

2017-05-18

# Estudio del Capital Psicológico Positivo en el trabajo. Comportamiento de las variables de Engagement, Satisfacción con la vida y clima organizacional en organizaciones del sector público y privado

Virgili, María del Carmen

---

<http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/586>

*Descargado de RPsico, Repositorio de Psicología. Facultad de Psicología - Universidad Nacional de Mar del Plata. Inni*

Universidad Nacional de Mar del Plata  
Facultad de Psicología

Proyecto de Tesis de Grado

Título del proyecto:

“Estudio del Capital Psicológico Positivo en el trabajo. Comportamiento de las variables de Engagement, Satisfacción con la vida y clima organizacional en organizaciones del sector público y privado”

Virgili, María del Carmen

Cátedra o Seminario de Radicación: Psicología Laboral

Supervisor: Mg. Ana Isabel Redondo  
Co-Supervisor: Mg. Mariana C. Arraigada

Año: 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

Por medio de la presente quiero agradecer en primer lugar a quien es mi tutora de tesis la Mg. Ana Isabel Redondo, quien prestó su tiempo y dedicación para guiarme en la realización de esta investigación, a quien fue mi supervisora, Mg. Mariana C. Arrigada, por guiarme y adentrarme en ésta investigación. También a la Universidad Nacional de Mar del Plata por formarme como profesional y permitirme transitar por esta instancia de aprendizaje. Por último quiero agradecer a los directivos y empleados pertenecientes a las empresas tanto públicas como privadas que formaron parte de la muestra de la investigación.

### **Uso del Trabajo**

Este informe final corresponde al requisito curricular de investigación y como tal es propiedad exclusiva de María del Carmen, Virgili 4680/98 alumna de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata, y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse sin previo consentimiento escrito del o los autores.

El que suscribe manifiesta que el presente informe final ha sido elaborado por la alumna María del Carmen, Virgili 4680/, conforme a los objetivos y al plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos a los ..... del mes de ..... del año 2017.

Firma:

Aclaración:

Sello del supervisor:

## INDICE GENERAL

	<b>Página</b>
<b>Anteproyecto (Plan de Trabajo).....</b>	<b>06</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>13</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>25</b>
<b>Resultados.....</b>	<b>30</b>
<b>Análisis de los Resultados.....</b>	<b>33</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>48</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>52</b>

**ANTEPROYECTO**

**-PLAN DE TRABAJO-**

## **Descripción resumida**

El objetivo de este proyecto es evaluar el Engagement de los empleados de organizaciones del sector público y privado, utilizando el UWES (Utrecht Work Engagement Scale), cuestionario que permite medir el engagement tanto en la implicancia laboral y en el compromiso organizacional. En este trabajo se entiende al engagement como la relación que mantiene el trabajador con su trabajo y cómo la misma organización motiva al empleado para que éste se encuentre psicológicamente sano, facilitándole la adaptación a la adversidad, aportándole un valioso capital psicológico positivo, la Satisfacción con la vida de los empleados como la “creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados logros futuros” (Bandura, 1997, p. 3) y los factores de Clima organizacional como condicionantes de la aparición y desarrollo de los 2 conceptos anteriores.

El trabajo se realizará bajo la perspectiva de la Psicología Positiva, que dice que las fortalezas personales y capacidades psicológicas de las personas pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para conseguir la mejora del funcionamiento organizacional y el desempeño en las organizaciones actuales.

### **Palabras clave (hasta cinco)**

Engagement – capital psicológico positivo- satisfacción con la vida- clima laboral.

## **Descripción detallada.**

### **-Antecedentes Teóricos.**

El motivo de estudio surge a partir del surgimiento de la Psicología Positiva como punto focal de investigaciones internacionales y por la necesidad manifestada por las organizaciones respecto del estado inadecuado de su personal para obtener un buen rendimiento laboral. La mayor causa de este subdesarrollo del personal es debido a problemas de salud psicofísica. Por esto constituye un tema de interés todas las investigaciones que aporten información para la constitución de organizaciones y empleados saludables física y mentalmente.

Si bien existen investigaciones sobre esta temática están bastante polarizadas en sus puntos de investigación y hay muy poco desarrollo local en nuestro país. El Engagement en el trabajo es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del burnout (Schaufeli y Salanova, 2007). Se define como “un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002a, p. 74).

Los trabajadores engaged tienen un sentimiento de conexión energética y efectiva con su trabajo, lo perciben como retador (en lugar de verlo como estresante y demandante), para ellos el trabajo es divertido y no es una carga y existe una sensación de realización en contraste con el vacío de vida que deja en la gente el sentimiento de pérdida característico del síndrome burnout.



Las características del Engagement en el trabajo (WORK ENGAGEMENT) son las siguientes: vigor (Altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja y deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades); dedicación (Alta implicancia laboral y Manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo) y Absorción (La persona está totalmente concentrada en su trabajo, El tiempo le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo y fuertes dosis de disfrute y concentración experimentada) (Schaufeli y Salanova, 2009)

La organización saludable conlleva a su vez dos conceptos implícitos: organización y salud. Por una parte, la “organización” hace referencia generalmente a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo por ejemplo el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados (Schaufeli y Salanova, 2009).

La adición del término “saludable” deriva de la idea de que es posible distinguir sistemas de organización sanos y enfermos. Distinguir en definitiva formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004). Una asunción básica de las organizaciones saludables es que crear y mantener organizaciones es “bueno” para todos los componentes de la misma, esto es, empleados y empleadores, pero también para sus clientes/usuarios y para la sociedad en general.

Por otra parte, el concepto de organización saludable imprime a la salud en el trabajo de una orientación hacia el capital humano y social, y el más actual así llamado “capital psicológico positivo” (Luthans y Youssef, 2004), y conecta la optimización del capital humano, social y psicológico, y la maximización de la estrategia de negocio. Además, existen beneficios colaterales en el hecho de que las organizaciones saludables deberían ser capaces de atraer y retener trabajadores más productivos y talentos, y a la vez, tener mayor éxito en la gestión de costes siendo más competitivas.

#### **-Objetivo general:**

Evaluar el nivel de engagement, clima laboral y satisfacción con la vida como factores del Capital Psicológico positivo en organizaciones del sector público y privado (Ministerio de Trabajo de la Nación en el área pública y Atento Argentina S.A en el área de lo privado).

#### **-Objetivos específicos:**

1. Medir las variables de:
  - a) Engagement,
  - b) clima organizacional y
  - c) satisfacción con la vida en organizaciones del sector público y privado
2. Analizar posibles relaciones en la aparición de estas variables en cada caso.

3. Desarrollar un instrumento cualitativo para realizar entrevistas a gerentes y/o encargados de personal para detectar actitudes y percepciones respecto de las personas y su Capital Psicológico Positivo.
4. Evaluar diferencias y coincidencias dadas entre los casos relevados en el sector público y en el sector privado.

**-Hipótesis:** no corresponde.

### **-Métodos y técnicas**

Se trata de una investigación con un diseño cuanti y cualitativo, es un estudio de tipo correlacional.

Técnicas a utilizar

- Aplicación de encuestas autoadministradas de la Escala UWES para medir el nivel de engagement en el trabajo.
- Encuestas auto administradas de clima al personal de la organización (EDCO) Escala de Clima Organizacional.

Ficha técnica del instrumento

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Aceró Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: *Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.*

- Encuestas auto administradas para medición de la satisfacción con la vida. Instrumento desarrollado por el GIEPSI (Grupo de investigación en evaluación psicológica de la facultad de psicología de la UNMDP).
- Entrevistas en profundidad con autoridades o encargados aplicando el instrumento cualitativo para relevar las actitudes y percepciones respecto de las personas y su Capital Psicológico Positivo a desarrollar en este trabajo.

### **-Población**

Los sujetos de la muestra son empleados de una empresa pública de la ciudad de Mar del Plata y empleados de empresas del sector privado. Como criterio de

inclusión sólo se tendrá en cuenta que tengan algún tipo de relación laboral con la organización pudiendo ser tanto de planta permanente como transitoria.

No existen requisitos de edad, sexo, antigüedad ni tarea.

No se requiere una cantidad específica de casos, siendo que el estudio puede realizarse sobre sectores individualizados de la organización, siendo la muestra de forma intencional. Se trabajará con 30 sujetos de cada organización, respetando la proporcionalidad entre los puestos de trabajos.

**-Lugar de realización del trabajo**

Ciudad de Mar del Plata

**-Cronograma de actividades**

TAREA					J	J	A	S	O	N	D	E	F
					1	2	3	4	5	6	7		
Investigación bibliográfica													
Organización y plan de recolección de los datos													
Obtención de autorizaciones de instituciones													
Recolección de los datos,													
Organización, procesamientos y análisis de los datos													
Preparación del informe final.													

**Bibliografía citada**

- Bressó, E., Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2007). In search of the 'third dimension' of burnout. *Applied Psychology: an international review*, 56, (3) ,460-478.
- Luthans, F.; & Youssef, C. (2004). “Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage”. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M. Schaufeli, W.B. Llorens, S. Peiró, J.M. & Grau, R. (2000). Desde el burnout al Engagement, ¿Una Nueva Perspectiva? *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*.16, 117-134.
- Schaufeli, W.B.; & Bakker, A.B. (2004): “Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study” *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B.; & Salanova, M. (2007): “Work Engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations”. En S.W. Gilliland; D.D. Steiner y D.P.Skarlicki (eds), *Managing social and ethical issues in organizations*. Volumen 5: *Research in Social Issues in Management*.

# **INTRODUCCION**

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad conocer la capacidad que tienen los trabajadores de Ministerio de Trabajo de Nación y Atento Argentina para afrontar su labor diaria, la reacción frente a situaciones estresantes, como opera la organización en los mismos, tomando como principal punto el Engagement, su compromiso frente a la empresa y el entusiasmo que mantienen frente a la misma.

Debido a que una de las necesidades en las instituciones (tanto en las tomadas en ésta tesis como en cualquier otra institución a nivel general), debería ser la Salud Mental de sus trabajadores. En la actualidad son pocos los empleadores que cuentan, o se abocan, a la salud mental de los mismos o que se ocupan de brindar capacitaciones para que su labor diaria no sea tomada, o se torne, un factor des motivador o se adquieran diferentes patologías como las que se detallaran en el recorrido de dicha tesis.

En la actualidad el aumento de desvinculaciones o amenazas de despidos, la falta de remuneración justa, huelgas, sindicatos, son factores laborales que mal predisponen a los empleados y es tendiente, por esto, que su labor no sea tomada de forma entusiasta o a padecer algún problema psicológico.

Por dicho motivo también se toma en cuenta los aportes de la Psicología Positiva para Indagar el bienestar psicológico como así también las fortalezas y virtudes que cuentan para que su labor sea energética y efectiva.

# **MARCO TEORICO**

## **La Psicología Positiva**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) definió en 1948 a la salud como: “un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad o trastornos”.

La psicología clásica se ha basado en el estudio de la enfermedad mental, en el aspecto patológico y negativo de la conducta humana. Fue en 1998, tras el auge de la corriente de la psicología positiva, cuando se empezó a dedicar tiempo y esfuerzos en el estudio de la otra cara de la conducta humana: el lado positivo, centrado en el desarrollo de las virtudes y de las fortalezas personales.

Si se extrapola este interés científico por el lado positivo del comportamiento humano al comportamiento organizacional positivo, el resultado es el nacimiento de la Psicología Organizacional Positiva (POP).

Así, las perspectivas actuales sobre la salud ocupacional ponen el énfasis no tanto en el estudio de lo negativo (el estrés, el malestar, las disfunciones), sino también en lo positivo (la salud, el bienestar, las fortalezas). La salud es entendida no solo como mera ausencia de enfermedad, sino como un estado completo de bienestar físico, social y personal.

La psicología positiva surge a fines de los años 90 como una manera de centrarse desde una perspectiva más amplia respecto a las potencialidades humanas, motivaciones y capacidades, dado que durante años la psicología mostraba una tendencia a centrarse en aquello disfuncional.

Los principales impulsores de este movimiento son Martin Seligman y Mihail Czikszentmihalyi y se ha definido como:” El estudio científico del funcionamiento humano óptimo” (Seligman, 1999). Estos autores sugirieron que el objetivo de la misma era “catalizar un cambio de enfoque de la psicología desde la preocupación solo en solucionar solo las cosas que van mal en la vida a construir cualidades positivas”.

El punto de partida de la psicología positiva incluye tres aspectos : (1) una crítica a las insuficiencias del modelo medico actual de la salud , (2) un acercamiento a los resultados positivos y (3) la firme creencia de que tales resultados podrán a largo plazo ser más eficaces en la reducción de los problemas psicosociales.

La psicología Positiva busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos inherentes a las cualidades y emociones positivas del ser humano. Utilizando el método científico estudia las emociones positivas, el desarrollo de las virtudes potenciando las fortalezas personales y el estado de bienestar.

Son sus objetivos estudiar el funcionamiento psíquico óptimo de las personas, grupos e instituciones; ampliar el foco de la psicología centrada excesivamente en la reparación del daño hacia un énfasis en el fortalecimiento de las potencialidades humanas; intentar entender las condiciones, procesos y mecanismos que llevan a aquellos estados subjetivos sociales y culturales que caracterizan una “buena vida” ; estudiar las variables psicológicas positivas de manera rigurosa.

“La ciencia de la Psicología Positiva, como nosotros la entendemos, está constituida por tres ejes: el estudio de la experiencia subjetiva positiva, el estudio de las tendencias individuales positivas y el estudio de aquellas instituciones que hacen posibles los dos primeros” (Seligman & Peterson, 2007, p.409).

### **Salud ocupacional**

La Organización Mundial de la Salud define la Salud Ocupacional como una “actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores”. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo, como así también el sano y buen funcionamiento de las organizaciones.

La Salud Ocupacional no se limita solo a cuidar las condiciones físicas del trabajador, sino que, a partir de un enfoque multideterminado, se ocupa de los aspectos psicológicos.



## **Psicología de la Salud ocupacional**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud como “Un estado de bienestar total que incluya el bienestar físico, mental y social de salud incluye recursos sociales y personales y se utiliza como concepto positivo.

La Psicología de la Salud Ocupacional se ocupa de la aplicación de la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral y a proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.

Para ello se integran el conocimiento y la experiencia de variadas disciplinas tanto psicológicas como no; la meta última es la aplicación de estos conocimientos científicos a la seguridad, salud y bienestar de los empleados.

## **Psicología de la Salud Ocupacional Positiva**

En el ámbito del trabajo y las organizaciones la Psicología Ocupacional Positiva ha sido definida como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo es pues, describir explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Se define al trabajo como una actividad que además de la subsistencia otorga al individuo la posibilidad de crecer y realizarse en relación al medio ambiente al que modifica y por medio del cual él mismo se modifica. Para dar cuenta del mismo es necesario hacer referencia al lugar donde se desarrolla:” la organización”, entendiéndose como un sistema social que produce en su operar los elementos que lo forman; está constituido por una red de decisiones que lo constituyen. Se autogenera a partir de sus propios elementos con los cuales podrá cambiar, evolucionar o permanecer idéntica a si misma, es decir, solo considera como elementos las decisiones generadas por la propia institución. Por lo tanto puede considerarse a la organización como una coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para el logro de un objetivo común a través de la división del trabajo, funciones, jerarquías y responsabilidades.

## **Organizaciones Saludables**

Son organizaciones que se centran en el cuidado de la salud del empleado y de la organización en su conjunto. Consideran la salud de los empleados como un medio para conseguir otros fines y como un bien en sí misma, que se contrasta en beneficios económicos y sociales. Entienden la salud no como ausencia de enfermedad sino como un completo bienestar físico, social, psicológico, económico y financiero. La organización saludable implica dos conceptos: organización y salud. Por un lado, la 'organización' hace referencia generalmente a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo por ejemplo el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados.

El término 'saludable' deriva de la distinción entre sistemas de organizaciones sanos y enfermos. Diferenciar formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros. Una premisa básica de las organizaciones saludables es que crear y mantener tales organizaciones es 'bueno' para todos los componentes de la misma, esto es, empleados, y empleadores, pero también para sus clientes/usuarios, y para la sociedad en general.

El concepto tiene además implicaciones importantes en cómo se entiende la relación trabajo-salud, dado que combinar el término 'saludable' con 'organización' connota una perspectiva integradora, y además el enfatizar cómo se estructura y organiza el trabajo sugiere que éste tiene un impacto directo en la salud y bienestar de los empleados.

Desde una perspectiva más positiva se pueden estudiar las organizaciones saludables optimizando el capital humano, el capital social y el así llamado capital psicológico. Debido a la falta de reconocimiento en los trabajos por parte de las Organizaciones, desmotivación, infelicidad, escasas capacitaciones, los cambios constantes en la actualidad, las exigencias sociales se van diversificando sucediendo lo mismo con las ideologías políticas, las personas se enfrentan con modelos múltiples de exigencias sociales y es por todo esto que hace ya algunos años, las exigencias de la sociedad actual impone ser

personas triunfadoras, la calidad de vida se ha visto trastocada afectando, incluso, la salud. La Psicología ha sido desde siempre la ciencia a la cual se recurre cuando las personas no logran responder a las exigencias de su realidad, sin embargo, hace ya algunos años, se ha tomado en cuenta el concepto de Engagement y de la Psicología Positiva, encargándose ésta última de reconocer grandes capacidades humanas realizando estudios en el ámbito predominantemente laboral, resaltando el concepto de Engagement haciendo referencia a la ilusión por el trabajo implicando en ello una serie de factores que hacen posible que las personas disfruten del trabajo que realizan y que se sientan alegres y satisfechas con los resultados que obtienen. Se recuerda el término Resiliencia *“como la capacidad de los seres vivos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y situaciones adversas”*, abordado dicho concepto desde la Psicología Positiva. Salanova y Shaufeli (2009) presentan una comparación muy clara entre tipos de organizaciones:

\*Las organizaciones tradicionales se caracterizan por una mono cultura, mientras que las organizaciones modernas se diversifican al incluir mano de obra diversa al aceptar a las mujeres, minorías étnicas y personal con edades muy diferentes entre sus trabajadores.

\*La jubilación en las organizaciones modernas se ha prolongado a edades más tardías.

\* El antiguo contexto de organización estable, se transformó a la exigencia para los trabajadores de una permanente apertura al cambio, de flexibilidad y voluntad para aprender cosas nuevas.

\*El trabajo individual en la organización tradicional, exige ahora el trabajo en equipo, lo cual implica para los trabajadores el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales y de comunicación que permita colaborar con los demás sin problemas en los equipos. Esto implica que los trabajadores ofrezcan y soliciten apoyo social, que tengan perspectiva en sus actividades, que logren resolver conflictos y que muestren buen humor.

\*La estructura jerárquica que aparecía en la organización tradicional en forma vertical y de arriba hacia abajo, se transformó en una jerarquía plana y de comunicación lateral. Esto implica que ya no se sigan órdenes; en cambio se pretende *“negociar, consultar, deliberar y reunirse con otros empleados similares”* (Salanova & Shaufeli, 2009, p. 59) para ello los trabajadores

requieren habilidades sociales para discutir, hablar en público, presentar opiniones e ideas y convencer a otros.

\*El control anteriormente ejercido por un supervisor se transforma en las organizaciones modernas en “autocontrol”; de manera que el trabajador controla su conducta a partir de una voz interior. Esto implica para los trabajadores habilidades de autocontrol, fijación de objetivos, planificación, supervisión y flexibilidad para el cambio de acción. El concepto de formación en la organización, relacionado con la capacitación que las empresas impartían se transformó en aprendizaje adquirido a través del trabajo cooperativo y participación y aprendizaje autorregulado; de manera que el trabajador se hace responsable de su propia carrera profesional. Anteriormente predominaban las demandas físicas y en la organización moderna predominan las demandas mentales, emocionales y cognitivas aunque estos requerimientos sean diferentes de los sentimientos del trabajador; pues de ellos se esperan determinadas actitudes y conductas para mostrar ante sus compañeros y ante los clientes. Esto demanda a los trabajadores inteligencia emocional. La organización moderna demanda además a los trabajadores habilidades para manejar la gran cantidad de información disponible que cambia de manera permanente. Las demandas de experiencia en el trabajo se transformaron en la demanda de un aprendizaje continuo basado en la innovación y creatividad en los trabajadores, lo cual les permite resolver problemas y encontrar soluciones de manera inmediata en que éstos se presentan.

### **El engagement en el trabajo**

El engagement como objeto de estudio es un tema de reciente análisis de manera que aún se encuentra en construcción, no existe una teoría que lo explique, la bibliografía es incipiente, la investigación del tema predomina en Europa, aún no se explora suficientemente en otros lugares y la información se encuentra diluida entre diversos temas con los cuales se ha venido confrontando; por todo esto resulta de gran importancia revisar investigaciones, publicaciones y bibliografía del engagement para presentar el sustento teórico que lo respalda. En lo que se refiere a los orígenes psicológicos del engagement, éste se ubica en los planteamientos de la Psicología Positiva, la

cual, según Salanova y Schaufeli (2009) surge con Maslow, uno de los principales promotores de la Psicología Humanista.

El engagement como un estado permanente en el ámbito laboral, se identifica con el estudio de las necesidades de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización. Estudia las necesidades de seguridad, ya que se analiza a las personas en el ambiente de trabajo, el cual proporciona seguridad económica; también analiza las necesidades de pertenencia en la medida en que el trabajador se considera parte de su equipo de trabajo y llega a sentir afecto, aceptación e identidad ante sus compañeros, se revisan las necesidades de reconocimiento cuando siente que su trabajo es valorado por sus compañeros y sus autoridades, e incluso, él mismo valora el trabajo realizado obteniendo cierto prestigio y estatus en el ámbito laboral y, el engagement implica analizar las necesidades de autorrealización al referirse a la productividad, trascendencia y creatividad en el desempeño de las acciones que el trabajo implica.

### **Burnout vs Engagement**

En la búsqueda de mejorar la salud y la calidad de vida de las personas, desde hace mucho tiempo se realiza el estudio del Burnout o síndrome de “quemado” entendido como una “respuesta prolongada a estresores crónicos que se reflejan en agotamiento e ineficacia por parte del empleado” (Maslach, Schaufeli, y Leiter, 2001)<sup>1</sup>.

La literatura científica nos ha permitido conocer diferentes factores que pueden favorecer la aparición del Burnout en los empleados.

El Engagement o vinculación psicológica con el trabajo surge como un constructo positivo totalmente antagónico al de Burnout (Salanova y Schaufeli, 2009). Nace desde la corriente de las organizaciones positivas, y se define como un “estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral.”<sup>2</sup>(Salanova y Schaufeli, 2004).

---

<sup>1</sup>Maslach, C., Schaufeli, W.B., y Leiter, M.P. (2001). Burnout. *Annual Review of Psychology*.

<sup>2</sup>Salanova y Scahufeli Salanova, M. y Schaufeli W.N. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Estudios financieros.

El vigor incluye un componente conductual-energético. Hace referencia a niveles altos de energía y una gran resistencia mental al contexto laboral, debido al deseo de esforzarse en la realización de la tarea más allá de las dificultades que se puedan presentar.

La dedicación se relaciona con un componente emocional y se expresa como una alta implicación laboral, junto con una identificación con el reto, el sentido, la inspiración, y el orgullo que presenta el trabajo.

Finalmente la absorción se identifica con el componente cognitivo. Guarda relación con la concentración que la persona alcanza en el entorno laboral, de tal forma que el trabajador puede llegar a perder la noción del tiempo, provocando dificultades para desconectar de la tarea, debido a los sentimientos de satisfacción y concentración vividos en el trabajo.

En este cambio de enfoque, donde se ha dado un giro importante respecto al estudio de Burnout hacia el Engagement como aspecto positivo y óptimo al desarrollo de las personas en el ámbito laboral, lo que se intenta identificar son aquellos factores que protegen y promueven el bienestar personal y laboral y los posibles caminos para conseguirlo. La Psicología Positiva propone que el bienestar es entendido como una variable en sí misma, y su posible evaluación de los constructos con connotaciones afectivas positivas y donde uno de ellos es el Engagement.

Los trabajadores que se sienten realizados con su trabajo, es decir, aquellos que experimentan "Engagement", manifiestan un sentimiento de unión con la organización enérgico y efectivo. En cambio, los trabajadores que experimentan "Burnout", perciben su trabajo como estresante y demandante, en contraposición al sentimiento retador y de diversión hacia la consecución de los objetivos laborales que sienten los sujetos "Engaged". (Salanova y Schaufeli, 2009).

## **Satisfacción con la vida**

Albert Bandura define este concepto como los juicios que cada individuo hace sobre sus capacidades, en base a los cuales organizará y ejecutará actos que le permitan alcanzar el rendimiento deseado. Las expectativas de satisfacción con la vida refieren a la confianza que tiene un individuo en poder llegar a realizar una acción, más allá de lo que se espera como efecto o producto consecuente a la acción (Brenlla, Aranguren, Rossaro, y Vázquez, 2010).

Según Bandura (1986), la satisfacción con la vida de las personas puede desarrollarse a través de cuatro fuentes principales: la primera de ellas está compuesta por todas las experiencias de éxito o de fracaso. El individuo, en base a los resultados que obtuvo en determinadas situaciones a través de un accionar particular, cree o no en su eficacia para obtener buenos resultados en otras situaciones diferentes. Así, los resultados exitosos aumentan su satisfacción con la vida, mientras que los resultados considerados como fracasos, la disminuyen.

La segunda fuente para la satisfacción con la vida es la experiencia vicaria (el aprendizaje por observación o imitación). Cuando un sujeto ve que un semejante alcanza el éxito, puede sentir que él también puede hacerlo. Por el contrario, cuando el semejante falla, es más probable que sus expectativas de éxito se vean disminuidas. Lo principal en este tipo de influencia es que los individuos se perciban como iguales (o semejantes). Mientras mayores diferencias perciban, más difícil será que se identifique uno con el otro.

La tercera fuente de satisfacción con la vida es la persuasión social. La satisfacción con la vida aparece en un sujeto en particular, como el resultado de lo que le dicen aquellos que lo rodean. La retroalimentación positiva puede aumentar la satisfacción con la vida. Pero puede ser sólo temporal, si los esfuerzos que realiza no llegan a tener el éxito esperado.

Por último, la cuarta fuente de satisfacción con la vida es la relacionada con las reacciones fisiológicas que los sujetos experimentan cuando se ven enfrentados a la ejecución de determinadas tareas. Por ejemplo: sensaciones de ahogo, aumento del latido cardiaco, sudoración, etc., se asocian con un desempeño pobre, o una percepción de posible fracaso. La satisfacción con la

vida variará en función de la percepción que se tenga de los estados emocionales mientras se realiza alguna actividad.

Para Bandura, dentro de la satisfacción con la vida pueden distinguirse tres dimensiones: Magnitud, Fuerza y Generalidad (Bandura, 1977<sup>a</sup>, citado por Gist, 1987) La magnitud indicaría, según el autor, el número de niveles de creciente dificultad que la persona cree que es capaz de superar. La Fuerza se refiere a qué tan convencida está una persona con respecto a la Magnitud. Finalmente, la Generalidad indica el grado en que las experiencias de éxito o de fracaso son extendidas a otras situaciones.

Gist, en el artículo citado, realiza una minuciosa búsqueda de investigaciones sobre la satisfacción con la vida e intenta argumentar qué implica un grado alto de auto satisfacción con la vida, eficacia para el comportamiento organizacional y el manejo de recursos humanos, tomando aspectos como la selección de personal, el liderazgo, la capacitación y la orientación vocacional. No obstante, a pesar de la gran cantidad de investigaciones que correlacionan la percepción de eficacia y el rendimiento subsecuente, es aun necesaria la validación del grado en que la satisfacción con la vida es relevante para el manejo de recursos humanos.

El Clima organizacional, como recurso social, constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). Chiavenato, (1992), el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Anzola, (2003).



## **Organizaciones de servicio públicas y privadas**

Existen muchas formas de definir el concepto *servicio*, dependiendo de qué elemento integrante del mismo se desee enfatizar (Romero-Amado, 2012). Se tomará para el presente trabajo la definición que propone Chias (1991), quien definió al Servicio como el resultado de una sucesión de actos, de duración y localización definida, conseguido gracias a medios humanos y materiales, puesto a disposición de clientes, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados.

Es en base a las características particulares de la prestación de servicios, a cómo afecta a los sujetos que se interrelacionan en ella, a los cambios que este sector ha atravesado durante las últimas décadas y a su heterogeneidad actual, que se eligió como objeto de análisis para esta investigación. Resulta necesario conocer cómo funciona este sector en pos de enriquecerlo, y lograr que junto con el desarrollo económico se eleve también la calidad de vida de las personas encargadas de ponerlo en funcionamiento.

Existe una gran variedad de formas de clasificar a los servicios (Romero-Amado, 2012). La clasificación que resulta importante destacar a los fines de la presente investigación distingue entre los servicios públicos —apoyados por el Estado y centrados en el interés general de la sociedad— y los servicios privados —sostenidos económicamente por la iniciativa privada, defienden únicamente el derecho del consumidor de ese servicio—. López-Díaz (2012) entiende que las discusiones contemporáneas sobre lo público y lo privado confluyen en diversos campos de saber —economía, antropología, sociología, ciencia política, etc.—, muy probablemente porque estos conceptos se emplean como etiquetas que identifican y diferencian un conjunto de fenómenos de índole social, psicológica o jurídica, que demarcan distintas responsabilidades y acentos.

En acuerdo con esta forma de categorización, se pretende estudiar organizaciones de servicio, cuya diferenciación principal es el tipo de sector al que pertenecen (públicos o privados).

# **METODOLOGIA**

## **METODOLOGÍA**

Se trata de una investigación con un diseño cuanti y cualitativo, es un estudio de caso descriptivo de tipo correlacional con un abordaje metodológico que integra diferentes perspectivas que se complementan entre si y posibilitan la construcción del objeto y la elucidación del problema a investigar.

Para ello se realizó un diseño cuali-cuantitativo, a partir de la utilización de técnicas basadas en encuestas.

Entre las variables tomadas en cuenta para la presente investigación podemos mencionar: la edad de los participantes; grado de escolaridad: primaria, secundaria, terciaria, universidad, Engagement, clima organizacional y auto eficacia en ambas organizaciones.

Desde un primer momento se administraron encuestas a los mismos de forma anónima, tanto a quienes poseen una posición jerárquica como a los que no. La administración de la encuesta fue dentro del establecimiento. La finalidad de la administración del instrumento fue para detectar la percepción que los individuos tienen de la organización y cuáles son sus comportamientos, actitudes y conductas, pudiendo evaluar el Engagement tanto en una organización pública como privada.

### **Muestra**

Se administró a 60 sujetos en total, 30 en el sector público y 30 en el sector privado.

La muestra está compuesta por ambos sexos, divididos en: 36 muestras correspondientes al sexo femenino y 24 muestras correspondientes al sexo masculino. La edad abarca entre los 23 hasta los 65 años. En cuanto a la antigüedad se corrobora mayor cantidad de años de desempeño en lo Público que en lo Privado, ya que en el primero sobrepasa los 10 años de trabajo y no así en la esfera de lo Privado que no supera en su mayoría los 4 años de antigüedad, salvo algunas excepciones.

La formación académica en su mayoría del total poseen Terciario y Universitario culminado sobre todo en Ministerio de Trabajo y Universitario en curso en Atento y terciario sin culminar.

La mayoría no se encuentran casados y sólo 17 poseen hijos.

La participación fue voluntaria, los datos se recolectaron de forma anónima y se solicitó consentimiento informado, aclarando que los datos serían tratados confidencialmente

## **Instrumentos**

Para la presente investigación utilizaron como instrumento de recolección de información encuestas de forma anónima y auto administrables tales como el UWES, EDCO, SWLS, las cuales fueron aplicadas a sujetos que trabajan en la esfera tanto pública como privada, de ambos sexos, distintas edades y nivel educativo que abarca desde un secundario hasta formación universitaria.

## **UWES**

Para la evaluación del nivel de engagement se utilizará el Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Este instrumento evalúa vigor, dedicación y absorción como componentes del engagement. Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker (2003; 2006) desarrollaron este test y lo presentaron en varios idiomas; entre ellos Español, bajo el nombre de Encuesta de Bienestar y Trabajo. El mismo está compuesto por 17 ítems distribuidos con una escala Likert de siete posiciones (desde 0 = «nunca», hasta 6 = «siempre»). Seis de los ítems corresponden a vigor, cinco a dedicación y seis a absorción.

Este método ha sido validado en España, donde se encontró una elevada consistencia interna de las diferentes escalas del engagement, y los modelos de tres factores — correspondientes a los tres componentes de engagement — se muestran superiores a los modelos de un factor y a los de dos factores (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, & Grau, 2000). De hecho, un estudio transcultural realizado en Holanda, España y Portugal (Schaufeli, Martinez, Marques, Pinto, Salanova & Bakker, 2002) muestra que la estructura de tres factores no varía en ninguno de los casos, y solo el factor vigor varia en dos de tres casos (Schaufeli, Martinez, Marques, Salanova, & Bakker, 2002).

En Argentina, en la provincia de Córdoba, se realizó una evaluación de las propiedades psicométricas del UWES. Los autores del mismo no observaron

diferencias significativas en los niveles de engagement entre diferentes ocupaciones. Por otro lado, en cuanto a las diferencias en función del género, explican que si bien son significativas, también son débiles. Y finalmente, observan una relación positiva entre la edad y el engagement de los trabajadores (Spontón, Medrano, Maffei, Spontón, Castellano, 2012).

## **EDCO**

Para evaluar Clima Organizacional tomaremos la técnica Escala de Clima Organizacional (EDCO) construida por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana, en Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. La prueba consta de 40 ítems, los mismos están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. El clima puede puntuar entre alto, medio o bajo. En EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos.

## **SWLS**

Para medir la Esperanza se utilizará la *SWLS (Escala de Satisfacción con la Vida o Escala de satisfacción vital ESV*, Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985). La satisfacción vital se define como una valoración global que la persona hace sobre su vida, comparando lo que ha conseguido –sus logros– con lo que esperaba obtener –sus expectativas–. Este concepto incluye dos componentes claramente diferenciados, por un lado, los juicios cognitivos sobre la satisfacción con la vida, y por otro, las evaluaciones afectivas. Posee 5 dimensiones –Funcionamiento psicológico, Funcionamiento social, Funcionamiento físico, Salud percibida, y Calidad de vida– operacionalizadas en 5 ítems con alternativas de respuesta tipo Likert que varían entre Muy en

desacuerdo (1) y Muy de acuerdo (5). La versión original de la escala presentó niveles de confiabilidad más elevados ( $\alpha = .87$ ) que para la muestra bajo estudio ( $\alpha = .79$ ).

### **Análisis de Datos**

Los datos obtenidos a través de estos instrumentos serán sometidos a un análisis cuantitativo y un análisis cualitativo. Dado que todos estos instrumentos ya habían sido probados en organizaciones del sector privado por investigaciones anteriores, el análisis se centró en las organizaciones del sector público.

### **Procedimiento**

Se administraron los instrumentos de manera individual y dentro del establecimiento, con una duración promedios de 15 min. Con las mismas se realizó un análisis de contenidos y una previa construcción de ejes para poder interpretar de manera fidedigna la información recabada.

# **RESULTADOS**

## **RESULTADOS**

Según Schaufeli y Salanova “La organización saludable conlleva a su vez dos conceptos implícitos: organización y salud. Por una parte, la “organización” hace referencia generalmente a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo por ejemplo el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados.

Entre las variables tomadas en cuenta para la presente investigación podemos mencionar: la edad de los participantes; formación académica, situación conyugal, años en la misma empresa. La finalidad de la administración del instrumento fue para detectar aquellos sujetos que presentaban un bajo u alto bienestar en su labor diaria, optimismo y auto eficacia. Se administró a 30 sujetos de manera individual y dentro de su establecimiento, con una duración promedio de 15 min. Las mismas fueron analizadas para poder interpretar de manera fidedigna la información recabada.

### **Particularidades de las muestras**

#### **Sector Público**

Mantienen un horario fijo los cinco días a la semana, con descanso los días sábados y domingos, así como también, la organización deja en claro los puestos que cada uno desempeñan, no deben trabajar los días feriados, mantienen un jefe regional que se encuentra presente e interactúa con todos los sujetos diariamente, la jornada laboral no llega a las 8 hs diarias, les abonan viáticos cuando deben capacitarse y poseen dichas capacitaciones de forma constante, pueden tomarse sus vacaciones en cualquier momento del año, se suplen en sus tareas cuando alguno falta, rotan de labor al ser capacitados de forma constante, es decir, no trabajan en el mismo puesto durante largos lapsos de tiempo.

La mayoría de los entrevistados de ambos sexos se encuentran trabajando pasados los dos años de antigüedad y sus edades son arriba de los veinticinco años, siendo todos de planta permanente y habiendo pocos compañeros en el



mismo sector. Hay sólo un jefe para todos. Sólo doce de los 30 entrevistados poseen contacto con el público.

La mayoría posee educación terciaria completa y sólo algunos universitaria en curso y el jefe responsable graduado.

### **Sector Privado**

La rotación de horarios, a la presión que tienen por parte de la organización e inclusive se observa lo mismo en los jefes (hay cinco en total para cada sector y un gerente regional), que se encuentran en las diferentes áreas que la empresa posee, elevándose la carga horaria diaria para éstos últimos de casi 10 hs con francos los fines de semana y teniendo que viajar una vez al mes para capacitarse. Para quienes son operadores, poseen una jornada de 6 hs diarias con un solo franco en la semana, sus vacaciones pueden ser gozadas de acuerdo a los meses que indique la empresa, como así también, la mayoría de los empleados no pueden tomarse su descanso anual los meses picos tales como diciembre, enero, febrero y julio. Hay un alto grado de ausencias por patologías tales como estrés, tendinitis, nódulos en la garganta, ataques de pánico y depresión, lo que se observa es la edad de los mismos entrevistados, pocos traspasan los treinta años y la mayoría cursa un estudio universitario, pudiéndose tomar los días por examen de acuerdo a la ley, pero, debiendo compensar sus faltas en los horarios que la empresa le indique. Los treinta entrevistados poseen un descanso de media hora que deben cumplirlo de forma exacta debido a un reloj que poseen en su sistema para ser controlados, lo mismo que su superior inmediato puede apercibirlos si traspasan dichos minutos. Son escuchados en sus llamados de forma permanente y evaluados con un puntaje por su supervisor, así como también, en el transcurso de una llamada son interrumpidos por su superior sino contestan de forma exacta a los instructivos por los cuales son capacitados para responder ante cada consulta, reclamo o solicitud.

## **Análisis de los Resultados**

## Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES)

### Muestra General (60 casos)

#### a) Totalidad de Casos

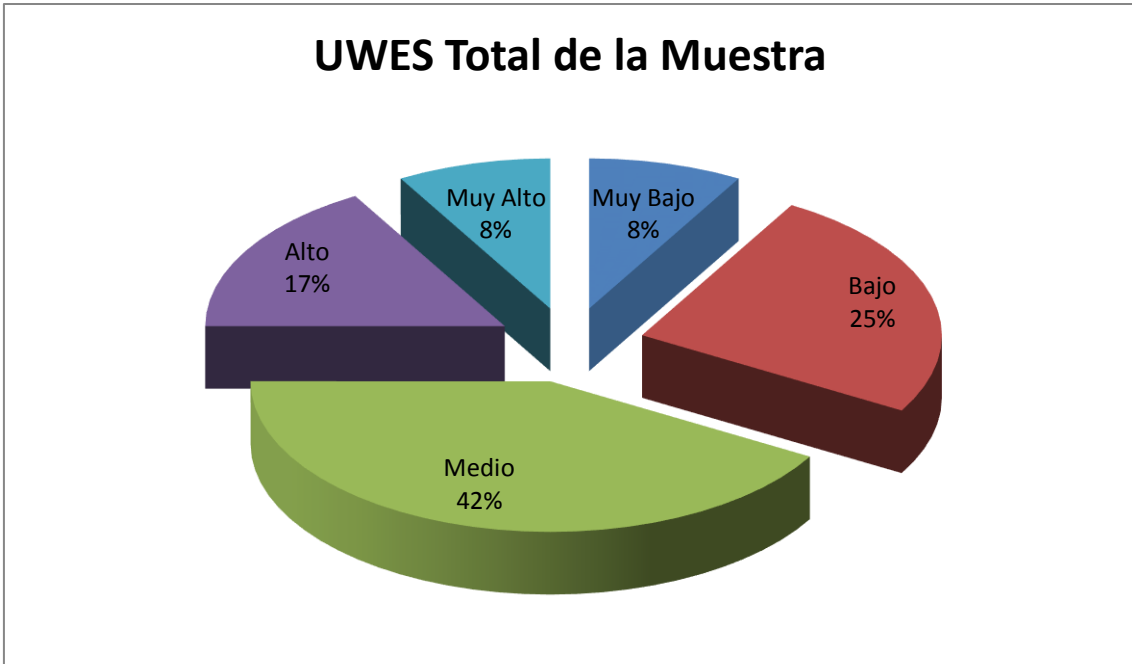
En principio se evalúa cada uno de los ítems de dicha escala según los ámbitos público y privado tomando en cuenta los 60 casos de ambas organizaciones, llegando a los resultados que se van a mostrar en la tabla para medir el Engagemenet a través del UWES.

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario anónimo, el cual lo distribuí en ambas organizaciones públicas y privadas de Mar del Plata (por un lado Atento Argentina S.A y por el rubro de lo público al Ministerio de Trabajo de Nación). Los participantes fueron elegidos al azar, sin ningún tipo de condición.

**Tabla 1**

Nivel	Cantidad	%
Muy Bajo	5	8.33
Bajo	15	25
Medio	25	41.66
Alto	10	16.66
Muy Alto	5	8.33

En la muestra la mayoría de los resultados se registraron en el Nivel Medio (41.66%), constituyendo casi la mitad de los casos. Siendo que el 25% de los resultados se ubicaron en el Nivel Bajo, se obtiene un 66.66% en un nivel Medio-Bajo, lo que implica una vinculación psicológica con la tarea por parte de los trabajadores débil.



b) Segmentación

La muestra se dividió por las siguientes variables, a saber: sexo, edad, sector en el cual se desempeña, antigüedad, relación laboral (planta permanente o temporal), cantidad de personas en su sección, personas a cargo, contacto con el público, nivel de educación, estado civil e hijos.

A nivel general, las mujeres poseen mejor engagement que los hombres ya que en su mayoría son jefas de familia con un nivel de instrucción terciario o terciario abandonado, cuyo rango en edad abarca de los 23 a los 43 años.

**Continuación Tabla 1 diferenciada por sexos Total de la Muestra**

Nivel	Mujeres		Hombres	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy Bajo	7	11.66	4	6.66
Bajo	5	8.33	2	3.33
Medio	19	31.66	12	20
Alto	4	6.66	2	3.33
Muy Alto	2	3.33	3	5

El sexo masculino se encuentra un poco menos comprometido en ésta investigación realizada que el sexo femenino, más desanimado y más expeditivo tanto en el contacto directo con personas, como sucede en Ministerio, como a través del headset en la empresa Atento, hasta inclusive, en ésta cortando llamadas para poder tomarse su descanso correspondiente.

Por Sector (Público)

a) Totalidad de Caso

Dentro de la organización pública se administraron 30 muestras, de las cuales 16 pertenecen al sexo femenino y 14 al sexo masculino

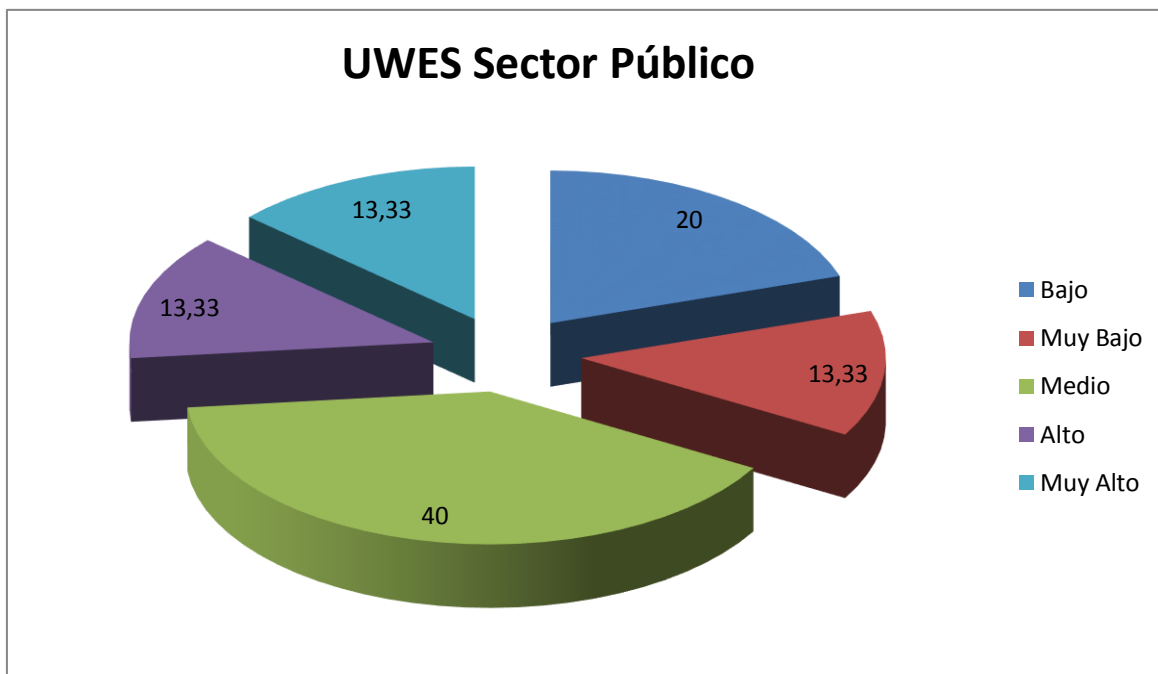
b) Segmentación

La edad dentro de éste ámbito va desde los 26 hasta los 65 años. Todos se encuentran en planta permanente con antigüedad que oscila entre el año y los 20 años de trabajo (en éste último caso es el Jefe Regional cuyo nivel de instrucción es Universitario, más específicamente, Contador), y el resto son terciarios completo y universitario, algunos abandonado y otros recibidos, dentro de las carreras culminadas se desempeñan abogados, contadores e ingenieros. La mayoría de los empleados son casados con hijos y sólo tres poseen contacto directo con el público recabando denuncias por trabajo en negro, asesoramiento legal, recepción y confección de oficios.

**Tabla 2 (Sector Público)**

Nivel	Cantidad	%
Bajo	6	20
Muy Bajo	4	13.33
Medio	12	40
Alto	4	13.33
Muy Alto	4	13.33

Se puede visualizar que la mayor 73.33% cantidad de casos se concentra en los niveles Medio a Bajo, lo que implica que la vinculación psicológica con el trabajo en el sector público es Muy débil.



**Continuación Tabla 2 diferenciada por sexos Sector Público**

Nivel	Mujeres		Hombres	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy Bajo	3	10	4	13,33
Bajo	2	6,66	2	6,66
Medio	6	20	4	13,33
Alto	3	10	2	6,66
Muy Alto	2	6,66	2	6,66

**Totalidad de Casos (Privado)**

a) **Totalidad de Casos**

Dentro de la organización privada se administraron también 30 muestras, de las cuales 21 pertenecen al sexo femenino y 9 al sexo masculino.

b) Segmentación

La edad dentro de éste ámbito va desde los 21 hasta los 43 años (en éste último caso es uno de los Jefes de sector con más antigüedad dentro de la empresa, con un terciario culminado en Administración de Empresas), y con respecto al resto de la muestra los operadores (la mayoría se encuentran estudiando una carrera de grado), dentro de los supervisores 3 son los que poseen un universitario abandonado, los jefes de sector encargados de los supervisores y operadores (que en total dentro de la organización son 4), mantienen terciarios culminados.

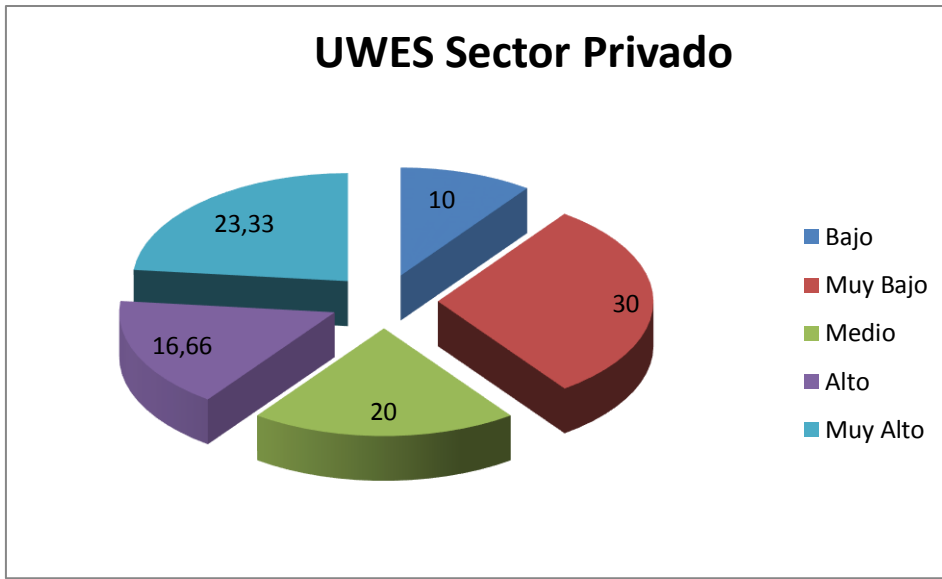
Los operadores no poseen hijos y son solteros, mientras que los supervisores y jefes poseen hijos y dos de los jefes son divorciados.

Ninguno posee contacto con el público, la labor del operador se efectúa a través de la atención telefónica, los supervisores controlan la atención del operador monitoreándolos y efectuándoles correcciones en línea y plasmando su desempeño en una planilla con nota para realizarle una devolución mensual y los jefes realizan reuniones de forma periódica con los supervisores así como también escuchan vía headset al supervisor ante llamadas de clientes que solicitan la atención de ellos así como también ingresan al sistema de ellos para ver si su labor está completa y también monitorean las llamadas de los operadores.

**Tabla 3 (Sector Privado)**

Nivel	Cantidad	%
Muy Bajo	3	10
Bajo	9	30
Medio	6	20
Alto	5	16.66
Muy Alto	7	23.33

En esta submuestra el % registrado en los niveles Medio-Bajo suma 60%, siendo un poco inferior al registrado en el Sector Público (73.33%).



**Continuación Tabla 2 diferenciada por sexos Sector Privado**

Nivel	Mujeres		Hombres	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy Bajo	5	16,66	2	6,66
Bajo	10	33,33	3	10
Medio	2	6,66	2	6,66
Alto	3	10	1	3,33
Muy Alto	1	3,33	1	3,33

### **Escala de Clima Organizacional (EDCO)**

**a) Totalidad de Casos**

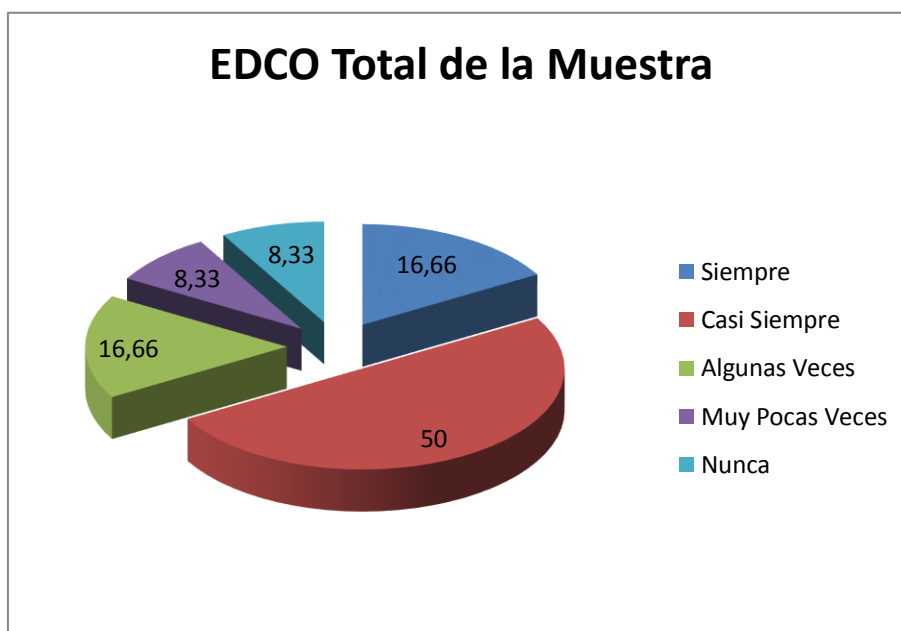
Tal lo detallado en el UWES, también en éste caso se evaluó cada uno de los ítems de dicha escala según los ámbitos público y privado tomando en cuenta los 60 casos de ambas organizaciones, detallando los resultados que se plasman en la tabla 2 de más abajo para medir el Clima Organizacional través del EDCO.



Nuevamente se utiliza un cuestionario anónimo, el cual fue distribuido en ambas organizaciones públicas y privadas de Mar del Plata (por un lado Atento Argentina S.A y por el rubro de lo público al Ministerio de Trabajo de Nación). Los participantes fueron elegidos al azar, sin ningún tipo de condición.

**Tabla 4**

Nivel	Cantidad	%
Siempre	10	16.66
Casi Siempre	30	50
Algunas Veces	10	16.66
Muy Pocas Veces	5	8.33
Nunca	5	8.33



En la muestra total el nivel que registró mayor resultado fue Casi Siempre (encontrándose dentro del Promedio), tomando dicha variable implicaría que de acuerdo a los datos recaudados en ambas organizaciones la percepción que los trabajadores poseen de la misma es significativa para su desempeño debido a que el clima laboral parece afectar en éste caso de forma positiva la vida de los trabajadores, pudiendo indicar que los mismo se encuentran motivados. Los sujetos, de acuerdo a los resultados arrojados, sienten que pertenece al grupo, que son parte de éste y que tienen un interés común en él. La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da

como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo y genera una mayor productividad.

En éste caso también se destaca que la muestra fue segmentada por sexo, edad, antigüedad en el puesto, nivel de instrucción, sector, relación laboral (si es o no de planta permanente), cantidad de personas en su sector, si posee personas a cargo, estado civil, hijos y si tiene contacto con el público.

A nivel general, ambos sexos se encuentran con un marcado sentido de pertenencia en la organización en la cual se desempeñan, pudiéndose destacar un ambiente físico y social satisfactorio y un comportamiento organizacional acorde a los esperado dentro de una organización, así como también estos comportamientos se ven reflejados en la interacción entre las características personales y organizacionales.

#### b) Segmentación

La muestra también para dicha administración se dividió por las siguientes variables, a saber: sexo, edad, sector en el cual se desempeña, antigüedad, relación laboral (planta permanente o temporal), cantidad de personas en su sección, personas a cargo, contacto con el público nivel de educación, estado civil e hijos.

#### Por Sector (Público)

##### c) Totalidad de Caso

Dentro de la organización pública se administraron 30 muestras, de las cuales 16 pertenecen al sexo femenino y 14 al sexo masculino

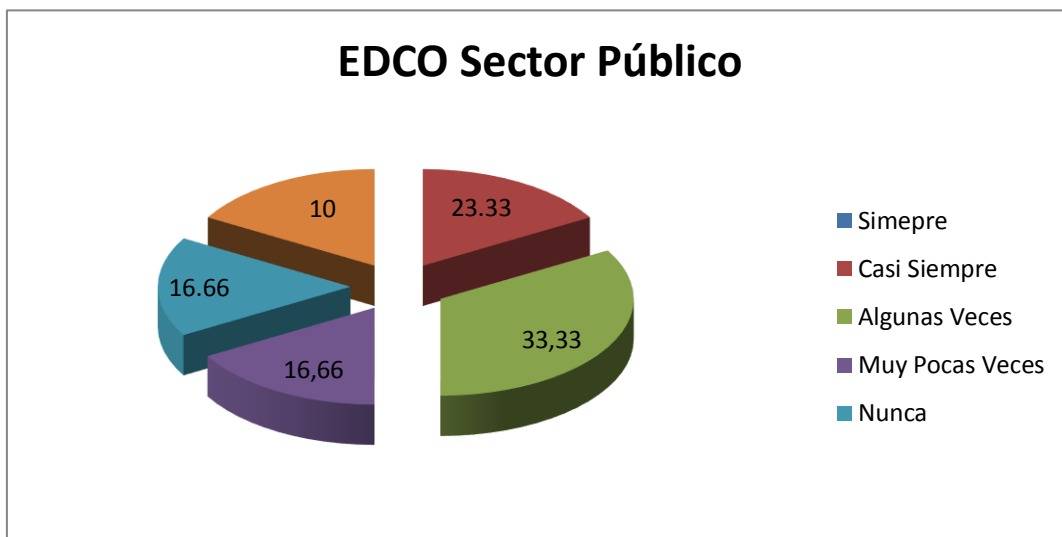
##### d) Segmentación

Si bien se desempeñan en éste ámbito más las mujeres que los hombres se denota que independientemente de la edad y sexo de los 30 sujetos de la muestra se encuentran incentivados, motivados e incluso, pertenecientes a la empresa, con un medio laboral acorde para la salud psíquica, poseen un buen comportamiento laboral y hay interrelación positiva a nivel grupal. Hay vinculación por parte de cada uno con su tarea. Son cordiales entre ellos, se

apoyan ante cada situación que surja independientemente si pertenece al sector o no y hay una tolerancia alta en cuanto a errores tomándolos como aprendizaje, ya que Ministerio de Nación es un organismo clave para todos los trabajadores independientemente que la empresa sea pública y privada y se encuentra en permanente negociación y conflicto.

**Tabla 5 (Sector Público)**

Nivel	Cantidad	%
Siempre	3	10
Casi Siempre	7	23.33
Algunas Veces	10	33.33
Muy Pocas Veces	5	16.66
Nunca	5	16.66



Totalidad de Casos (Privado)

c) Totalidad de Casos

Dentro de la organización privada se administraron también 30 muestras, de las cuales 21 pertenecen al sexo femenino y 9 al sexo masculino.

#### d) Segmentación

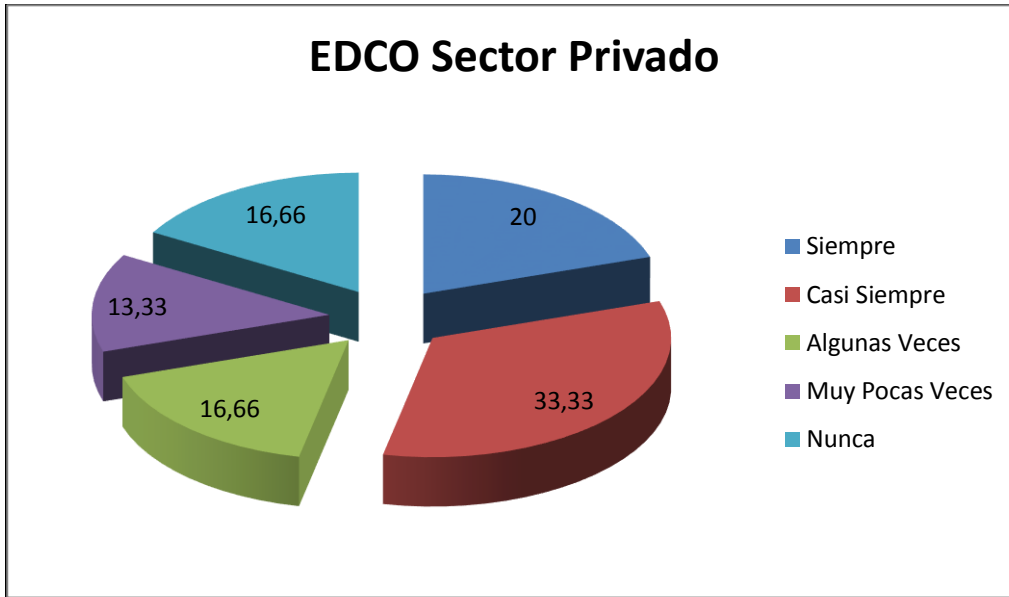
Por parte del sector privado, si bien la mayoría son jóvenes desempeñándose en una multinacional, los resultados demuestran que hay apoyo por parte de sus superiores inmediatos, se encuentran organizados en su momento de descanso para que cuando termine uno pueda concurrir el otro y así sucesivamente, sin dejar que el cliente quede sin ser atendido vía telefónica y pudiendo llegar a los objetivos que la misma empresa plantea.

Se destaca la recompensa por parte de la organización a sus empleados en cuanto a bonos por objetivos, guardias para ser trabajadas los fines de semana remuneradas de forma doble más un descanso que pueden elegir en la semana, respetando una lista en la cual el empleado puede anotarse si está interesado en trabajarlos o no.

Los operadores poseen reuniones semanales con sus supervisores en las cuales son consultados como se sienten, que mejoras pueden implementarse, si algo les molestó y son escuchados en el caso que se quieran cambiar de horario y grupo, si la empresa lo permite, por cuestiones educativas o en el caso de que posean otro trabajo, ya que allí se desempeñan 6 hs.

**Tabla 6 (Sector Privado)**

Nivel	Cantidad	%
Siempre	6	20
Casi Siempre	10	33.33
Algunas Veces	5	16.66
Muy Pocas Veces	4	13.33
Nunca	5	16.66



## Escala de Satisfacción con la Vida SWLS

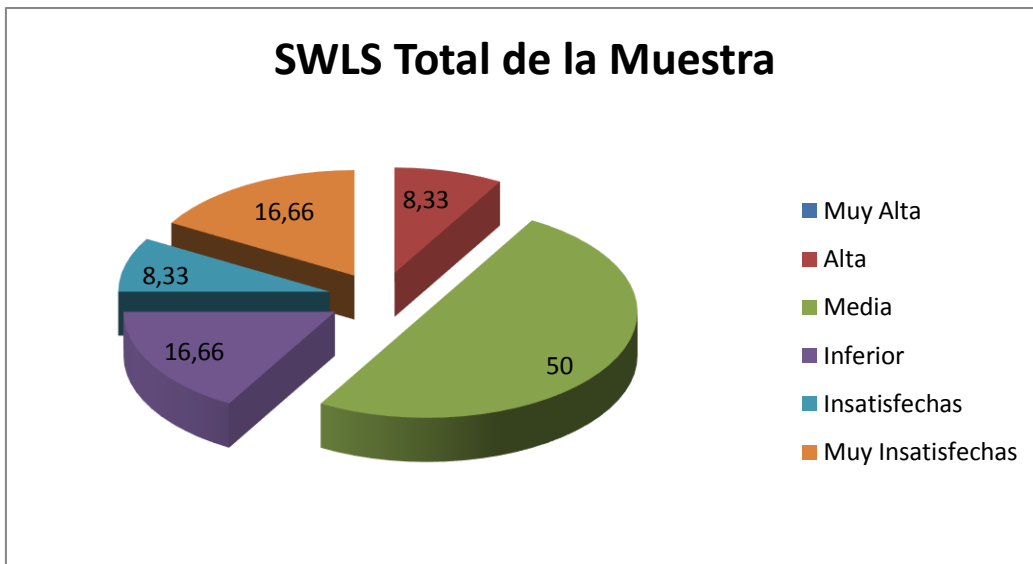
### a) Totalidad de Casos

En ésta muestra, se vuelve a evaluar cada uno de los ítems de dicha escala según los ámbitos público y privado tomando en cuenta los 60 casos de ambas organizaciones, detallando los resultados que se plasman en la tabla 5 de más abajo para medir la Satisfacción con la Vida SWLS.

Nuevamente se utiliza un cuestionario anónimo, el cual se distribuye en ambas organizaciones públicas y privadas de Mar del Plata (por un lado Atento Argentina S.A y por el rubro de lo público al Ministerio de Trabajo de Nación). Los participantes fueron elegidos al azar, sin ningún tipo de condición.

**Tabla 7**

Nivel	Cantidad	%
Muy Alta	0	0
Alta	5	8.33
Media	30	50
Inferior	10	16.66
Insatisfechas	5	8.33
Muy Insatisfechas	10	16.66



En la muestra total el nivel que registró mayor resultado fue Media tomando dicho rango implicaría que de acuerdo a los datos recaudados en ambas organizaciones las personas están en general satisfechos con la mayoría de las áreas de sus vidas, pero podrían sentir que necesitan mejorar en cada una de ellas. Otros sujetos pueden haber puntuado en éste rango porque aun estando más bien de acuerdo con la mayoría de las áreas, les gustaría mejorar algunas de forma considerable.

Es importante destacar que si bien el estudio científico acerca del bienestar es relativamente reciente, la importancia que le ha dado los seres humanos, es que nuestro estado de bienestar cumple una importante función de autorregulación en nuestro funcionamiento y se ve en ésta investigación con respecto a la esfera de lo público, como los sujetos poseen un buen desempeño, autoestima elevado. La calidad de trabajo de los 60 encuestados está relacionada precisamente con su autoestima, ya que a mayor autoestima mayor rendimiento, ya que si el resultado hubiese sido otro, por ejemplo, un porcentaje elevado En Desacuerdo, se hubiese podido inferir que el autoestima es bajo repercutiendo en la cantidad y calidad de trabajo afectando a las relaciones sociales y laborales (jefes, compañeros, etc.)

#### b) Segmentación

La muestra también para dicha administración se dividió por las siguientes variables, a saber: sexo, edad, sector en el cual se desempeña, antigüedad, relación laboral (planta permanente o temporal), cantidad de personas en su

sección, personas a cargo, contacto con el público nivel de educación, estado civil e hijos.

**Continuación Tabla 7 SWLS Total de la Muestra**

Nivel	Mujeres		Hombres	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy Alta	6	10	5	8.33
Alta	4	6.66	3	5
Media	15	25	8	13.33
Inferior	8	13.33	4	6,66
Insatisfechas	2	3.33	2	3.33
Muy Insatisfechas	2	3,33	1	1.66

**Por Sector (Público)**

a) **Totalidad de Caso**

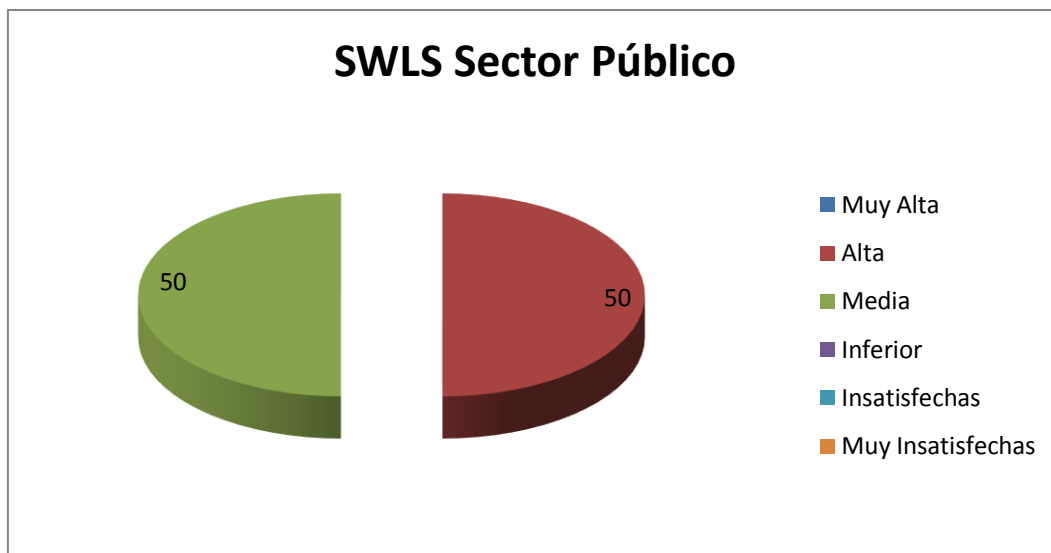
Dentro de la organización pública se administraron 30 muestras, de las cuales 16 pertenecen al sexo femenino y 14 al sexo masculino

a) **Segmentación**

Se destaca que la SWLS en el Ministerio es de importancia igualitaria para tanto para mujeres como para los hombres ya que los juicios subjetivos que ambos pueden hacerse influyen de forma positiva en su labor.

**Tabla 8 (Sector Público)**

Nivel	Cantidad	%
Muy Alta	0	0
Alta	15	50
Media	15	50
Inferior	0	0
Insatisfechas	0	0
Muy Insatisfechas	0	0



#### Totalidad de Casos (Privado)

##### a) Totalidad de Casos

Dentro de la organización privada se administraron también 30 muestras, de las cuales 21 pertenecen al sexo femenino y 9 al sexo masculino.

##### b) Segmentación

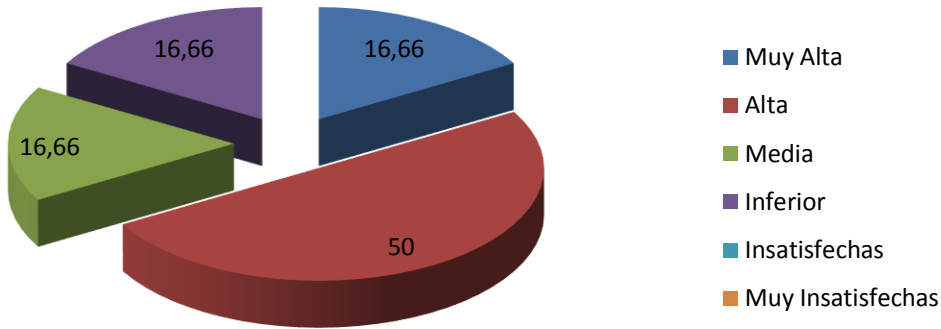
Por parte del sector privado, dónde Atento es una multinacional que provoca una fuerte presión para el cumplimiento de los objetivos, misión, política de la empresa evaluadas a través de Normas ISO, éste tipo de cuestionarios sin embargo dio en ésta muestra un bienestar psicológico y subjetivo considerable, tomados ambos conceptos de la Psicología Positiva, se resaltan las virtudes de los sujetos, sus potencialidades y capacidades de los empleados, tomando en cuenta que la mayoría de los encuestados son jóvenes.

**Tabla 9 (Sector Privado)**

Nivel	Cantidad	%
Muy Alta	5	16.66
Alta	15	50
Media	5	16.66
Inferior	5	16.66
Insatisfechas	0	0
Muy Insatisfechas	0	0



### SWLS Sector Privado)



# **CONCLUSIÓN**

Luego del análisis de la información substraída por la aplicación de los instrumentos antes mencionados se llega a la conclusión en el sector público que los individuos se encuentran en estados más positivos a la hora de abordar su labor diaria. Si bien a través del UWES se corrobora que el nivel de engagement de los empleados públicos sólo asciende a un nivel Medio-Bajo (con el 60% agregado), existe un vínculo psicológico con la tarea mayor que en el caso de los empleados del sector privado donde llegan a registrar un nivel Muy Bajo con el 30% de los entrevistados. Respecto de los empleados del sector público la mujer casada con hijos registra mayor nivel de engagement que los hombres.

Respecto del análisis de clima organizacional, la EDCO, se denota a nivel general, tomando todas sus dimensiones, que hay un buen clima laboral, nuevamente independientemente del sexo, edad y si poseen o no hijos, se denota que los individuos poseen percepción positiva acerca de la organización y en dónde la autoridad asegura cooperación entre todos sus empleados.

Los valores superiores registrados en el sector público pueden deberse a la estructura de la organización, que mantienen un horario fijo los cinco días a la semana, con descanso los días sábados y domingos, así como también, la empresa deja en claro los puestos que cada uno desempeñan, no deben trabajar los días feriados, poseen un jefe regional que se encuentra presente e interactúa con todos los sujetos diariamente, la jornada laboral no llega a las 8 hs diarias, les abonan viáticos cuando deben capacitarse y poseen dichas capacitaciones de forma constante, pueden tomarse sus vacaciones en cualquier momento del año, se suplen en sus tareas cuando alguno falta, rotan de labor al ser capacitados de forma constante, es decir, no trabajan en el mismo puesto durante largos lapsos de tiempo. La mayoría de los entrevistados de ambos sexos se encuentran trabajando pasados los dos años de antigüedad y sus edades son arriba de los veinticinco años, siendo todos de planta permanente y habiendo pocos compañeros en el mismo sector. Hay sólo un jefe para todos. Sólo doce de los 30 entrevistados poseen contacto con el público.

La mayoría posee educación terciaria completa y sólo algunos universitaria en curso y el jefe responsable graduado.

En el sector privado, viéndose reflejado en las tres encuestas, se observa más disconformidad, pudiendo ser debido a la rotación de horarios, a la presión que tienen por parte de la organización e inclusive se observa lo mismo en los jefes (hay cinco en total para cada sector y un gerente regional), que se encuentran en las diferentes áreas que la empresa posee, elevándose la carga horaria diaria para éstos últimos de casi 10 hs con francos los fines de semana y teniendo que viajar una vez al mes para capacitarse. Para quienes son operadores, poseen una jornada de 6 hs diarias con un solo franco en la semana, sus vacaciones pueden ser gozadas de acuerdo a los meses que indique la empresa, como así también, la mayoría de los empleados no pueden tomarse su descanso anual los meses picos tales como diciembre, enero, febrero y julio. Hay un alto grado de ausencias por patologías tales como estrés, tendinitis, nódulos en la garganta, ataques de pánico y depresión, lo que se observa es la edad de los mismos entrevistados, pocos traspasan los treinta años y la mayoría cursa un estudio universitario, pudiéndose tomar los días por examen de acuerdo a la ley, pero, debiendo compensar sus faltas en los horarios que la empresa le indique. Los treinta entrevistados poseen un descanso de media hora que deben cumplirlo de forma exacta debido a un reloj que poseen en su sistema para ser controlados, lo mismo que su superior inmediato puede apercibirlos si traspasan dichos minutos. Son escuchados en sus llamados de forma permanente y evaluados con un puntaje por su supervisor, así como también, en el transcurso de una llamada son interrumpidos por su superior sino contestan de forma exacta a los instructivos por los cuales son capacitados para responder ante cada consulta, reclamo o solicitud.

Los elementos del puesto de trabajo (sillas, mesas, pantalla y demás), no siempre están en las mejores condiciones y no suelen permitir los ajustes necesarios para adecuarse a las diferentes medidas de los usuarios. Unas condiciones no confortables pueden obligar a la adopción de posturas muy penosas dada la escasa movilidad que permite este tipo de trabajo. El simple hecho de tener que permanecer sentado durante horas conlleva una importante carga muscular por el mantenimiento de la postura estática erguida de manera prolongada.

Dados estos resultados se pone de manifiesto la incidencia de cuestiones organizacionales de tipo estructural como la división del trabajo, la organización de la tarea (jornada de trabajo, procedimientos, etc.) e incluso la cultural organizacional. Para una mejor comprensión de la situación del trabajador en pos de mejorar y proteger su salud ocupacional es que se hace necesario el estudio, en futuras investigaciones, de estos temas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana, en Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz EDCO.
- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. New York: Prentice-Hall.
- Bakker, A.B., & Rodriguez-Muñoz, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva [Positive Occupational Health Psychology: An introduction]. *Psicothema*, 24, 62-65.
- Brenlla, M. E., Aranguren, M., Rossaro, F. & Vazqu ez, N. (2010). Adaptación para Buenos Aires de la Escala de Autoeficacia General. *Revista Interdisciplinaria*, 27 (1), 77- 94.
- Brenlla, M. E., Aranguren, M., Rossaro, M. F., y V azquez, N. (2010). Adaptación para buenos aires de la escala de autoeficacia general. *Interdisciplinaria*, 27 (1), 77-94.
- Chias, J. (1991). El mercado son personas. McGraw-Hill. Madrid. P 13.
- Chiavenato, I. (1992). Clima Organizacional. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F
- Diener, Emmons, Larsen & Griffin, (*Escala de Satisfacción con la Vida o Escala de satisfacción vital ESV*),1985.
- Gist, M. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management*, 12 (3), 472-285.
- López Díaz, F. (2012) Elementos para la comprensión de lo público/privado desde la comunicación. *Nómadas*, 37, 246. Recuperado el 22 de febrero, en [www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-75502012000200018&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-75502012000200018&lang=pt)
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., y Leiter, M.P. (2001). Burnout. *Annual Review of Psychology*.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., y Leiter, M.P. (2001). Burnout. *Annual Review of Psychology*.
- Romero-Amado, J. (2012). Conceptualizaciones del sector servicios y la relevancia de los servicios especializados al productor. Inae. Recuperado el 10 de febrero del 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Inae/5969734.html>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000): "Desde el "Burnout" al "Engagement":   una nueva perspectiva?", *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.
- Salanova, M. y Schaufeli W.N. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros*.

- Salanova, M. (2009): “Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva”, 59-65.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009): El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión, Madrid, Alianza Editorial.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Martínez, I., Marqués-Pinto, A., Salanova, M. y Bakker, A. (2002b). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Studies*, 33, 464-481
- Schaufeli, W.B. (2004). The future of occupational health psychology. *Applied psychology: An International Review*, 53, 502-517.
- Schaufeli, Arnold.B, Bakker .The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire (2003-2006).
- Seligman, M. E. P. (1999). The president’s address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. & Peterson, Ch. (2007). Psicología clínica positiva. En L. Aspinwall & U. Staudinger (Eds.), *Psicología del potencial humano* (pp. 409-425). Barcelona: Gedisa.
- Seligman, M. y Peterson, L (2007). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York: Free Press. Pp. 190-193.