón. Este sector se caracteriza por el alto nivel de tecnificación existente y por su importancia a nivel productivo. España es el segundo país productor de cerámica en el mundo y el 80% de esta producción se da en la provincia de Castellón. Las empresas que han servido como base a nuestro estudio desarrollan su actividad inmersas, en mayor o en menor medida, en procesos de innovación tecnológica. La edad de la muestra oscila entre 17 y 61 años ( $M=32.5$ ,  $D.T.8.5$ ). El 65% de los participantes son hombres y el 35% mujeres.

### 2. Variables

**Innovación tecnológica.** Se han considerado dos condiciones: trabajadores que utilizan tecnologías en su puesto de trabajo y aquellos que no las utilizan. De la muestra total el 41.7% son trabajadores del primer grupo, mientras que el 58.3% restantes no usan tecnologías en su trabajo.

**Clima.** Evaluado mediante el cuestionario FOCUS-First Organizational Clima/Culture Unified Search que se compone de 40 ítems y su rango es de 1 a 6. El cuestionario se subdivide en cuatro escalas principales:

a) Clima de apoyo ( $\alpha=.74$ ): configurado por la flexibilidad y la organización hacia las personas, caracterizada por la confianza personal, la apertura hacia los demás, el compromiso con los colegas, las relaciones interpersonales, etc. Ejemplo: "En mi empresa o centro la gente se ayuda mutuamente para sacar el trabajo adelante".

b) Clima de Innovación ( $\alpha=.70$ ): configurado por la flexibilidad y la orientación hacia la organización y caracterizada por la apertura a nuevas ideas, nuevos mercados, el apoyo a cambios sociales y tecnológicos, etc. Ejemplo: "En mi empresa o centro se ponen en práctica nuevas ideas para mejorar el trabajo".

c) Clima de Reglas ( $\alpha=.54$ ): configurado por el control y la organización hacia las personas, y caracterizada por el respeto a las normas, el orden impuesto, y a las jerarquías establecidas. Ejemplo: "En mi empresa o centro está muy reglamentado lo que hay que hacer".

d) Clima de Metas ( $\alpha=.79$ ): configurado por el control y la orientación hacia la organización y caracterizado por la búsqueda de los objetivos establecidos, búsqueda de resultados óptimos. Ejemplo: "En mi empresa o centro se evalúa sistemática y periódicamente el grado en que se consiguen los objetivos".

**Bienestar Psicológico en el Trabajo.** Se han utilizado los tres ejes principales de medida del bienestar psicológico de Warr (1987, 1990). Para evaluar la satisfacción en el trabajo (eje 1) se ha utilizado el cuestionario de satisfacción S10/12, validado originalmente por Meliá y Peiró (1989) y validado con la presente muestra por Cifre (2000). La consistencia interna de la escala es de  $\alpha = .91$ . Los ejes 2 (ansioso-contenido) y 3 (deprimido-entusiasmado) han sido examinados a partir de la adaptación española realizada por Lloret y Tomás (1994) y validadas por Cifre (2000). Presentan un  $\alpha$  de .86 para el eje 2 y un  $\alpha$  de .77 para el eje 3. Se interpreta a más puntuación, más contenido (o menos ansioso) y más entusiasmo (o menos deprimido).

**Abandono cognitivo.** Se ha considerado la propensión al abandono y el compromiso organizacional. La *Propensión al abandono* ha sido evaluada mediante el cuestionario de González-Romá, Meri y Luna (1992) compuesto por 9 ítems. Su rango es de 1 a 6. Mide el grado en que el empleado tiene la intención de abandonar el puesto de trabajo y la organización. Un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax ha mostrado dos dimensiones en esta escala: "abandono del puesto de trabajo" compuesto por tres ítems con  $\alpha = .86$  (ej. "me gustaría ocupar un puesto de trabajo del mismo nivel que el actual, pero en otro departamento o sección de mi empresa donde pudiera desarrollar mis capacidades") y "abandono de la empresa u organización" compuesto por cinco ítems y  $\alpha = .67$  (ej. "si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa"). El *Compromiso organizacional* ha sido medido a través de un factor del cuestionario de Cook y Wall (1980) que consta de 5 ítems con un rango de 1 a 7 ( $\alpha = .78$ ). Mide el grado en que el empleado se considera a sí mismo como "leal" hacia la organización y comprometido con sus metas y objetivos (ej. "siento que soy parte de la empresa").

### Resultados

A fin de estudiar la relación entre las variables de clima y las de bienestar psicológico y abandono cognitivo se ha realizado un análisis de correlación lineal que ha puesto de manifiesto las altas correlaciones entre variables (Tabla 1). Las relaciones entre clima y

variables de bienestar son positivas en todos los casos excepto para la variable ansiedad, que se relaciona negativamente con tres de los cuatro tipos de clima. En cuanto al abandono cognitivo, la relación entre clima y abandono del puesto y la empresa resulta negativa y significativa en la mayoría de los casos, mientras que es una relación significativamente positiva con el compromiso organizacional en todos los casos.

Para analizar las diferencias en función del uso de tecnología se ha realizado un análisis de varianza (ANOVA) considerando el grupo de trabajadores que utilizan tecnologías y aquellos que no las utilizan y el resto de variables estudiadas: configuraciones de clima, bienestar psicológico y abandono cognitivo. Este análisis ha mostrado diferencias significativas respecto a la configuración clima de apoyo ( $F = 4.97, p = .02$ ). Los resultados muestran que los trabajadores que utilizan tecnologías en su trabajo, perciben más clima de apoyo ( $M = 3.31$ ) que aquellos que no las utilizan ( $M = 3.08$ ). Respecto a las demás configuraciones de clima no se hayan diferencias entre grupos.

El uso de tecnologías también tiene efectos sobre la tendencia al abandono del puesto ( $F = 4.55, p = .03$ ) y de la empresa ( $F = 3.99, p = .04$ ) y no se ha probado su relación con la variable compromiso organizacional. Los trabajadores que no utilizan tecnologías obtienen puntuaciones más altas ( $M = 2.81$ ) en abandono del puesto que aquellos que si las utilizan ( $M = 2.43$ ). Mientras que en el caso del abandono de la empresa los resultados se manifiestan en sentido inverso: los trabajadores que no utilizan tecnología obtienen valores inferiores ( $M = 2.17$ ) que los que si las utilizan ( $M = 2.43$ ).

Las diferencias entre grupos no se han puesto de manifiesto respecto al bienestar psicológico.

A fin de explorar los efectos predictivos que los dos grupos de variables, configuraciones de clima y bienestar psicológico, tienen sobre el abandono cognitivo, se ha planteado un modelo relacional considerando como variables dependientes el abandono cognitivo: tendencia al abandono del puesto, tendencia al abandono de la empresa y el compromiso organizacional. Mediante análisis de regresión múltiple jerárquica (Tabla 2) se han considerado tres pasos sucesivos de variables predictoras: (1) uso de tecnología, (2) configuraciones de clima (apoyo, reglas, innovación y metas) y (3) bienestar psicológico (satisfacción, depresión y entusiasmo).

Tabla 1  
Correlaciones entre variables de clima, bienestar psicológico y abandono cognitivo.

	M	D.T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Clima de apoyo	3.18	.81									
2. Clima de reglas	3.79	.73	.57**								
3. Clima de Innov	3.79	.61	.55**	.59**							
4. Clima de Metas	3.61	.78	.58**	.70**	.68**						
5. Satisfacción	4.86	1.06	.60**	.52**	.33**	.41**					
6. Ansiedad	3.03	.94	-.29**	-.30**	n.s.	-.19**	-.36				
7. Entusiasmo	4.62	.80	.27**	.32**	.21**	.31**	.41**	-.64**			
8. Abandono puesto	2.66	1.40	-.23**	n.s.	n.s.	-.14*	-.30**	n.s.	-.20**		
9. Abandono empresa	2.27	1.03	-.33**	-.25**	-.16*	-.18**	-.47**	-.38**	-.32**	.41**	
10. Compromiso org.	5.29	.99	.34**	.51**	.39**	.39**	.51**	-.45**	.56**	-.25**	-.28**

\* = correlaciones significativas al nivel 0,005 (bilateral) \*\* = correlaciones significativas al nivel 0,001 (bilateral) n.s. = correlación no significativa.

Tabla 2  
Análisis de Regresión Múltiple para el abandono cognitivo

	Abandono del puesto		Abandono de la empresa		Compromiso organizacional	
	B	Cambio R <sup>2</sup>	B	Cambio R <sup>2</sup>	B	Cambio R <sup>2</sup>
1. Uso Tecnología		.01		.01		.00
Múltiple R	.11		.10		.02	
F	1.54		1.41		.05	
2. Clima de apoyo		.10**		.11**		.35**
Clima de Reglas						.29*
Clima de Innovación	.60*		.34*			
Clima de Metas						
Múltiple R	.33		.36		.59*	
F	3.20**		3.48**		13.7***	
3 Satisfacción	-.33*	.05	-.28**	.19**	.20*	.14***
Ansiedad			.31**			
Entusiasmo					.33**	
Múltiple R	.40		.55		.70**	
Total R <sup>2</sup>	.16		.30		.49	
F	3.04**		6.88**		14.9***	

\* p <= .05; \*\* p <= .01; \*\*\* p <= .001.

Si atendemos a la varianza explicada por cada modelo de regresión se observa que las variables de clima y bienestar psicológico explican más varianza que el uso de tecnología siendo mayor para el caso de la variable compromiso organizacional que para las de tendencia al abandono (del puesto y la empresa). El uso o no de nuevas tecnologías en el trabajo no se muestra como predictor del abandono cognitivo. Respecto a las configuraciones de clima, el de innovación se asocia positivamente al abandono del puesto y la empresa y el clima de reglas al compromiso organizacional.

En cuanto a las variables de bienestar psicológico la satisfacción laboral es un buen predictor de las tres variables dependientes ya que se asocia significativa y negativamente con la tendencia al abandono, del puesto y de la empresa y positivamente con el compromiso organizacional. La ansiedad es predictor de la tendencia al abandono de la empresa (asociación positiva) mientras que el entusiasmo predice el compromiso organizacional.

#### Conclusiones

Considerando los efectos que el clima organizacional y el bienestar psicológico puede tener sobre el abandono cognitivo, se han estudiado estas variables en contextos de innovación tecnológica. El estudio diferencial del uso de tecnología en el puesto de trabajo no ha determinado diferencias en las variables de bienestar psicológico. De esta manera, el uso de tecnologías no supondría diferencias en satisfacción, ansiedad y entusiasmo en los trabajadores. Sin embargo, cuando se han considerado las diferentes configuraciones de clima en función del uso de tecnologías, los resultados han

mostrado relaciones significativas en el caso del clima de apoyo. Los trabajadores que utilizan tecnologías perciben más apoyo en el trabajo por parte de sus compañeros, supervisor, etc., que aquellos que no las utilizan. Es probable que la innovación tecnológica dé lugar a un clima de más apoyo que podría considerarse como un recurso para afrontar las nuevas demandas del trabajo.

Por otro lado, se han podido mostrar los efectos directos del uso de tecnologías sobre el abandono cognitivo. Son los trabajadores que utilizan tecnologías los que manifiestan propensión de abandonar la empresa, mientras que los que no las utilizan pretenden abandonar el puesto.

Considerando conjuntamente los efectos del uso de tecnologías, el clima organizacional y el bienestar psicológico, se pueden establecer relaciones predictivas sobre el abandono cognitivo. En general, las variables de bienestar psicológico añaden poder predictivo al clima organizacional. Un trabajador que experimenta satisfacción con su trabajo, se siente más comprometido con la organización y no tiene deseos de abandonar su puesto de trabajo ni su empresa. También los trabajadores más entusiasmados son los más comprometidos con la organización. Mientras que aquellos que manifiestan ansiedad tienen expectativas de dejar la empresa estando poco comprometidos con ella.

En futuros estudios sería conveniente incidir en las causas del abandono cognitivo relacionado con el uso de tecnologías considerando el valor predictor que la satisfacción ha mostrado respecto a esta variable.

#### Referencias bibliográficas

- Blau, G. (2000). Job organizational and professional context antecedents as predictors of intent for interrole work transitions. *Journal-of-Vocational-Behavior*, 56(3), 330-345
- Carsten, J.M. y Spector, P.E. (1987). Unemployment, job satisfaction and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
- Costley, D.; Downey, K. y Blumberg, M. (1973). *Organizational climate: The effects of human relations training*. Pennsylvania State University.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Farrell, D. y Stamm, C.L. (1988). Meta-analysis of correlates of employee absence. *Human Relations*, 41, 211-227.
- Friedlander, F. y Margulis, N. (1969). Multiple inputs of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personel Psychology*, 22, 171-183
- George, J.M. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74, 317-324.
- Gonzalez-Romá, V.; Tomás, I. y Ferreres, A. (1995). Análisis de las propiedades del cuestionario de clima organizacional FOCUS-93 en una muestra multiprofesional. *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 11, 30, 5-18
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management* 17(2), 255-280.
- Hom, P.W.; Caranikas-Walker, F.; Prussia, G.E. y Griffeth, R.W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909

Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 1-21.

Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press

Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 269, de 10 de noviembre.

Pritchard, R.P. y Karasick, B.W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior Human Performance*. 9, 126-146.

Salgado, J.F.; Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2) 329-335

Silva, M. (1992). Hacia una definición comprensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 45, 4, 443-452

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. PPU. Barcelona.

Spector, P.E.; Dwyer, D.J. y Jex, S.M. (1988). Relation of job stressors to affective, health and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.

Watson, J.R. (1973). Communication effectiveness in University Executive Management Programs: A field experiment. Iniversity of Illinois.