



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA
.....

Facultad de Psicología

Cátedra de Radicación: Psicología Laboral

**“Engagement, resiliencia y clima laboral en una
empresa de telefonía de la ciudad de Mar del Plata”**

Supervisor: Mg. Ana Isabel Redondo

Co-Supervisor: Cta. Arraigada, Mariana

Alumno: Tolosa, Omar Emmanuel

Mat.: 6831/04

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Informe Final del trabajo de investigación correspondiente al requisito curricular O.C.S N
143/89.

Título:

Engagement, resiliencia y clima laboral en una empresa de telefonía de la ciudad de

Mar del Plata

Autor:

Tolosa, Omar Emmanuel MAT: 6831/04

Supervisora:

- Mgr. Redondo, Ana

Co-Supervisora:

- Cta. Arraigada, Mariana

Cátedra de radicación:

- Psicología Laboral

Uso del Trabajo

Este informe final corresponde al requisito curricular de investigación, es propiedad exclusiva del alumno Tolosa Omar Emmanuel, DNI 31.821.592, Matrícula 6831/04, de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata, y no puede ser publicado en un todo, o en sus partes, o resumirse, sin el previo consentimiento escrito del autor.

Informe de evaluación

En mi condición de supervisora del presente trabajo de investigación realizado por el alumno Tolosa Omar Emmanuel, DNI 31.821.592, Matrícula 6831/04, dejo constancia de aprobación de los contenidos del mismo.

La lectura del trabajo permite observar el logro de los objetivos propuestos a través de una exposición clara, ordenada y coherente. Con respecto a las condiciones formales de la presentación se cumple con lo estipulado en la reglamentación vigente.

Se trabajó respetando las pautas de la planificación, en forma ordenada y comprometida, resolviendo con eficiencia y responsabilidad las distintas situaciones.

La temática desarrollada puede ser de utilidad para las Cátedras de Psicología Laboral, Psicología Social, y el Seminario de Psicología Económica por lo cual se sugiere ofrecer este informe a quienes puedan aprovecharlo.

Por todo lo anterior, apruebo el trabajo realizado y este informe final.

Mar del Plata,..... del 2016.-

Mgr. Ana Isabel Redondo

Presentación ante la Comisión Asesora

Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha, se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por el alumno Tolosa Omar Emmanuel, DNI 31.821.592, Matrícula 6831/04.

Fecha de aprobación: de de 2016.

Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Psicología

Proyecto de Tesis de Grado

Titulo del proyecto:

**Estudio del engagement, la resiliencia y el clima laboral en una
empresa de telefonía de la ciudad de Mar del Plata**

Apellido y Nombre del alumno: Tolosa, Omar Emmanuel

Cátedra o Seminario de Radicación: Psicología Laboral

Supervisor: Mg. Ana Redondo

Co-Supervisor: Esp. Mariana Arraigada

Descripción resumida

La psicología positiva plantea que las fortalezas personales y capacidades psicológicas pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para conseguir la mejora del desempeño en las organizaciones actuales, constituyendo el denominado Capital Psicológico Positivo (CPP). A través de la aplicación del Modelo de Recursos y Demandas laborales y de instrumentos relacionados se podrían medir las características del CPP (autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia), así como el nivel de engagement y el clima laboral. Este estudio busca estudiar las variables de resiliencia, engagement y clima laboral en el trabajo en el marco de la salud ocupacional, en una empresa de telefonía de la ciudad de Mar del Plata, en dos áreas (atención al público y área técnica). La finalidad consiste en aportar datos a un estudio más abarcativo, el cual busca generar un modelo de diagnóstico del CPP y realizar una comparación entre organizaciones de servicios en los sectores público y privado, ya que la realidad organizacional es sustancialmente distinta entre ambos.

Palabras clave

Psicología Positiva- Clima laboral - Resiliencia- Engagement – Modelo de Recursos y Demandas.

-Descripción detallada:

El presente trabajo se encuentra enmarcado en el proyecto mayor denominado “Adaptación de la teoría de demandas y recursos laborales a organizaciones en crisis para la protección de la salud ocupacional”

Inicialmente y como tarea preliminar a la definición de esta línea de trabajo, se realizó una búsqueda y recorrido bibliográfico con respecto a la definición de los conceptos de engagement, resiliencia y clima laboral; para luego poder establecer las relaciones entre los mismos: Lisbona, Morales Francisco, Palaci (2009); Llorens, Salanova y Martínez Isabel (2007); Menezes de Lucena Carvalho, Fernández Calvo, Lorenzo Hernández, Ramos Campos y Contador Castillo (2006); Redondo Ana, Arraigada Mariana (2013); Redondo Ana,

Arraigada Mariana (2011), Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli, W (2001); Salanova (2009).

Gran parte de la investigación y el esfuerzo teórico realizado por los psicólogos de la Psicología Positiva en los últimos años ha estado centrado en mejorar la calidad de vida y prevenir la aparición de patologías. En este sentido, la psicología positiva insiste en la construcción de competencias, fortalezas y capacidades personales, que constituyen el Capital Psicológico Positivo. Teniendo en cuenta que estas pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas es que se plantea desde el presente trabajo realizar un relevamiento de la resiliencia (como una de las dimensiones del CPP), del engagement, del clima laboral; y a la vez, distinguir las posibles vinculaciones entre las mismas.

El modelo utilizado para el estudio de estas variables es el de Recursos y Demandas de Schaufeli y Bakker, el cual considera que los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que permiten alcanzar las metas laborales. Contribuyendo de esta manera a promover el bienestar, hacer la vida de las personas más productiva y plena, e identificar y desarrollar el talento y la inteligencia de los individuos.

Para poder operar con estos conceptos, se trabajará acerca del devenir histórico y conceptual de los mismos hasta llegar a las definiciones actuales que están comprendidas en esta perspectiva teórica, teniendo como meta desandar los caminos por los cuales fueron transitando y brindar un lenguaje unificado, claro y conciso.

En este sentido, no solo se buscará definir con precisión el concepto de resiliencia y la noción de Capital Psicológico Positivo que lo engloba, sino también lograr una aproximación a dichos conceptos teniendo en cuenta la especificidad del área de la psicología laboral.

Por otra parte, también es menester desarrollar la amplia noción de engagement, la cual tiene muchas acepciones debido a no tener una traducción exacta al español (ya que es un compendio de varios conceptos), para así también tener una base conceptual firme con el fin de operar con esta variable y poder observar las distintas relaciones que se buscarán establecer.

Asimismo, se deberá realizar un desarrollo de la variable clima laboral, haciendo hincapié en que se trata de una percepción que experimentan las personas que componen la entidad laboral, y que esa percepción influye en la conducta de estas. Aquí no hay que dejar de lado el hecho de que este concepto incluye distintas variables, más allá de ser considerado desde una perspectiva globalizadora. De todo esto, además, se desprende la importancia de un análisis de las consecuencias que la percepción de los individuos puede lograr en los comportamientos tanto individuales como grupales.

Se prestará especial atención a los contextos en los cuales se estudiaron las mismas, para ser tenidos en cuenta a la hora de pensar los resultados emergentes de la actual investigación.

-Objetivo general:

Estudiar la resiliencia, el engagement y el clima laboral en una organización de la ciudad de Mar del Plata, en el marco de la salud ocupacional.

-Objetivos específicos:

1. Relevar las variables Resiliencia, Engagement y Clima laboral en el grupo general y en segmentos de la muestra.
2. Realizar un diagnóstico de dichas variables en el caso.
3. Identificar si existen diferencias en los resultados del relevamiento según se trate del grupo que realiza atención al público o el grupo que no lo hace.
4. Realizar una propuesta de mejora según el diagnóstico realizado en el caso estudiado.

-Hipótesis de trabajo:

- 1) No corresponde.

-Métodos y técnicas:

La metodología consiste en un estudio descriptivo de corte transversal, para lo cual se llevará a cabo la aplicación de los siguientes instrumentos:

1. UWES para medir la variable de engagement: El equipo de Schaufeli construyó un cuestionario de autorreporte, el Utrecht Work Engagement Scale, UWES, en el cual el Engagement se operacionalizaba como un fenómeno en sí mismo contrario aunque diferente al Burnout. El mismo, está constituido por 17 ítems. Estos abordarían las dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción.
2. EDCO para medir la variable de clima laboral: Escala de Clima organizacional (EDCO, . Acero Y, Echeverri LM, Lizarazo S, Quevedo AJ, Sanabria, Santafé de Bogotá, Colombia. 2006). Este test 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 información 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. La prueba consta de 40 ítems.

Se trata de un cuestionario auto administrado que busca medir el clima organizacional a través de las siguientes ocho variables:

1. **Relaciones interpersonales**: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
2. **Estilo de dirección**: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
3. **Sentido de pertenencia**: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. **Retribución**: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo

5. Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

6. Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

7. Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

8. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno la cooperación, responsabilidad y respeto

Este cuestionario arroja como resultado un puntaje total de clima organizacional que se mide a través de una escala como bajo, medio y alto.

3. Connor-Davidson Resilience Scale para medir la variable de resiliencia: Según este test, las personas con menor resiliencia presentan peor tolerancia al estrés y peor estado de ánimo, mientras que las personas con mayor nivel de resiliencia presentan mejor percepción de apoyo social y de salud mental. Está compuesto por distintos ítems reunidos en diferentes dimensiones.

-Población

Los test serán autoadministrables en una población de 40 sujetos en las áreas de Atención al público y Técnica. Estarán repartidos 20 sujetos para cada área, de forma aleatoria el sexo y la edad, y con un mínimo de un año de antigüedad en la empresa por lo que se contará con personal que trabaje de forma efectiva.

-Lugar de realización del trabajo

La organización donde se llevará a cabo la investigación será una empresa privada de telefonía de la ciudad de Mar del Plata, que posee distintas sedes.

-Cronograma de actividades:

	F	M	A	M	J	J	A
Tareas	1	2	3	4	5	6	7
Investigación bibliográfica	■	■	■				
Organización de plan de trabajo		■	■				
Construcción del marco teórico		■	■	■			
Contacto con la institución		■					
Obtención de autorizaciones de la institución y de los sujetos			■				
Recolección de datos				■	■		
Organización, procesamiento y análisis de los datos					■	■	
Presentación de resultados						■	
Preparación del informe final							■

-Bibliografía básica de referencia

-Lisbona, A. y otros. (2009) “El engagement como resultado de la socialización organizacional.”

-Llorens, S. y otros. (2007) “Psicología de la Salud Ocupacional Positiva: concepto y metodología para su evaluación.”

-Menezes de Lucena Carvalho, V. y otros. (2006) “Resiliencia y el Modelo Burn out – Engagment en cuidadores formales de ancianos”

-Redondo, A. y Arraigada, M. (2011) “Trabajadores engaged y organizaciones saludables en el sector hotelero”

-Redondo A. y Arraigada M. (2013) “Estudio del engagement como factor del factor psicológico positivo y su rol en la calidad de servicio. Analisis de casos”

-Salanova, M. y otros. (2001) “Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional”

-Salanova, M. (2009) “Organizaciones saludables, organizaciones resilientes”

Índice general

Uso del trabajo	3
Informe de evaluación.....	4
Presentación ante la Comisión Asesora	5
Anteproyecto de Tesis	6
Índice General.....	14
Capítulo 1	
Introducción	16
Capítulo 2	
Marco teórico	19
Psicología positiva	19
Hacia la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva	21
Modelo de Demandas y Recursos Laborales	22
Capital Psíquico	24
Resiliencia	25
Engagement.....	26
Clima laboral.....	27
Capítulo 3	
Metodología.....	29
Tipo de estudio	29
Objetivos de la investigación.....	29

Objetivo general	29
Objetivos específicos	29
Población	30
Muestra	30
Instrumentos	31
Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES)	31
Escala de Resiliencia para adultos (RSA)	34
Escala de Clima organizacional (EDCO)	37
Lugar físico de trabajo	39
Modificaciones al planteo inicial	40
Capítulo 4	
Presentación de resultados	
Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES)	41
Escala de Resiliencia para adultos (RSA)	59
Escala de Clima organizacional (EDCO)	64
Capítulo 5	
Interpretación de resultados	71
Propuesta de mejora	80
Bibliografía	84
Anexo	
Anexo Tablas	88
Anexo Gráficos	92

Capítulo 1

Introducción

En la psicología, históricamente, ha habido un dominio por parte del desarrollo teórico e investigativo que se centra en las emociones negativas y en la debilidad humana, prestando especial atención a lo patogénico. Por este motivo, las intervenciones que se han ido desarrollando están casi exclusivamente enfocadas en los problemas psicológicos, y no en la optimización de los recursos de las personas.

Tras la Segunda Guerra Mundial, y por diferentes circunstancias, dicho enfoque ha sido rezagado y la psicología se dedicó exclusivamente al tratamiento del trastorno mental y a aliviar el sufrimiento humano (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

Esta tendencia de la investigación psicológica ha visto un cambio, ocupándose cada vez más de los aspectos positivos e, incluso, preventivos de la experiencia humana; se busca mejorar la calidad de vida de los individuos, comunidades y sociedades, previniendo, a su vez, la aparición de patologías.

El término Psicología Positiva fue propuesto por Martín Seligman, inicialmente en la conferencia inaugural de su período como presidente de la American Psychological Association (Seligman, 1999). Su objetivo es el de cristalizar este cambio de la psicología hacia el desarrollo de las fortalezas de las personas. Por lo tanto, se la puede definir como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología (Seligman, 2005; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

Una vertiente de este enfoque es la Psicología de la Salud Organizacional Positiva. Aquí el interés está colocado en conocer las causas de la salud en el trabajo y las posibles consecuencias asociadas. Se define a la salud ocupacional como “la aplicación de la psicología para mejorar la calidad de la vida laboral y la protección y promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores” (Schaufeli, 2004. p 503).

El cambio que puede ofrecer la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva es la contribución de un complemento del modelo tradicional centrado en los aspectos negativos, otorgando una perspectiva global.

Sumado a todo esto, nos encontramos con que la aplicación del Modelo de Recursos y Demandas Laborales (Bakker y Demerouti, 2007) nos permite estudiar situaciones a las cuales un empleado se enfrenta a los requerimientos de un puesto de trabajo y la organización; y los elementos con los que cuenta para responder a ello. Un aumento de las demandas laborales puede conllevar un riesgo psico-social, provocando una contingencia en la salud ocupacional del individuo.

Esencialmente, las demandas refieren a los aspectos del trabajo que requieren de un esfuerzo y se relacionan, por dicho motivo, con tareas fisiológicas y psíquicas, mientras que los recursos laborales poseen facultades motivacionales. Lo antedicho deja en claro que, partiendo de este modelo, resulta indispensable la gestión de las fortalezas en organizaciones en crisis, desembocando en una mejora de la salud psicofísica de los individuos.

Debido a lo previamente mencionado, resulta trascendental el estudio de las fortalezas de los sujetos en los distintos contextos organizacionales que se brindan, así como la naturaleza de cada función a desempeñar. Es menester la comprensión de los impactos que

pueden producir en el clima organizacional (así como también en las fortalezas individuales) el tipo de tarea y el contexto laboral. Como ejemplo de la importancia de dicha comprensión, se puede mencionar lo diverso en cuanto a las demandas emocionales que conlleva un puesto en contacto con el público, en relación a uno que no lo tiene. Solo posteriormente, con un buen discernimiento de dichos aspectos, se podrán elaborar propuestas de intervención para generar mejoras en cada caso particular.

Capítulo 2

Marco teórico

Psicología Positiva

Dentro del campo de la psicología, hasta hace muy poco, la mayor prioridad ha sido en la mayoría de los casos, la reducción del malestar producido por distintos problemas individuales y sociales.

En verdad, ésta era la misión más urgente, y las demandas sociales eran muy altas para enfrentar estos problemas. Por lo tanto, el acentuado desarrollo en esta dirección es totalmente lógico y adecuado. De ésta forma, la focalización exclusiva en lo negativo, que ha dominado la psicología durante tanto tiempo, ha llevado a asumir un modelo de la existencia humana que ha olvidado, e incluso, negado, las características positivas del ser humano (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

Las investigaciones y avances teóricos realizados por los psicólogos en los últimos años han estado centrados en encontrar la manera de prevenir el desarrollo de trastornos en sujetos potencialmente vulnerables. No obstante, hasta el momento, la psicología ha sido incapaz de dar solución a este asunto. El modelo tradicional utilizado durante tantos años no se ha mostrado capaz de acercarse a la prevención del trastorno mental. Es posible que la clave de esta falla se encuentre en que la prevención siempre ha sido entendida desde los aspectos negativos y se ha focalizado en eliminar las emociones negativas. De hecho, los mayores progresos en prevención, provienen de perspectivas centradas en la construcción sistemática de competencias (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). En este sentido, se ha demostrado que existen fortalezas humanas que actúan como amortiguadoras contra el trastorno mental y parece existir suficiente evidencia empírica para afirmar que determinadas

características positivas y fortalezas humanas actúan como barreras contra dichos trastornos.

Históricamente, el interés de la psicología aplicada se ha centrado en curar el sufrimiento de las personas, sin embargo, ésta no es sólo un anexo de la medicina, centrada únicamente en el binomio enfermedad-salud mental, sino que implica más que eso. En los últimos años, se han retomado las ideas de la psicología humanista acerca de la necesidad del estudio de los aspectos positivos de la existencia humana, aportando un soporte científico y empírico a este fragmento de la disciplina.

Martín Seligman, creador del término “Psicología Positiva”, es un investigador que, habiendo dedicado gran parte de su carrera al trastorno mental, ha dado un vuelco en su orientación, elaborando y promoviendo una concepción más positiva del ser humano, proponiendo como propósito de dicho término mejorar la calidad de vida y prevenir la aparición de trastornos mentales y patologías. A su vez, insiste en la construcción de competencias como estrategia para la ya mencionada prevención de patologías.

Según Seligman, el concepto de psicología positiva no es nuevo, ya que, previo a la Segunda Guerra Mundial, los objetivos fundamentales de la psicología eran tres: curar los trastornos mentales, hacer las vidas de las personas más productivas y plenas e identificar y desarrollar el talento y la inteligencia de las personas. No obstante, culminada la guerra, diferentes circunstancias llevaron a la psicología a olvidar dos de esos objetivos y a centrarse únicamente en el trastorno mental y el sufrimiento humano (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). En ésta línea, ha sido definida como el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas (Sheldon y King, 2001) del funcionamiento psíquico óptimo (Linley, Joseph, Harrington y Wood, 2006) o del bienestar subjetivo (Diener, 2000).

Inicialmente, Seligman y Csikszentmihalyi (2000) puntualizaron los objetivos del

movimiento en base a tres líneas de acción: el estudio de la experiencia subjetiva positiva, los rasgos individuales positivos y las instituciones positivas.

Más recientemente, Seligman y su equipo de colaboradores, sostienen que el estudio de la felicidad constituye el propósito general de la Psicología Positiva. Sin embargo, consideran necesario distinguir al menos tres vías de acceso a la felicidad: 1) las emociones positivas y el placer (vida placentera); 2) el compromiso (vida comprometida); y 3) el significado (vida con significado) (Seligman, Steen, Park y Peterson, 2005).

Martin Seligman ha concluido que el desarrollo de las virtudes personales y optimismo son las experiencias y habilidades que muestran una relación directa con nuestra felicidad, no solo en momentos grandiosos, sino, en el día a día; aquellas personas que logran desarrollarlas se muestran más felices con sus vidas, aunque no posean dinero en abundancia o un estatus social importante.

Hacia la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva

La Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (de ahora en más PSOP) es una vertiente de este nuevo enfoque de la psicología positiva. En esta perspectiva, los investigadores y las organizaciones están interesados en conocer las causas de la salud en el trabajo y las posibles consecuencias asociadas. Lo significativo es que el interés está en los aspectos positivos del trabajo y no se limita solamente a los negativos, como serían los factores de riesgo o el burnout.

Un enfoque que se centre en la PSOP puede esclarecer cómo los contextos de trabajo afectan, y se ven afectados, por las relaciones positivas, las emociones positivas y los significados positivos (Fredrickson y Dutton, 2008). En definitiva, la PSOP promueve la

salud en el trabajo y examina cómo ciertos fenómenos positivos (contextos, recursos personales) se pueden emplear para protegerse contra los riesgos laborales.

Esta vertiente se encuentra definida por Bakker y Rodríguez-Muñoz (2012) como:

El estudio y la aplicación de las condiciones y procesos que contribuyen al funcionamiento óptimo en el lugar de trabajo. Promueve la salud en el trabajo y el desarrollo de los trabajadores y examina cómo los fenómenos positivos (fortalezas, virtudes, recursos personales) pueden ser utilizados como protección frente a los riesgos laborales (p.63).

Modelo de Demandas y Recursos Laborales

La propuesta central del modelo de Recursos y Demandas (Bakker, Demerouti, De Boer y Schaufeli, 2003) es que, pese a que cada puesto tiene sus factores específicos de riesgo asociados con el burnout y el estrés, dichos factores pueden ser clasificados en dos categorías: recursos laborales y demandas laborales.

Una segunda proposición de este modelo es que dos procesos psicológicos distintos poseen un rol en el desarrollo de la tensión y la motivación laboral. En el primer proceso, proceso de energía, los puestos diseñados pobremente o las demandas crónicas, tales como la sobrecarga laboral y las demandas emocionales, agotan los recursos mentales y físicos del trabajador, lo que conlleva a una disminución de la energía y problemas de salud, tales como el burnout. El segundo proceso, proceso motivacional, supone que los recursos laborales influyen en la motivación y derivan en un alto engagement en el trabajo, en una disminución del cinismo y en una marcada mejoría general. En otras palabras, los recursos laborales están relacionados con los resultados propios de las organizaciones a través del engagement.

Debido a esto, los recursos laborales desempeñan, por un lado, un rol de motivación intrínseca, porque favorece el crecimiento, la formación y el desarrollo de los trabajadores y, por el otro, juegan un papel de motivación extrínseca, ya que son instrumentales para conseguir las metas laborales.

Cuando hablamos de demandas laborales nos referimos a aquellos aspectos físicos, sociales u organizacionales del trabajo que implican un esfuerzo físico o mental y que, por esa razón, están ligados a un gasto físico o psicológico. A pesar de que las demandas de trabajo no son necesariamente negativas, pueden convertirse en estresores de trabajo cuando estas demandas requieren de un alto esfuerzo asociado con un alto coste que trae consigo respuestas negativas.

Al hacer referencia a los recursos laborales, se entiende que son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que: son funcionales a la hora de conseguir las metas laborales, reducen las demandas laborales, el coste físico y psicológico y estimulan el crecimiento y desarrollo personal.

Se puede distinguir a los recursos en dos categorías, denominadas: recursos externos (organizacionales y sociales) y recursos internos (cognitivos y de acción) (Richter y Hacker, 1998). Los recursos organizacionales incluyen el control del trabajo, potencial para la cualificación, participación en la toma de decisiones y variedad de tareas, mientras que, los recursos sociales, se refieren al apoyo de compañeros, familia y grupo de trabajo. Cuando se carece de estos recursos, los individuos no pueden hacer frente a las influencias negativas de las demandas y no pueden alcanzar sus metas.

Además, el modelo de demandas y recursos laborales propone que la interacción entre éstos es importante tanto para el desarrollo de la tensión laboral como para la motivación.

Capital Psíquico

Desde el punto de vista del modelo de demandas y recursos laborales, el constructo de Capital Psicológico (Luthans, Youssef y Avolio, 2007) es un modelo que resalta la trascendencia de la personalidad en los procesos de bienestar ocupacional y que propone cuatro variables personales positivas: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia. De acuerdo a Sweetman y Luthans (2010), el capital psicológico establece un recurso personal que aumenta la capacidad de manejar situaciones difíciles y la proactividad personal, lo que favorece el bienestar y un desempeño laboral superior.

En este contexto, el concepto de capital psicológico se define como un estado de desarrollo psicológico positivo del ser humano que va más allá del capital humano y social, el cual comprende la inversión en tiempo y esfuerzo necesarios y el desarrollo de las habilidades adquiridas correspondiente para la mejora del rendimiento y la competitividad (Luthans, Avolio, Walumbwa y Li, 2005).

Los conceptos que integran el capital psicológico positivo constituyen estados (con la posibilidad de modificarse y promover un desarrollo) y no rasgos de personalidad y, por dicho motivo, este último se presenta como un constructo que puede jugar un papel muy importante en el desarrollo de los individuos, equipos y organizaciones (Luthans, 2002b; Luthans y Avolio, 2003; Seligman, 2002; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; Snyder y López, 2002).

Como es lógico suponer, el capital psicológico se origina desde la perspectiva de la Psicología Positiva, para la cual, lo fundamental es investigar las fortalezas personales y las capacidades psicológicas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para poder mejorar el funcionamiento organizacional y el desempeño en las organizaciones de la

actualidad. Desde este punto de vista, se han identificado una serie de características básicas, aunque no agotan todas las posibilidades, del capital psicológico positivo: la confianza, la esperanza, el optimismo y la resiliencia (Luthans y Youssef, 2004). Estos autores definen el capital psicológico positivo como un estado de desarrollo psicológico positivo individual que se caracteriza por: (a) tener confianza (autoeficacia) para asumir y realizar el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles; (b) hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre el éxito actual y futuro; (c) perseverar hacia las metas y, cuando sea necesario, redireccionar los caminos hacia dichas metas (esperanza) para tener éxito; y (d) cuando uno se vea acosado por los problemas y adversidades, mantenerse y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito (Luthans, Youssef y Avolio, 2007).

Más allá de que estos cuatro términos puedan tener independencia conceptual y validez discriminante, Luthans, et al. (2007) indican que también pueden hacer una única contribución teórica y mensurable al constructo general de capital psicológico positivo. Este constructo hace referencia a la persona que realiza una valoración positiva de las circunstancias y de la probabilidad de éxito basado en el esfuerzo motivado y la perseverancia.

Resiliencia

Con motivo del presente trabajo, únicamente se colocará el foco sobre el concepto de *resiliencia*, para luego poder dar cuenta de lo estudiado con una base teórica firme. A pesar de que no existe un real consenso en cuanto a una definición única, la mayoría de los autores parecen concordar en ciertos aspectos fundamentales del concepto mencionado. Actualmente, la definición más consensuada refiere a la capacidad que tienen las personas para atravesar

situaciones difíciles y condiciones adversas, superarlas y salir fortalecidas de ellas (Bonanno & Kaltman, 2001; Hjemdal, 2007; Kreisler, 1996; Vera Poseck, Carbelo Baquero & Vecina Jiménez, 2006).

Parece ineludible hacer una salvedad en cuanto a la diversidad de definiciones y perspectivas que surgen. Esto se refiere a la capacidad que posee el concepto de resiliencia en cuanto a ser desarrollado o no. Siguiendo con la línea rectora del actual trabajo, parece sensato aclarar que se considera posible un desarrollo, ya que lo primordial aquí es la posibilidad de generar un cambio y un progreso en las cualidades que poseen los individuos y las organizaciones. Siguiendo las ideas de Salanova (2009), todo esto nos lleva a conseguir que la organización sea *saludable*, es decir, una organización que cuenta con un valioso capital psicológico positivo que proviene de los empleados.

Engagement

Este concepto fue propuesto por Salanova y Schaufeli (2009), quienes refieren que el término no tiene una traducción exacta al español, ya que es un compendio de varios conceptos. El mismo está relacionado con la implicación en el trabajo (*work involvement*), compromiso organizacional (*organizational commitment*), dedicación al trabajo (*work dedication*), apego al trabajo (*work attachment*) o dedicación al trabajo (*workaholism*). Si bien está relacionado estrechamente con estos conceptos, el engagement es algo más que emerge y se desarrolla desde otros planteamientos. Salanova (2009), añade a éste concepto como un factor clave del capital psicológico positivo.

En este mismo sentido, en el contexto laboral, el engagement se ha definido como “un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor,

dedicación y absorción o concentración en el trabajo” (Schaufeli et al., 2002, pp,79).

El *vigor* está representado por: (a) altos niveles de energía y resistencia, (b) activación mental mientras se trabaja, (c) el deseo y la predisposición de aplicar empeño en el trabajo que se está realizando y (d) la persistencia, inclusive cuando aparecen dificultades en la tarea. La dimensión *dedicación* manifiesta una alta implicación laboral, junto con la aparición de un alto nivel de significado atribuido al trabajo y un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. En último lugar, la *absorción* se caracteriza por un estado de concentración, de sentir que el tiempo pasa rápidamente y la dificultad para desconectarse de la tarea debido a la sensación de disfrute y realización que se percibe.

Clima laboral

El clima laboral, también llamado clima organizacional, se define como “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.”(Irondo: 2007).

Rodríguez (1999) explica que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Es importante que las variables sean pensadas desde una perspectiva integradora que se transcribe en las percepciones que de la organización tienen sus participantes, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización propone.

Como se puede suponer, el clima organizacional y la conducta de sus miembros poseen una gran relación, debido a que el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, la percepción que las personas tengan del clima genera consecuencias sobre su accionar. De la misma manera, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

Para que haya un buen clima laboral debe instaurarse un ambiente en donde los individuos que pertenecen a la institución se sientan cómodos. Para ello, existen factores físicos y psicológicos que favorecen este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan tener a la mano todas las herramientas para desarrollar de una manera eficaz y eficiente su labor, este lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre compañeros de trabajo, también la forma como el superior se dirige a sus colaboradores, cómo es el trato, si se los incentiva y se los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima, así lo refiere Valera (1991)

Capítulo 3

Metodología

Tipo de estudio

En este trabajo se lleva a cabo un tipo de estudio descriptivo de corte transversal, para lo cual se aplicaron tres instrumentos cuantitativos. El análisis de los resultados obtenidos se realizó en dos niveles: en primer lugar, a nivel global (incluyendo los resultados de ambas áreas), y en segundo lugar, comparando los resultados arrojados por cada una de las áreas en particular. Esto se corresponde con los objetivos generales y específicos planteados en la presente investigación.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Estudiar la resiliencia, el engagement y el clima laboral en una organización de la ciudad de Mar del Plata, en el marco de la salud ocupacional.

Objetivos específicos

4. Relevar las variables resiliencia, engagement y clima laboral en el grupo general y en segmentos de la muestra.
5. Realizar un diagnóstico de dichas variables en el caso.
6. Identificar si existen diferencias en los resultados del relevamiento según se trate del grupo que realiza atención al público o el grupo que no lo hace.
7. Realizar una propuesta de mejora según el diagnóstico realizado en el caso estudiado.

Población

La población estuvo conformada por cuarenta sujetos efectivos de las áreas Técnica y Atención al público (del estilo call center) y se dividió en veinte sujetos correspondientes a cada área, de sexo y edad aleatorios.

Muestra

La muestra tomada fue voluntaria, anónima y bajo consentimiento verbal informado. Estuvo conformada por veinte (N=20) sujetos de ambos sexos, de entre 27 y 62 años (90% hombres y 10% mujeres) por parte del área técnica, y por veinte (N=20) sujetos de ambos sexos, de entre 21 y 53 años (40% hombres y 60% mujeres) por parte del área de atención al público. (Ver gráficos 3.1., 3.2. y 3.3 en el anexo)

A continuación se detalla la distribución de cada área, según sexo, edad y antigüedad en el cargo.

		Grupo 1 (Atención al público)		Grupo 2 (Área técnica)		Muestra Total	
		Q	%	Q	%	Q	%
Sexo	Hombres	8	40	18	90	26	65
	Mujeres	12	60	2	10	14	35
Edad	20-29	12	60	3	15	15	37,5
	30-39	7	35	5	25	12	30
	40-49	0	0	8	40	8	20
	50-59	1	5	4	20	5	12,5
Antigüedad	≤ 5 años	12	60	6	30	18	45
	6-10 años	6	30	5	25	11	27,5
	11-15 años	1	5	0	0	1	2,5
	16-20 años	0	0	0	0	0	0
	21-25 años	0	0	6	30	6	15
	26-30 años	1	5	1	5	2	5
	≥ 30 años	0	0	2	10	2	5

Tabla 3.1. Distribución según características de cada área y el total.

Instrumentos

Fueron utilizados para la investigación de las variables de engagement, resiliencia y clima laboral tres tests autoadministrables: el “UWES” (Schaufeli, Bakker, 2003), la “Escala de resiliencia para adultos” (Odin Hjemdal, Oddgeir Friborg, 2006 versión argentina: Castañeiras et al. Grupo GIEPsi, 2010) y la “Escala de Clima organizacional” (EDCO. Acero Y, Echeverri LM, Lizarazo S, Quevedo AJ, Sanabria, Santafé de Bogotá, Colombia. 2006). Estos conceptos, a su vez, también fueron analizados teniendo en cuenta las variables: sexo, edad, antigüedad en el cargo y área en la cual se desempeñan (Atención al público y Técnica)

Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES)

La versión española de la escala de referencia está conformada por 17 ítems distribuidos en 3 factores: a) vigor (6 ítems), b) dedicación (5 ítems), c) absorción (5 ítems).

Se utiliza una escala Likert de siete posiciones (0= nunca, 1= casi nunca, 2= algunas veces, 3= regularmente, 4= bastantes veces, 5= casi siempre y 6= siempre) (Salanova y Schaufeli, 2009).

Toma aproximadamente de 5 a 10 minutos completar el UWES, y puede aplicarse individualmente y de manera grupal. El UWES puede utilizarse tanto para una valoración individual o grupal, o incluso como parte de una encuesta de satisfacción para el empleado, o una evaluación de riesgos psicosociales. Las instrucciones que se proporcionan en el formato, en la parte superior del UWES son autoaplicables.

Con el fin de evitar inducir o sugerir la relación directa de las respuestas con el engagement en el trabajo, este término no se utiliza como título del cuestionario. En su lugar se utiliza un término más neutral *Encuesta de bienestar y trabajo* con las siglas UWES entre paréntesis.

El puntaje promedio de las tres subescalas del UWES se obtiene sumando los puntajes de cada escala en particular y dividiendo su resultado entre el número de ítems de la subescala respectiva. Por lo tanto el UWES puede arrojar tres puntajes parciales, correspondientes a cada subescala, y un puntaje total dentro del rango de 0 a 6 puntos (Schaufeli y Bakker, 2003).

En su versión original, el cuestionario UWES se desarrolló en Holanda. Para su construcción se utilizaron inicialmente 24 ítems, de los cuales nueve medían vigor, ocho

dedicación y la mayor parte constituían reactivos del Maslach Burnout Inventory (MBI) reescritas de forma positiva. Estos ítems del MBI reformulados, fueron sustituidos por los ítems de vigor y dedicación originales, y se añadieron nuevos ítems de absorción para constituir el UWES - 24. Después de la evaluación psicométrica en dos diferentes muestras de empleados y estudiantes, 7 ítems resultaron inconsistentes y fueron eliminados posteriormente, quedando solamente 17: 6 de vigor, 5 de dedicación y 6 de absorción (Schaufeli, Salanova, González – Roma y Bakker, 2002).

Los resultados de los análisis psicométricos del UWES pueden resumirse del siguiente modo:

- Validez factorial: Los análisis factoriales confirmatorios muestran que la estructura hipotética del UWES de tres factores es superior al modelo de un solo factor y se ajusta a los datos de las diversas muestras tomadas en Holanda, España y Portugal. No obstante, hay una excepción. Sonnentag (en Schaufeli y Bakker, 2003), utilizando el análisis factorial exploratorio, no encontró una estructura trifactorial bien definida y decidió utilizar el puntaje total del UWES como medida del engagement en el trabajo.

- Correlación interna: Aún cuando el análisis factorial confirmatorio del UWES define una estructura tridimensional, estas tres dimensiones están íntimamente relacionadas.

- Estabilidad transcultural: La estructura factorial de la versión abreviada del UWES adaptada para estudiantes es notablemente estable entre las muestras de España, Holanda y Portugal. Los análisis detallados muestran que solo tres ítems difieren significativamente entre las muestras de los tres países.

- Consistencia interna: La consistencia interna de las tres escalas del UWES es adecuada.

- Estabilidad: Los puntajes del UWES son relativamente estables a través del tiempo, presentado una estabilidad promedio de dos años para los coeficientes de vigor, dedicación y absorción.

El UWES consiste en tres escalas altamente relacionadas. Además, este patrón de correlación se replica en muestras de diferentes países, lo que confirma la validez a nivel transcultural del modelo de tres factores. Tomando en cuenta todo esto, podemos afirmar que el engagement es un constructo formado por tres factores íntimamente relacionados, que son medidos por tres escalas internamente consistentes (Schaufeli y Bakker, 2003).

Con respecto al baremo utilizado, en la Tabla 2 se muestran los datos tomados en cuenta para realizar el análisis de la información recabada.

	Vigor	Dedicación	Absorción	TOTAL
Muy Baja	≤ 2,17	≤ 1,60	≤ 1,60	≤ 1,93
Baja	2,18 - 3,20	1,61 - 3,00	1,61 - 2,75	1,94 - 3,06
Promedio	3,21 - 4,80	3,01 - 4,90	2,76 - 4,40	3,07 - 4,66
Altas	4,81 - 5,60	4,91 - 5,79	4,41 - 5,35	4,67 - 5,53
Muy alta	≥ 5,61	≥ 5,80	≥ 5,36	≥ 5,54
Media	3,99	3,81	3,56	3,82

Tabla 3.2. Puntajes normativos para el UWES 17

Escala de Resiliencia para adultos (RSA)

La Escala de Resiliencia para Adultos RSA publicada por Hjemdal en 2007, está constituida por 33 reactivos que permiten evaluar las seis dimensiones de resiliencia en una escala de respuesta basada en diferencial semántico, un procedimiento empleado para medir el significado que tienen ciertos objetos, hechos, situaciones o personas para los evaluados.

Las dimensiones propuestas son:

- 2) Percepción del Self: hace referencia a la confianza en los propios recursos para hacer frente a las situaciones adversas.
- 3) Planeamiento del Futuro: en cuanto a la posibilidad de alcanzar metas, objetivos y proyectos personales.
- 4) Competencia Social: alude a la flexibilidad y apertura para establecer relaciones sociales.
- 5) Recursos Sociales: en cuanto a la percepción que tiene el sujeto de su red social de apoyo.
- 6) Cohesión Familiar: en términos de unión, lealtad y valores compartidos en el grupo familiar.
- 7) Estilo Estructurado: entendido como la capacidad de anticipación y planificación para el logro de objetivos personales.

La versión definitiva de la RSA fue sometida a un estudio piloto en población general y actualmente el GIEPsi está avanzando en el estudio psicométrico sobre la calidad técnica del instrumento para su publicación. Los análisis técnicos preliminares indican que si bien las seis dimensiones evalúan aspectos positivos asociados no aportan una medida unitaria del constructo, por lo que se recomienda como más adecuada la interpretación de los resultados para cada dimensión por separado en lugar de una puntuación global (Hjemdal, 2007).

El instrumento puede aplicarse a sujetos adultos a partir de 18 años, de manera individual o colectiva, y debido a su complejidad y extensión puede considerarse de fácil y rápida administración. Para completar el instrumento el sujeto deberá responder a los 33 ítems teniendo en cuenta la siguiente consigna: *“Piensa en cómo eres habitualmente o en*

cómo has estado en este último mes, en tus pensamientos y en tus sentimientos, tanto hacia ti mismo como hacia las personas que te rodean. Por favor, marca con una cruz para cada ítem la casilla que se encuentre más cerca de la afirmación que mejor te describa”.

Cada uno de los 33 ítems se puntúa con valores de 1 a 7 de izquierda a derecha de acuerdo a la casilla elegida por el sujeto a las opciones presentadas. Luego, por sumatoria simple, se arriba a la puntuación total directa de cada escala teniendo en cuenta los reactivos que la componen.

La interpretación de los resultados incluye dos niveles. En primer lugar, se compararán las puntuaciones totales obtenidas para cada dimensión con los valores de la muestra general presentados en la Tabla 3.3. (Análisis intersubjetivo).

En segundo lugar, y dado que este tipo de constructos aumenta considerablemente su riqueza interpretativa al incorporar un análisis cualitativo que destaque la singularidad de las respuestas de cada sujeto, se incluirá un análisis de contenido de cada dimensión evaluada y de los ítems que la componen, con el fin de indagar el significado que el sujeto le atribuye a los recursos percibidos que actúan como factores protectores.

DIMENSIÓN DATOS	Percepción del Self	Planeamiento del futuro	Competencia Social	Cohesión Familiar	Recursos Sociales	Estilo Estructurado
Media	28,38	17,46	29,62	31,05	37,73	19,19
Desvío estándar	7,53	5,53	7,27	7,8	9,91	4,94
DIMENSIÓN PERCENTIL	Percepción del Self	Planeamiento del futuro	Competencia Social	Cohesión Familiar	Recursos Sociales	Estilo Estructurado
P 1	11,54	4	12	13,08	17,08	9
P 3	13	4	17	18	21	10
P 16	21	12,64	22	23	25	14
P 25	23	14	24	24	26	16
P 50	28	17	30	31	41	19
P 75	35	22	36	38	47	22
P 84	36	23	38,36	40	48	25
P 97	42	28	42	42	49	28
P 99	42	28	42	42	49	28

Tabla 3.3. Baremo del R.S.A.

PERCENTIL	INTERPRETACIÓN
<5	INFERIOR
5 a 49	INFERIOR AL TERMINO MEDIO
50	TERMINO MEDIO
51 a 95	SUPERIOR AL TERMINO MEDIO
>95	SUPERIOR

Tabla 3.4. Interpretación de resultados (RSA)

Escala de Clima organizacional (EDCO)

Este test 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 información 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 (Acero Y, Echeverri LM, Lizarazo S, Quevedo AJ, Sanabria, Santafé de Bogotá, Colombia. 2006). La prueba consta de 40 ítems.

Se trata de un cuestionario auto administrado que busca medir el clima organizacional a través de las siguientes ocho variables:

1. Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas

2. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.

3. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

4. Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo

5. Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

6. Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

7. Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

8. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno la cooperación, responsabilidad y respeto

Este cuestionario arroja como resultado un puntaje total de clima organizacional que se mide a través de una escala como bajo, medio y alto.

ESCALA	PUNTAJE
BAJO	40 A 93
MEDIO	94 A 147
ALTO	148 A 200

Tabla 3.5 Escala de puntaje de EDCO

Lugar físico de trabajo

Los integrantes que conforman al área técnica, habitualmente, se hacen presentes en la oficina, donde planifican y preparan el día laboral, de 8:15 a 9 aproximadamente. Comienza el servicio en el garaje y de allí, cada equipo retira una unidad móvil. Después de eso, salen a la calle y manejan sus tiempos hasta las 15 horas, con una pausa estipulada de 30 minutos en el medio.

La oficina habitual es un lugar con escritorios y una mesa grande donde los empleados suelen tomar mate, café, anotan los pedidos y charlan de temas varios.

Actualmente, se encuentran en un lugar provisorio por remodelaciones, ubicado en el segundo subsuelo, donde no hay ventana, aire acondicionado o calefacción. Se supone que la oficina nueva si contará con esos beneficios.

Por el lado del área de atención al público, los empleados cuentan con un lugar de trabajo espacioso, con varias pantallas de televisión a su disposición. Además, están provistos con cuatro espacios comunes en los que pueden tomarse sus descansos estipulados, comer, o tomar algo.

Modificaciones al planteo inicial

Por motivos de accesibilidad, uno de los test indicados en el anteproyecto del trabajo de investigación tuvo que ser reemplazado. En principio fue elegido el *Connor-Davidson Resilience Scale*, con el objetivo de conocer los valores del concepto de resiliencia, pero el acceso y uso del instrumento autorizado por los autores no era del tipo open-access y requería el pago de un arancel que tornó inviable su aplicación. Debido a esto, se optó por la *Escala de Resiliencia para adultos (RSA)*, que si bien no arroja un valor total de resiliencia, nos permite conocer los valores de seis dimensiones que la conforman, permitiendo así un estudio de las variables que la componen.

También hay que agregar que, pese a no prever entrevistas con sujetos claves, en las charlas de presentación (de relativa informalidad) con aquellas personas que permitieron el acceso a ambas áreas de la empresa con el fin de la administración de tests, pudo rescatarse información de peso. Se debe destacar que esta empresa privada, hace poco menos de tres décadas, era una empresa que pertenecía Estado, y que varios de los empleados que formaron parte de la investigación, fueron ingresados bajo dicho régimen. Según la percepción del encargado del área técnica, estos sujetos muestran especial orgullo por pertenecer a la empresa, de una manera notoriamente superior con respecto a aquellos que fueron incorporados con posterioridad a la privatización de la misma.

Capítulo 4

Presentación de resultados

Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES)

Los resultados obtenidos en el test UWES arrojan valores que miden el engagement de los individuos y las tres dimensiones que lo conforman (vigor, dedicación y absorción).

1.-Análisis de Engagement general

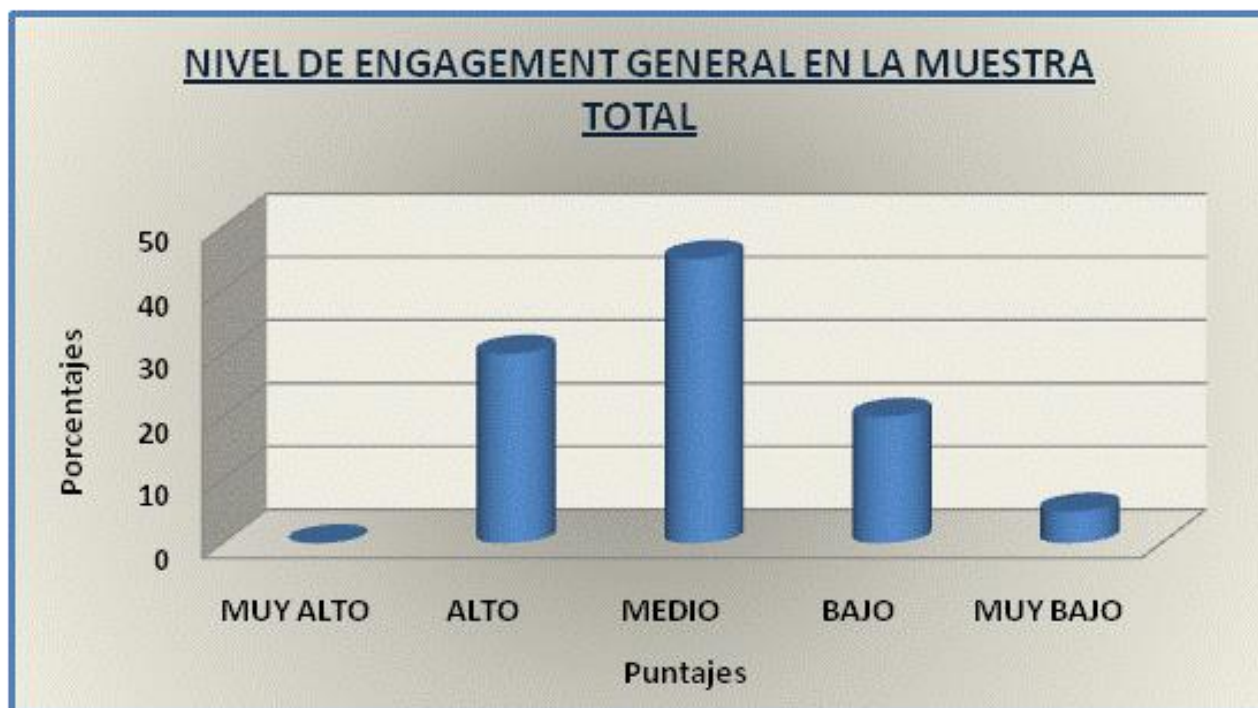
1.1.-En la muestra total

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	7	17,5	2	5	0	0
Alto	12	30	10	25	8	20	9	22,5
Medio	18	45	16	40	20	50	21	52,5
Bajo	8	20	5	12,5	5	12,5	8	20
Muy Bajo	2	5	2	5	5	12,5	2	5
TOTAL	40	100%	40	100%	40	100%	40	100%

Tabla 4.1.- Niveles Engagement general en la muestra total

Cabe destacar que, de la muestra total de cuarenta sujetos, la mayoría, de un 45%, obtuvo puntajes *medios*, seguida de un 30% con puntajes *altos*. Por otro lado, existe un porcentaje menor, pero significativo de puntajes *bajos* (20%) y *muy bajos* (5%) Sumado a esto, se debe resaltar que no se registraron sujetos con puntajes *muy altos* para el nivel de *Engagement general* (Tabla 4.1.) (Grafico 4.1.)

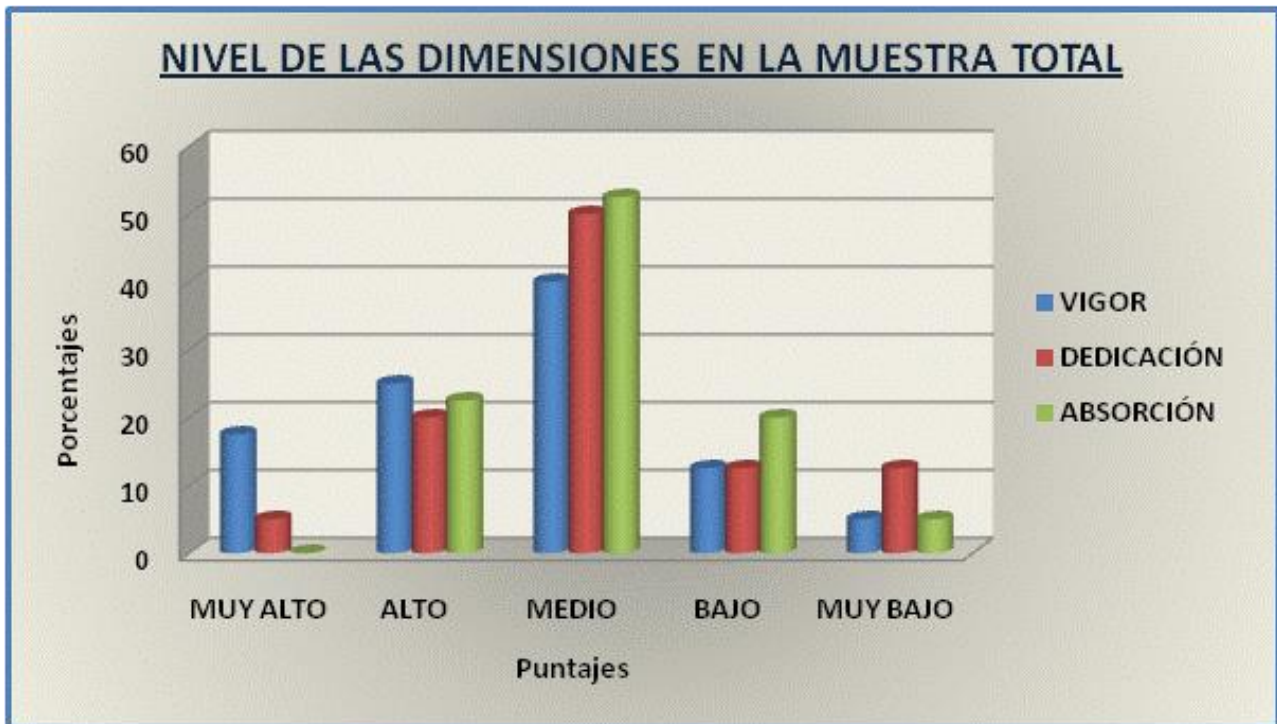
Gráfico 4.1.



En cuanto a las dimensiones que componen el nivel de engagement general, se observa en los tres casos, una mayor concentración del porcentaje en los puntajes *medios*. En el caso del *vigor* es donde encontramos mejores resultados, con un 12,5% de puntajes *muy altos*, un 25% de puntajes *altos* y un 40% de puntajes *medios*, sumando un 82% del total con valores satisfactorios, aunque también se ven sujetos con puntajes *bajos* (12,5%) y *muy bajos* (5%). La dimensión *dedicación* por su parte, presenta una menor proporción de puntajes satisfactorios (75%), distribuidos entre puntajes *muy altos* con un 5%, *alto* con un 20% y *medios* con un 50%, dejando el 25% para los puntajes *bajos* y *muy bajos*, distribuidos en partes iguales. Por último, la dimensión *absorción* no presenta valores considerados *muy altos*, pero la concentración de los puntajes satisfactorios sigue siendo similar a las dos dimensiones previamente detalladas con un 75%, dividido entre puntajes *altos*, con un 22,5%,

y puntajes *medios*, con un 52,5%, el restante 25% se divide en puntajes *bajos* con un 20% y *muy bajos* con un 5%.

Gráfico 4.2.



1.2.- Por sexo

Masculino

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	6	23,1	2	7,7	0	0
Alto	11	42,31	8	30,77	8	30,77	9	34,61
Medio	10	38,48	9	34,61	9	34,61	11	42,31
Bajo	4	15,38	2	7,7	6	23,1	5	19,23
Muy Bajo	1	3,85	1	3,85	1	3,85	1	3,85
TOTAL	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%

Tabla 4.2.- Niveles de Engagement general en sujetos masculinos

Femenino

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	1	7,14	0	0	0	0
Alto	1	7,14	3	21,43	0	0	0	0
Medio	8	57,12	6	42,85	10	71,43	10	71,43
Bajo	4	28,57	3	21,43	0	0	3	21,43
Muy Bajo	1	7,14	1	7,14	4	28,57	1	7,14
TOTAL	14	100%	14	100%	14	100%	14	100%

Tabla 4.3.- Niveles de Engagement general en sujetos femeninos

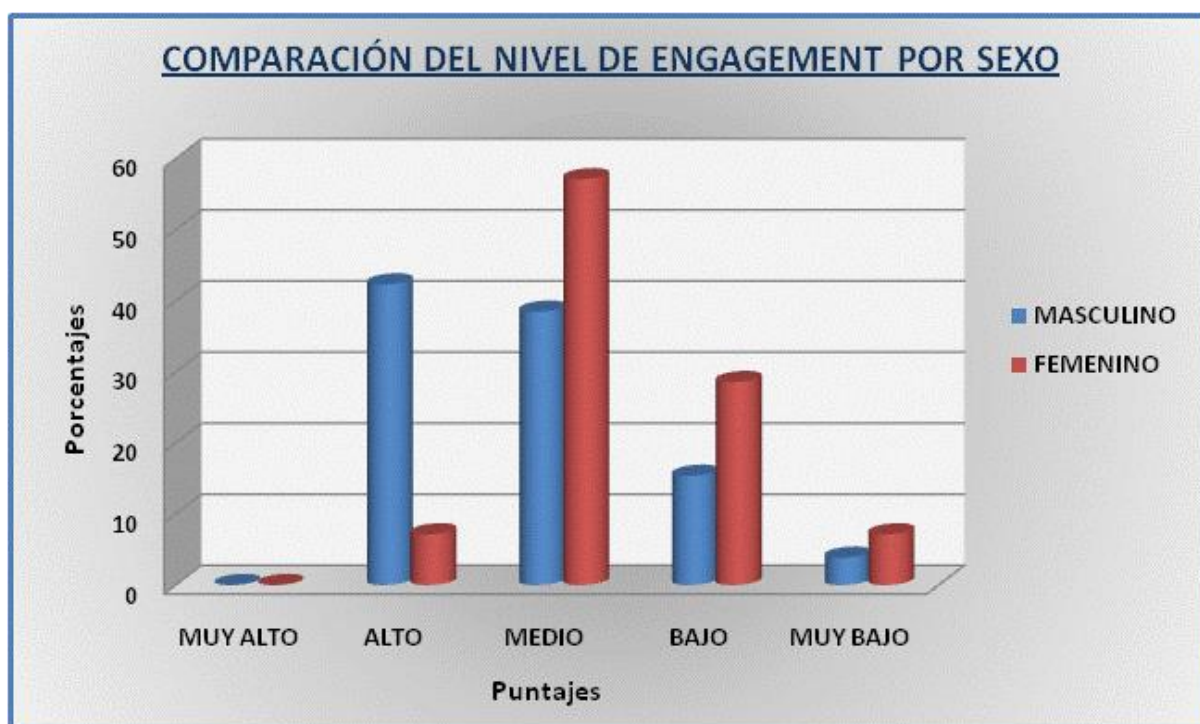
Haciendo foco en la variable sexo observamos que, los sujetos masculinos obtuvieron

un 42,31% de puntajes *altos*, un 38,48% de puntajes *medios*, un 15,38% de puntajes *bajos* y solo un 3,83% de puntajes *muy bajos*. Con respecto a las dimensiones, vemos que se repite lo ocurrido en la muestra total, ya que *vigor* muestra valores más elevados con respecto a las dos restantes, de las cuales *dedicación* presenta levemente mejores puntajes que *absorción* (ver tabla 4.2.) (ver gráfico 4.3.).

Por el lado de los sujetos femeninos vemos que, un 7,14% obtuvo puntaje *alto*, un 57,12% puntaje *medio*, un 28,57% puntaje *bajo* y el restante 7,14% puntaje *muy bajo*. En cuanto a las dimensiones, el *vigor* vuelve a ser la dimensión con mejores resultados, volviendo a verse una paridad en las otras dos, con la diferencia que *absorción* en este caso se posiciona levemente mejor que *dedicación* (ver tabla 4.3.) (ver gráfico 4.3.).

Si bien es importante observar la distribución de los resultados tomando como referencia el sexo de los trabajadores de la empresa, es menester señalar que no nos encontramos con una muestra con la misma cantidad de sujetos de cada sexo. Además, y tal vez más significativo para el caso en cuestión, el área técnica cuenta con un 90% de sujetos masculinos (18 masculino y 2 femeninos), por lo que se debe tener presente ésta variable a la hora de realizar un análisis. Al observar los resultados, no hay que olvidar que la causa de una diferencia entre los puntajes de cada área puede ser motivada por el sexo, y viceversa. Por esta razón, es necesario contar con una muestra más representativa para concluir la causa de una diferencia en los puntajes de engagement. No obstante, debido a esto, se prestará especial atención a las diferencias entre sexos en el área de atención al público, que cuenta con una población más nivelada en cuanto a la variable sexo.

Gráfico 4.3.



Siguiendo con la misma idea, en cuanto a los puntajes relevados de cada área según el sexo de los participantes, nos encontramos con la misma problemática a la hora de realizar un análisis. Difícilmente se pueda decir mucho sobre el área técnica, teniendo en cuenta la proporción de dicha variable expuesta en el párrafo anterior. Por otro lado, en el área de atención al público se cuenta con una proporción más balanceada, con un 60% de sujetos femeninos y un 40% de sujetos masculinos. En este área contamos con el 50% de las mujeres con un puntajes *medios*, un 33,3% con puntajes *bajos*, un 8,33% (un solo sujeto) de puntaje *alto*, así como de puntaje *muy bajo*; por el lado de los hombres, los puntajes *alto* y *bajo* contaron con un 37,5% cada uno, mientras que el 25% restante de los sujetos obtuvieron puntajes *medios* (ver gráfico 4.4.). En cuanto a la media obtenida de los resultados, el grupo masculino obtuvo un valor más alto que sus pares del grupo femenino (3,82 contra 3,35

respectivamente), aunque ambos valores se encuentran dentro del rango denominado *medio*.

Gráfico 4.4.



1.3.-Por edad

Rango 20 a 29 años

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	1	6,66	0	0	0	0
Alto	2	13,33	4	26,66	2	13,33	1	6,66
Medio	8	53,33	7	46,66	8	53,33	8	53,33
Bajo	5	33,33	3	20	5	33,33	6	40
Muy Bajo	0	0	0	0	0	0	1	6,66
TOTAL	15	100%	15	100%	15	100%	15	100%

Tabla 4.4.- Niveles de Engagement general en sujetos de 20 a 29 años

Rango 30 a 39 años

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	3	25	1	8,33	0	0
Alto	6	50	4	33,33	5	41,66	4	33,33
Medio	4	33,33	4	33,33	4	33,33	6	50
Bajo	1	8,33	1	8,33	1	8,33	1	8,33
Muy Bajo	1	8,33	0	0	1	8,33	1	8,33
TOTAL	12	100	12	100	12	100	12	100

Tabla 4.5.- Niveles de Engagement general en sujetos de 30 a 39 años

Rango 40 a 49 años

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	2	25	0	0	0	0
Alto	3	37,5	2	25	3	37,5	3	37,5
Medio	3	37,5	2	25	3	37,5	3	37,5
Bajo	1	12,5	1	12,5	1	12,5	1	12,5
Muy Bajo	1	12,5	1	12,5	1	12,5	1	12,5
TOTAL	8	100	8	100	8	100	8	100

Tabla 4.6.- Niveles de Engagement general en sujetos de 40 a 49 años

Rango de 50 años o más

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	1	20	0	0	0	0
Alto	1	20	0	0	2	40	0	0
Medio	3	60	3	60	1	20	5	100
Bajo	1	20	0	0	2	40	0	0
Muy Bajo	0	0	1	20	0	0	0	0
TOTAL	5	100	5	100	5	100	5	100

Tabla 4.7.- Niveles de Engagement general en sujetos mayores de 50 años

Tomando la variable de la edad, podemos dar cuenta de una limitación similar al de la variable sexo. En el área técnica nos encontramos con que gran parte de los trabajadores

tienen 40 años de edad o más (el 60%), mientras que el área de atención al público está conformado en su gran mayoría (el 60%) por jóvenes pertenecientes al rango que va de los 20 a los 29 años de edad. Por dicho motivo, es difícil arribar a una conclusión derivada de una comparación del mismo grupo etario en las distintas áreas. Seguramente, este fenómeno puede atribuirse a factores propios de la cultura de la organización, así como también de las características de la función, pero que, por estar fuera del alcance de los objetivos propuestos en el anteproyecto, no contó con un análisis extensivo, sin embargo, puede formar parte de los objetivos de investigaciones futuras.

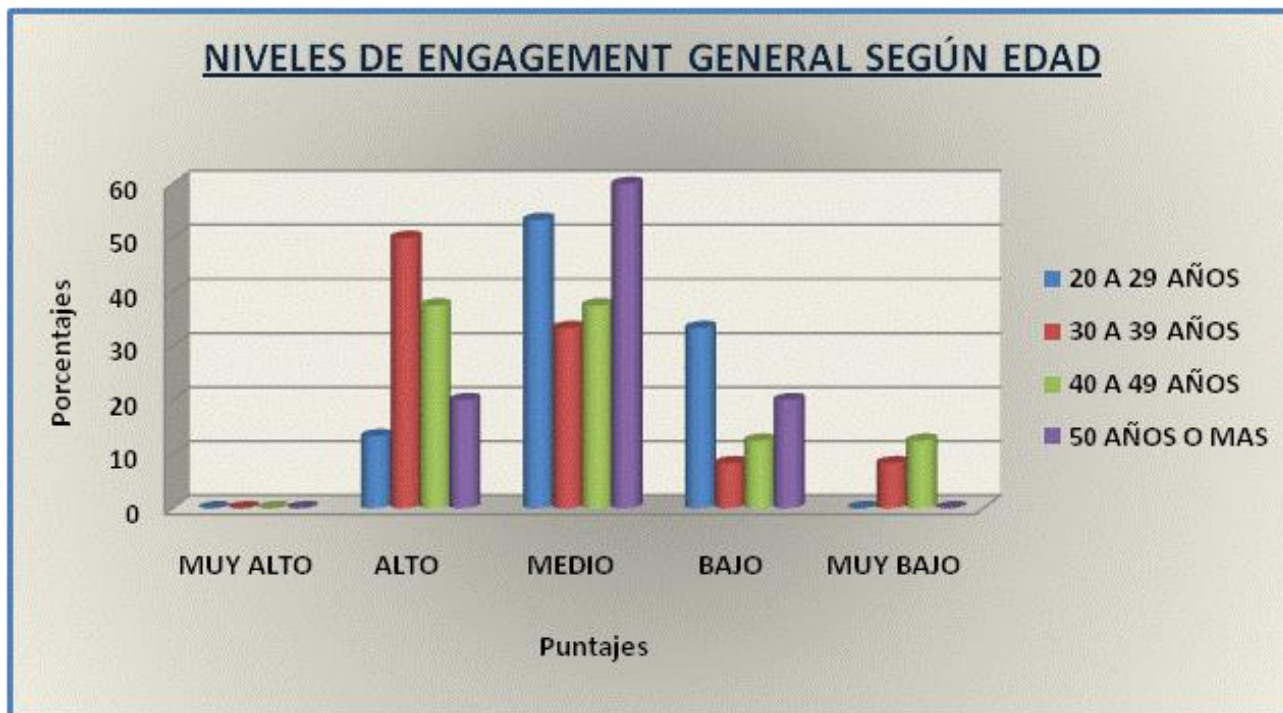
Tomando proximidad con los resultados observados en estos segmentos de la población, vemos que los valores más bajos se encuentran en los sujetos más jóvenes (20 a 29 años), con solo un 13,33% de los mismos con puntajes *altos*, completando este grupo con una mayoría del 53,33% con puntajes *medios* y con la tercera parte con puntajes *bajos*. Mientras que los valores más elevados se agrupan en el conjunto representado por el rango de 30 a 39 años, contando con el 50% de sus integrantes con puntajes *altos* 50%, un 33% con puntajes *medios* y con un 8,33% en puntajes *bajos* y *muy bajos* (ver tablas 4.4. y 4.5.) (ver gráfico 4.6.).

Pese a ello, los valores de engagement que se recolectaron no son directamente proporcionales a la edad de los sujetos, ya que éstos decrecen en el grupo de 40 a 49 años, obteniendo estos últimos puntajes *altos* en un 37,5%, al igual que en puntajes *medios* y un 12,5% en puntajes *bajos* y *muy bajos*. Los mencionados valores vuelven a decrecer en el grupo de mayor edad, encontrando un 20% con puntajes *altos*, un 60% con puntajes *medios* y un 20% con puntajes *bajos* (ver tablas 4.6. y 4.7.) (ver gráfico 4.6.).

En todos los casos mencionados, los valores de las dimensiones muestran, al igual que

sucedió con la variable sexo, la misma tendencia. La dimensión vigor vuelve a tener mejores resultados que la absorción y la dedicación, con un leve predominio en esta última.

Gráfico 4.6.



En cuanto a los distintos conjuntos de edades en ambas áreas, observamos (como ya fue señalado con anterioridad) una notoria disparidad en la distribución etaria de cada una. Como ejemplo de esto, se puede indicar que solo fueron encontrados casos de sujetos que tengan una edad comprendida entre los 40 y los 49 años de edad, en el área técnica.

Contamos, en todos los rangos de edad, con mayores valores en los correspondientes al área técnica, aunque solo significativamente en el grupo de 30 a 39 años, que se establece como el único segmento que tiene una media correspondiente a un puntaje *alto* de engagement (es decir, superior al previsto para puntajes *medio* de 4,66), mientras que en el resto de los segmentos de ambas áreas, no se observan grandes diferencias de puntaje, salvo

en el segmento que corresponde al rango de mayores de 50 años del área de atención al público que se encuentra representado por un único sujeto con puntaje *bajo*.

Por lo antedicho, se puede especificar que los trabajadores más engaged son aquellos que pertenecen al área técnica, y más específicamente, aquellos que forman parte del conjunto expresado mediante el rango que va de los 30 a los 39 años de edad.

1.4.-Por antigüedad

Rango 1 a 5 años

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	4	22,22	1	5,55	0	0
Alto	7	38,88	5	27,77	4	22,22	4	22,22
Medio	8	44,44	7	38,88	10	55,5	11	61,11
Bajo	3	16,66	2	11,11	3	16,66	3	16,66
Muy Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	18	100	18	100	18	100	18	100

Tabla 4.8.- Niveles Engagement general en sujetos con antigüedad de 1 a 5 años

Rango 6 a 10 años

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	1	9,09	1	9,09	1	9,09
Alto	2	18,18	1	9,09	0	0	2	18,18
Medio	6	54,54	7	63,63	7	63,63	4	36,36
Bajo	2	18,18	2	18,18	1	9,09	3	27,27
Muy Bajo	1	9,09	0	0	2	18,18	1	9,09
TOTAL	11	100	11	100	11	100	11	100

Tabla 4.9.- Niveles Engagement general en sujetos con antigüedad de 6 a 10 años

Rango 11 a 15 años

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	0	0	0	0	0	0
Alto	0	0	0	0	0	0	0	0
Medio	0	0	1	100	0	0	0	0
Bajo	1	100	0	0	0	0	1	100
Muy Bajo	0	0	0	0	1	100	0	0
TOTAL	1	100	1	100	1	100	1	100

Tabla 4.10.- Niveles Engagement general en sujetos con antigüedad de 11 y 15 años

**Para el rango 16 a 20 años no hay casos registrados*

Rango 21 a 25 años

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	1	16,66	0	0	0	0
Alto	2	33,33	2	33,33	3	50	2	33,33
Medio	3	50	2	33,33	1	16,66	3	50
Bajo	0	0	0	0	1	16,66	0	0
Muy Bajo	1	16,66	1	16,66	1	16,66	1	16,66
TOTAL	6	100	6	100	6	100	6	100

Tabla 4.11.- Niveles Engagement general en sujetos con antigüedad de 21 a 25 años

Rango 26 a 30 años

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	0	0	0	0	0	0
Alto	0	0	0	0	0	0	0	0
Medio	0	0	0	0	0	0	1	50
Bajo	2	100	1	50	1	50	1	50
Muy Bajo	0	0	1	50	1	50	0	0
TOTAL	2	100	2	100	2	100	2	100

Tabla 4.12.- Niveles Engagement general en sujetos con antigüedad de 25 a 30 años

Rango 31 años o más

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	1	0	0	0	0	0
Alto	1	50	0	0	1	50	0	0
Medio	1	50	1	50	1	50	2	100
Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0
Muy Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2	100	2	100	2	100	2	100

Tabla 4.13.- Niveles Engagement general en sujetos con antigüedad de 31 años o más

Tomando la variable de antigüedad en el puesto, se observa una tendencia general en la que los puntajes de engagement obtenidos, suelen decrecer a medida que aumenta dicha variable. Es decir, en general, a mayor antigüedad, menor engagement. Aquí, encontramos casos aislados en los que se puede resaltar que no se cumple esta tendencia, tanto en empleados con poca antigüedad con bajo nivel de engagement, como de sujetos desempeñando durante décadas el mismo cargo, pero con puntajes altos obtenidos en el test.

En los casos pertenecientes al rango *1 a 5 años* de antigüedad, se observaron un 38,88% de los individuos con puntajes *altos*, un 44,44% con puntajes *medios* y solo un 16,66% con puntajes *bajos*. De aquellos comprendidos en el rango *6 a 10 años*, un 18,18% obtuvo puntaje *alto*, un 54,54% puntaje *medio*, un 18,18% puntaje *bajo*, mientras que el restante 9,09% consiguió puntaje *muy bajo*. El rango *11 a 15 años*, contó con un solo individuo, que obtuvo puntaje *bajo*. Sin sujetos en el rango *16 a 20 años*, se prosigue a comentar que el rango *21 a 25 años*, constituido por seis personas, se distribuyó con un 33,33% de puntajes

altos, un 50% de puntajes *medios* y un 16,6% de puntajes *muy bajos*. El 100% de los trabajadores del rango *26 a 30 años* tuvieron puntajes considerados *bajos*, mientras que los más antiguos, es decir, aquellos que tienen *31 años o más* de antigüedad, consiguieron puntajes *altos* y *medios* divididos en partes iguales (ver tablas 4.8., 4.9., 4.10., 4.11., 4.12. y 4.13.).

Por otro lado, se sigue conservando la misma tendencia en cuanto a los puntajes obtenidos en las tres dimensiones que componen el engagement general.

En estos segmentos de la población, contamos con una notoria mayoría (casi tres cuartos del total) de la muestra con una antigüedad menor a los 11 años. La comparación entre los dos rangos ubicados aquí, a decir, *5 años o menos* y *6 a 10 años*, muestra claramente la disminución porcentual de puntajes superiores en el segundo conjunto de sujetos evaluados.

Haciendo foco en el resto de los conjuntos, se contempla que, exceptuando el conjunto *26 a 30 años* (que sólo cuenta con dos sujetos), ninguno posee participantes de ambas áreas de trabajo, como sí sucede en los analizados previamente.

Cuando se enfatiza en los resultados divididos por área de trabajo, la tendencia mencionada es mucho más notoria en el caso de atención al cliente, siendo apenas evidente en el área técnica.

1.5.-Por área de trabajo

Área Técnica

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	4	20	1	5	0	0
Alto	8	40	8	40	8	40	7	35
Medio	10	50	6	30	8	40	10	50
Bajo	1	5	1	5	2	10	2	10
Muy Bajo	1	5	1	5	1	1	1	5
TOTAL	20	100	20	100	20	100	20	100

Tabla 4.14.- Niveles Engagement general en sujetos de área técnica

Área de atención al público

NIVEL	ENGAGEMENT GENERAL		VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Muy Alto	0	0	3	15	1	5	0	0
Alto	4	20	2	10	0	0	2	10
Medio	8	40	10	50	11	55	11	55
Bajo	7	35	4	20	4	20	6	30
Muy Bajo	1	5	1	5	4	20	1	5
TOTAL	20	100	20	100	20	100	20	100

Tabla 4.15.- Niveles Engagement general en sujetos de área de atención al público

Tomando en cuenta los porcentajes de cada área, se puede afirmar que en el grupo de área técnica se registró una proporción del 90% de sujetos con puntajes *altos* (40%) y *medios* (50%); con el restante 10% de trabajadores divididos en partes iguales entre puntajes *bajos* y *muy bajos*. Respecto a sus pares del grupo de atención al cliente, solo un 60% consiguió puntajes *altos* (20%) y *medios* (40%), mientras que el 40% restante se ubicó en puntajes inferiores (35% en *bajos* y 5% en *muy bajos*). En ambas áreas, como se mencionó anteriormente, se pudo observar un solo caso de puntaje *muy bajo* (ver tablas 4.14. y 4.15.) (ver gráfico 4.7.).

En este caso, la tendencia que se fue dando durante las distintas variables, con respecto a las dimensiones del engagement, fue incluso más marcada que en las anteriores (ver tablas 4.14. y 4.15) (ver gráfico 4.8.)

Siguiendo la misma línea, se pudo observar, siempre hablando del puntaje de engagement, una media representativa del área técnica, mayor a la de atención al público, aunque ambos puntajes están dentro de los denominados puntajes *medios*.

Gráfico 4.7.

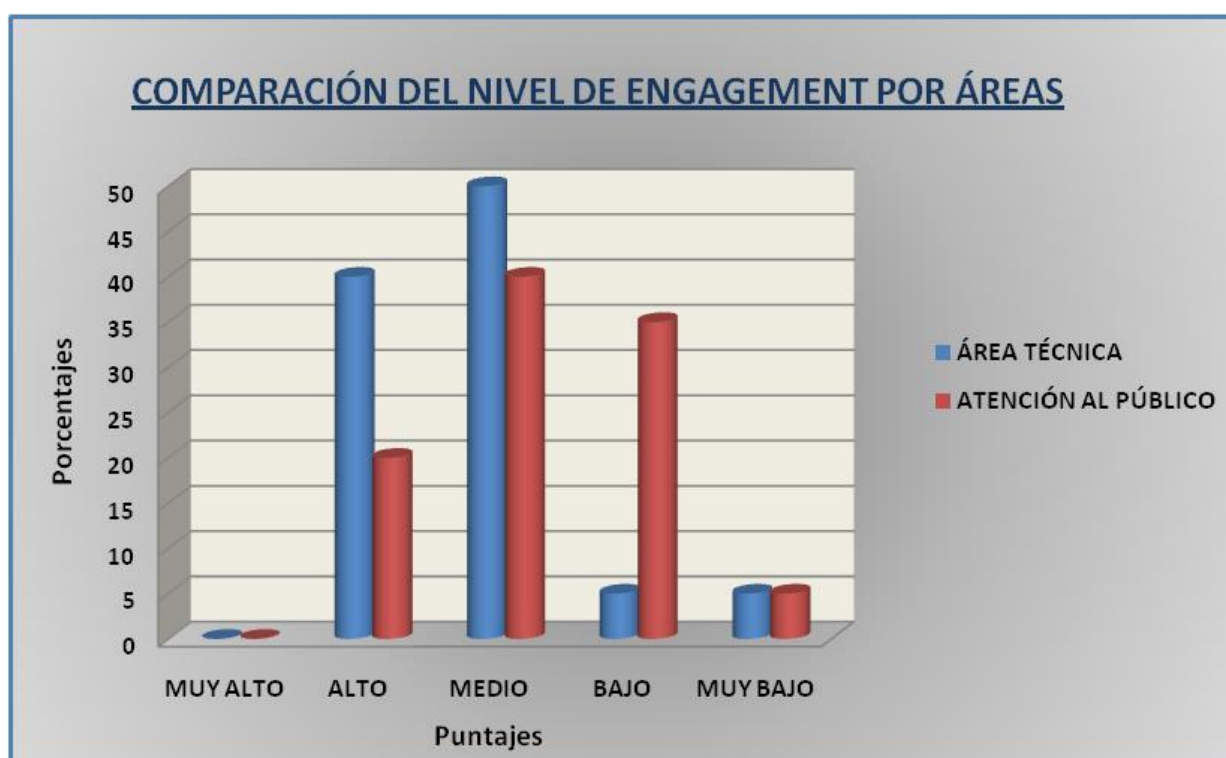
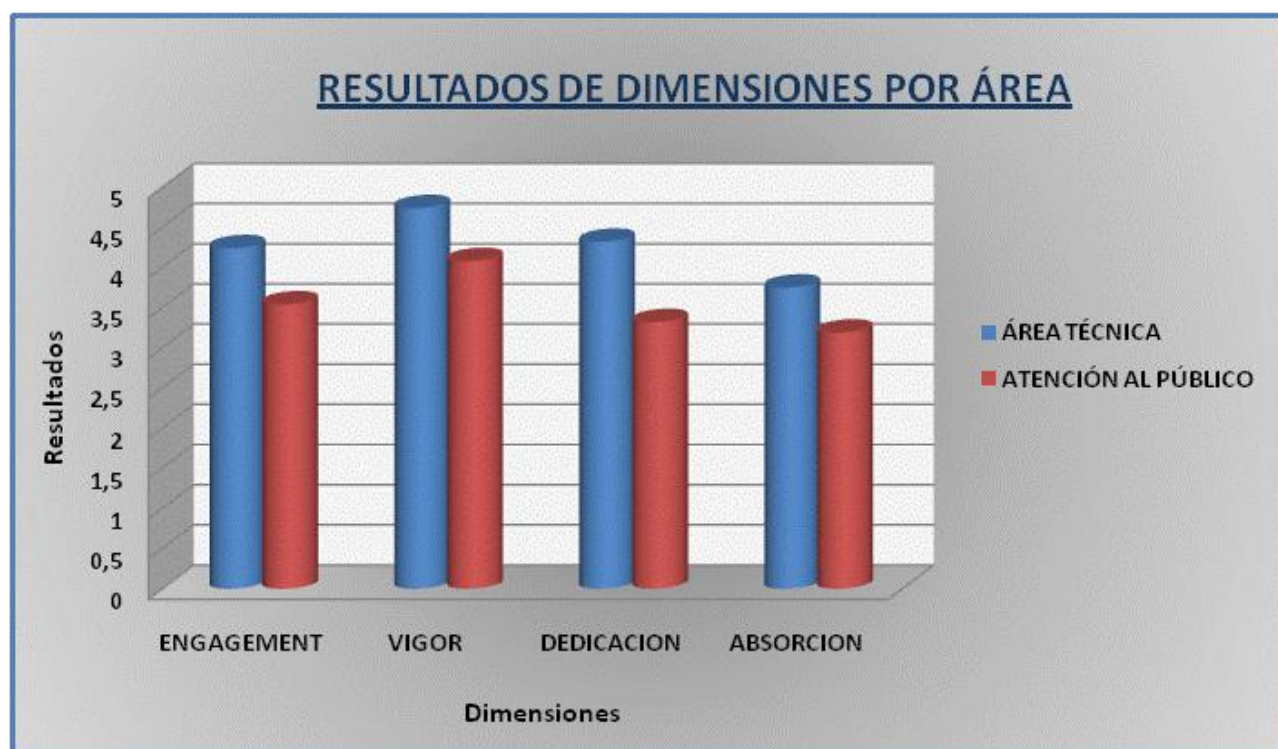


Gráfico 4.8.



Escala de Resiliencia para adultos (RSA)

Como ya se mencionó anteriormente, este test no arroja un valor global de resiliencia, sino que nos ayuda a medir seis dimensiones básicas que operacionalizan factores protectores asociados a ella. Estos factores protectores contribuyen a un buen resultado a pesar de experiencias con estresores que acarrear un alto riesgo de desarrollar patología.

1. Análisis de Resiliencia

1.1. En la muestra total

Tomando como referencia los valores de estas dimensiones, se puede indicar que, en *percepción del self* el 77,5% de los sujetos dieron un puntaje superior al término medio, el 15% un puntaje superior, un 5% inferior al término medio y un 2,5% el término medio. En

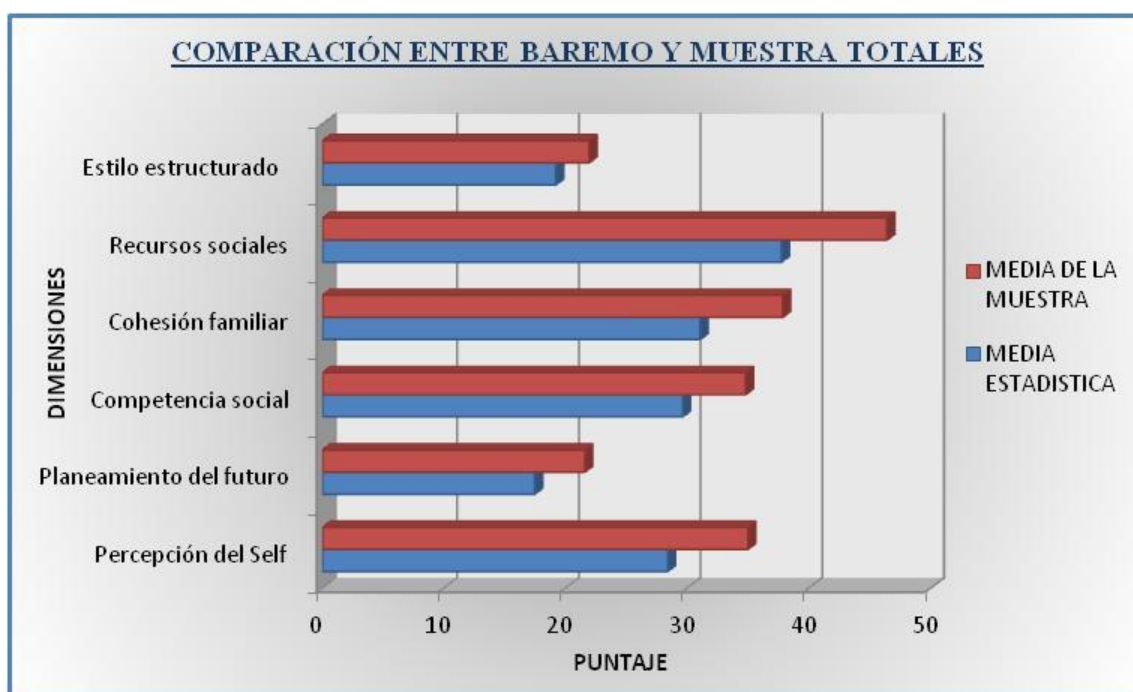
planificación del futuro fue el 67,5% de los casos obtuvo un puntaje superior al término medio, un 15% inferior al término medio, un 10% superior y un 7,5% término medio. En *competencias sociales* el 77,5% de los sujetos obtuvieron un puntaje superior al término medio, un 15% fue inferior al término medio y un 7,5% fue superior. En *cohesión familiar* 65% de los trabajadores obtuvieron puntajes superiores al término medio, el 25% obtuvo puntajes superiores y el 10% restante obtuvo puntajes inferiores al término medio. En *recursos sociales* el 60% marcó un valor superior al término medio, el 32,5% hizo lo propio con un nivel superior, mientras que solo el 7,5% consiguió puntajes inferiores al término medio. Por último, en *estilo estructurado* los resultados se distribuyeron con un 70% superiores al término medio, un 17,5% inferiores al término medio, un 7,5% superiores, 2,5% término medio, al igual que de inferiores.

NIVEL	Percepción del self		Planeamiento de futuro		Competencia social		Cohesión familiar		Recursos sociales		Estilo estructurado	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Inferior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2,5
Inferior término medio	2	5	6	15	6	15	4	10	3	7,5	7	17,5
Término medio	1	2,5	3	7,5	0	0	0	0	0	0	1	2,5
Superior término medio	31	77,5	27	67,5	31	77,5	26	65	24	60	28	70
Superior	6	15	4	10	3	7,5	10	25	13	32,5	3	7,5

Tabla 4.16. Niveles de las dimensiones de resiliencia en la muestra total

Como se puede observar, en todas las dimensiones se obtuvieron una gran proporción de puntajes satisfactorios, contando pocos casos que no alcanzaron al menos el término medio. Tomando el promedio alcanzado para cada dimensión, tanto en la muestra total como en los distintos segmentos de la misma, éste nos marca un nivel superior al término medio. (Ver tablas 4.17 y 4.18 en anexo)

Gráfico 4.7



Las dimensiones *percepción del self*, *planeamiento del futuro*, *cohesión familiar* y *estilo estructurado* arrojan puntajes levemente superiores en el área técnica, mientras que las dimensiones *competencia social* y *recursos sociales* poseen puntajes más elevados en el área de atención al público, aunque la diferencia aquí tampoco resulta significativa.

Gráfico 4.8.



Gráfico 4.9.



Las diferencias que existen en los distintos segmentos de la muestra dejan ver la misma tendencia: no son lo suficientemente amplias como para resultar interpretativamente valiosas (ver tablas 4.19., 4.20., 4.21 y 4.22. en anexo). Como ya se mencionó anteriormente, en el único conjunto en el que se ven concretamente puntajes más elevados es en de los trabajadores entre los 30 y los 39 años de edad, conjunto en el cual virtualmente las seis dimensiones poseen puntuaciones por encima del primer desvío estándar.

ÁREA TÉCNICA				
DIMENSIÓN \ EDAD	20 A 29 AÑOS	30 A 39 AÑOS	40 A 49 AÑOS	50 AÑOS O MÁS
Percepción Self	35,67	39,7	35,37	36
Planeamiento del Futuro	20	24,6	21	24,5
Competencia Social	31,33	37	34,5	33,75
Cohesión Familiar	40	41,6	36,5	39
Recursos Sociales	48,33	47,8	43,5	48
Estilo Estructurado	22,33	24,4	21,5	21

Tabla 4.23. Promedio de cada dimensión según edad en área técnica

ÁREA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO				
DIMENSIÓN \ EDAD	20 A 29 AÑOS	30 A 39 AÑOS	40 A 49 AÑOS	50 AÑOS O MÁS
Percepción Self	32,75	33,57	0	42
Planeamiento del Futuro	20,75	21,29	0	16
Competencia Social	33,83	38,14	0	28
Cohesión Familiar	35,75	38,86	0	36
Recursos Sociales	46,83	47,57	0	37
Estilo Estructurado	21,25	22,14	0	22

Tabla 4.24. Promedio de cada dimensión según edad en atención al público

Escala de Clima organizacional (EDCO)

1. Análisis del clima organizacional en la muestra total

1.1. En la muestra total

NIVEL	CLIMA ORGANIZACIONAL	
	FREC	%
Alto	30	75
Medio	10	25
Bajo	0	0

Tabla 4.25. Nivel EDCO en la muestra total

A continuación se presentarán los resultados obtenidos al administrar la Escala de Clima organizacional en los sujetos de la población. Esta escala arroja puntajes que se pueden clasificar como *bajos*, *medios* o *altos*.

El puntaje global, es decir, tomando el promedio de los puntajes de los 40 sujetos de la población, es de 160,58. Teniendo en cuenta que a partir de 148 puntos se puede considerar *alto*, se puede indicar que la empresa posee empleados que perciben un buen clima laboral en la misma.

Realizando una observación de los resultados en los distintos segmentos de la muestra, se cuenta con una gran mayoría de puntajes considerados *altos* según la escala, el 75% para ser más precisos, dejando el 25% de sujetos con un puntaje *medio*.

1.2. Por área de trabajo

NIVEL	ÁREA TÉCNICA		ATENCIÓN AL PÚBLICO	
	FREC	%	FREC	%
Alto	13	65	17	85
Medio	7	35	3	15
Bajo	0	0	0	0

Tabla 4.26. Nivel EDCO por área de trabajo

Si consideramos las áreas de trabajo, se puede resaltar que los promedios de cada una son muy similares, marcando una leve superioridad el área de atención al público (con 162,05 puntos) sobre el área técnica (con 159,1 puntos). No obstante a ésta paridad de los puntajes promedios, en el área de atención al público el 85% de los sujetos obtuvieron puntajes *altos* y el 15% puntajes *medios*, mientras que en el área técnica el 65% de los sujetos obtuvieron un puntaje *alto* y el 35% restante obtuvieron un puntaje *medio*. A partir de esto, es necesario indicar que existe una desviación estándar mayor en el área de atención al público (27,15) que en el área técnica (16,19). (Ver tablas 4.27 y 4.28. en anexo)

PROMEDIOS			
AREA			
DIMENSIÓN	TÉCNICA	ATENCIÓN AL PÚBLICO	TOTAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	159,1	162,05	160,58
RELACIONES INTERPERSONALES	21,6	21,95	21,78
ESTILO DE DIRECCIÓN	21,65	22,05	21,85
RETRIBUCIÓN	20,35	20,95	20,65
SENTIDO DE PERTENENCIA	21,15	19,35	20,25
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	20,35	19,7	20,03
ESTABILIDAD	19,05	21,85	20,45
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN	18,7	20,1	19,4
VALORES COLECTIVOS	16,8	17,05	16,93

Tabla 4.29. Promedios de dimensiones en cada área

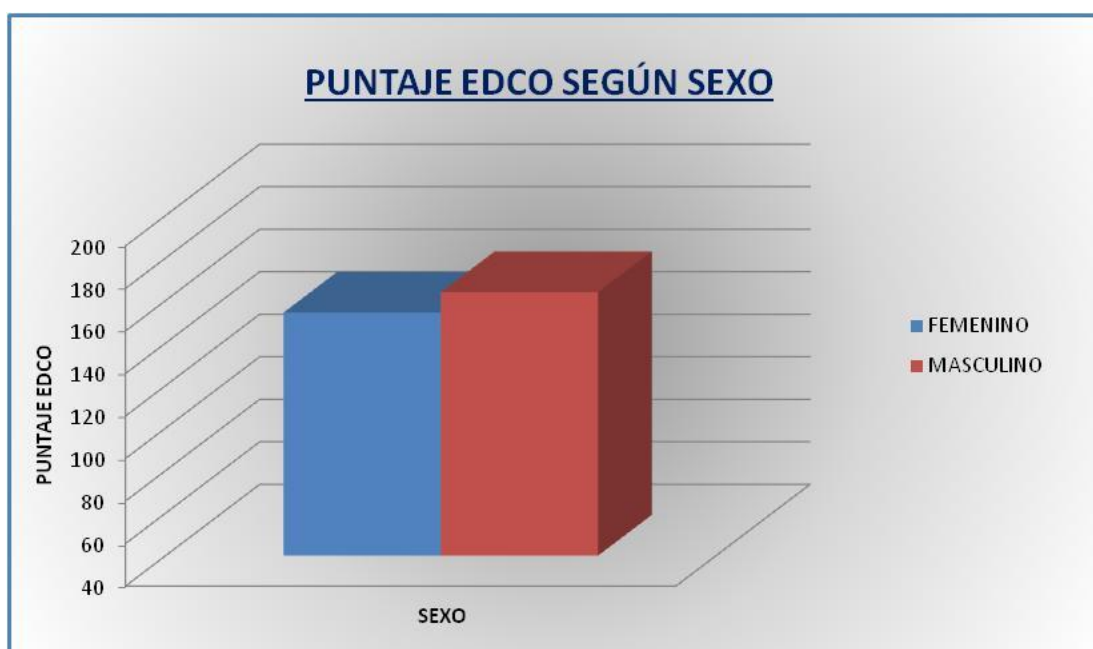
1.3. Por sexo

NIVEL	MASCULINO		FEMENINO	
	FREC	%	FREC	%
Alto	20	77	10	71,5
Medio	6	23	4	28,5
Bajo	0	0	0	0

Tabla 4.30. Nivel EDCO según el sexo

Respecto a la variable sexo, en ambos casos se cuenta con puntajes promedio *altos*, con una superioridad en los sujetos masculinos (163,92) en relación a sus pares femeninos (154,36). En cuanto a la frecuencia de puntajes *altos*, fueron 20 los hombres que lo obtuvieron (un 77% del subtotal), mientras que 6 (23% del subtotal) de ellos lograron un puntaje *medio*. Las mujeres por su lado, lograron 10 puntajes *altos* (un 71,5% del subtotal) y 4 puntajes *medios* (28,5% del subtotal).

Gráfico 4.10.



La diferencia entre ambos sexos se observa más marcada en el área de atención al público, aunque se recordará que en el área técnica resulta difícil establecer diferencias por el propio desbalance en cuanto a la cantidad ínfima de sujetos femeninos presente en la misma. (ver tablas 4.31. y 4.32 en anexo)

1.4. Por edad

NIVEL	20 A 29 AÑOS		30 A 39 AÑOS		40 A 49 AÑOS		50 AÑOS O MÁS	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Alto	13	86,66	11	84,62	5	55,56	2	50
Medio	2	13,33	2	15,38	4	44,44	2	50
Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 4.33. Nivel EDCO según la edad

En los segmentos correspondientes a la edad, tomando la totalidad de los sujetos, indican valores similares en los rangos de 20 a 29 años y de 30 a 39 años, mostrando una tendencia decreciente a medida que aumenta la edad, terminando con un puntaje *medio* en los sujetos de mayor edad de la población.

La proporción de puntajes altos y medios en los distintos rangos fue la siguiente: en el rango de 20 a 29 años el 86,66% obtuvo puntaje alto mientras que el 13,33% puntaje medio, en el rango de 30 a 39 el 84,62% obtuvo puntaje alto y el 15,38% puntaje medio, en el rango de 40 a 59 años el 55,56% arrojó puntaje alto y el 44,44% puntaje medio, y por último, los mayores de 50 años distribuyeron los resultados en un 50% cada uno.

Gráfico 4.11.



Esta tendencia se mantiene en el área de atención al público, pero difiere en el área técnica, en la cual el rango de edad de 30 a 39 años muestra valores notoriamente más elevados en promedio que el resto, que a su vez, muestra valores similares entre sí (e

inclusive levemente inferiores en el sector más joven). (Ver tablas 4.34. y 4.35 en el anexo)

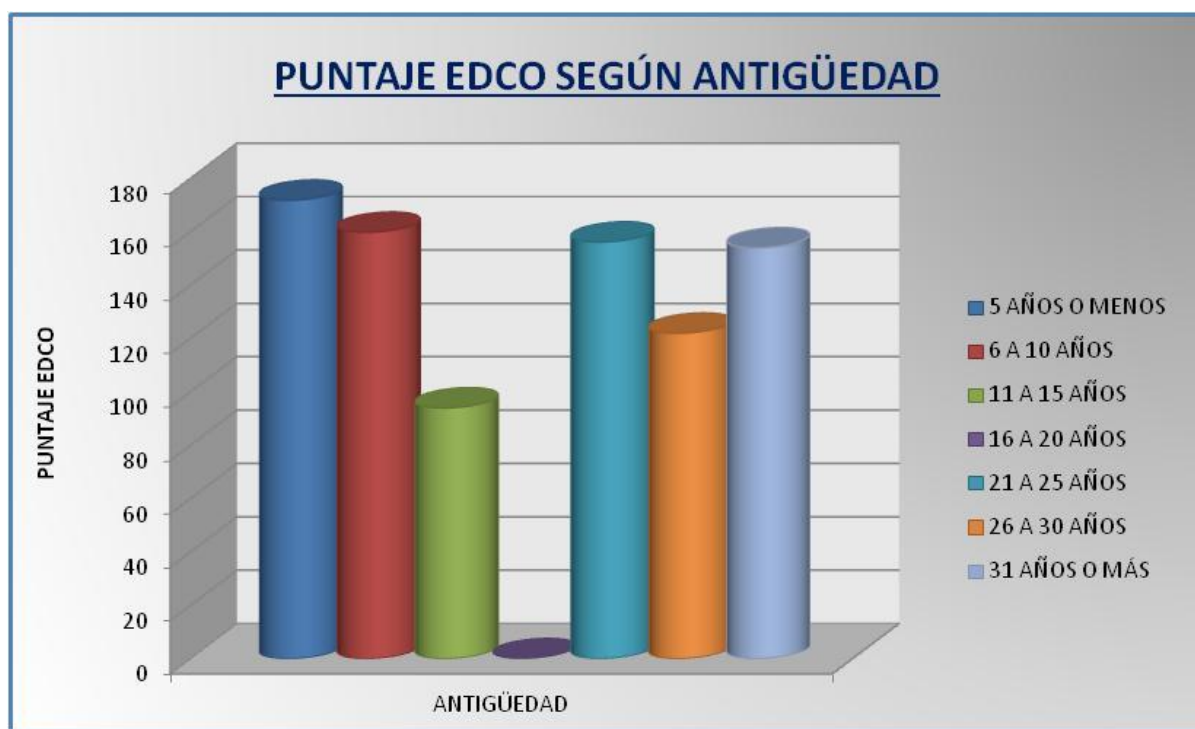
1.5. Por antigüedad

NIVEL	1 a 5 años		6 a 10 años		11 a 15 años		16 a 20 años		21 a 25 años		26 a 30 años		Más de 30 años	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Alto	17	94,4	8	72,7	0	0	0	0	3	50	0	0	2	100
Medio	1	5,56	3	27,3	1	100	0	0	3	50	2	100	0	0
Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 4.36. Nivel EDCO según la antigüedad

Por último, la variable de antigüedad es la que parece mostrar una tendencia, tanto global como en cada área, que se mantiene constante. Enfocándonos en los segmentos que son representados como mínimo por dos sujetos, los valores son indirectamente proporcionales a la antigüedad de los mismos. Se hace la siguiente salvedad: solo en los grupos de menos de 5 años de antigüedad y de 6 a 10 años de antigüedad, se cuenta con sujetos de ambas áreas y al menos dos sujetos por cada lado. Incluso el grupo de 21 a 25 años de antigüedad, que solo está representado en el área técnica, nos muestra un puntaje promedio menor a aquellos que tienen menos años en el puesto de trabajo.

Gráfico 4.12



Si vemos los porcentajes de los puntajes altos y medios en cada rango presentado tenemos que: en el primer grupo de *5 años o menos* hay un 94,44% de puntajes altos y un 5,55% de puntajes medios, en *6 a 10 años* hay un 72,72% de puntajes altos y un 27,27% de puntajes medios, solo un caso de puntaje medio en *11 a 15 años*, ningún caso en *16 a 20 años*, en el rango *21 a 25 años* el 50% de puntajes altos y el otro 50% de puntajes medios, en *26 a 30 años* el 100% (solo 2 sujetos) de puntajes medios, y por último, el 100% (como en el rango anterior, 2 casos) puntajes altos en el rango de *31 años o más*.

Haciendo foco en las dimensiones que conforman el clima laboral, la única que arrojó un promedio, tanto general como en ambas áreas, correspondiente a un puntaje medio (menor a 18,5 en el caso de las dimensiones tomadas individualmente), fue *valores colectivos*. En el resto de las siete dimensiones, los valores promedio, fueron *altos* en todos los casos. (Ver tabla 4.29 expuesta más arriba)

Interpretación de resultados

Engagement

Muestra total

En la muestra total se observa que el mayor porcentaje de la población evaluada, presenta resultados adecuados de engagement general. Es decir, el 75% del total obtuvo resultados satisfactorios en este constructo (dividido en un 30% de puntajes altos y un 45% de puntajes medios). Por otro lado, es importante destacar que una cuarta parte del total obtuvo puntajes bajos y muy bajos, lo cual es algo a tener en cuenta, ya que a través del tiempo esta proporción podría aumentar. A esto último, se suma el hecho de que no hay un solo caso de puntaje muy alto en toda la muestra. Desde una mirada preventiva, sería apropiado tomar acciones para que eventualmente los puntajes vayan mejorando a través del tiempo, con el fin de lograr mayores grados de predisposición, energía, entusiasmo y disfrute en los empleados de la empresa.

En cuanto a las dimensiones, se pudo ver que se obtuvieron muy buenos resultados en la de vigor, superiores a los de dedicación y sobre todo a los de absorción. De este modo, se pueden apreciar altos niveles de energía y predisposición en los empleados. En cuanto a los niveles de disfrute y realización percibidos, se puede decir que son relativamente menores.

Por segmentos

Sexo

Haciendo foco en los resultados obtenidos tomando como referencia a la variable sexo, se observa que el grupo masculino obtuvo mejores puntajes que el grupo femenino, tanto en el engagement general, así como en las tres dimensiones que lo componen.

En los hombres, la proporción de puntajes altos es incluso mayor al de puntajes

medios, sumando entre ambos un total del 80,79%, seguido por un 15,38% de puntajes bajos y un 3,85% de puntajes muy bajos. Por otro lado, las mujeres obtuvieron puntajes altos solo en un 7,14% de los casos, sumados a un 57,12% de puntajes medios, lo que nos deja más de la tercera parte del grupo femenino con puntajes por debajo de lo aceptable.

En cuanto a las dimensiones, estas arrojan resultados proporcionalmente similares al de la muestra total, con la excepción de la dimensión dedicación del grupo femenino, el cual nos muestra un 28,57% del total con puntajes muy bajos. Lo que nos marca que casi una tercera parte de las mujeres evaluadas en esta empresa posee bajos niveles de implicación, entusiasmo, orgullo, en la realización de su labor.

Edad

Por el lado de la variable edad, se pudo ver que el segmento con mejores resultados fue el de 30 a 39 años de edad, seguido por los sujetos de 40 a 49 años de edad, los mayores de 50 años, y en último lugar, se encuentran los pertenecientes al rango de edad más joven (20 a 29 años de edad).

Hablando de las dimensiones, aquí se repiten las proporciones vistas en la muestra total en los casos evaluados.

Antigüedad

La población evaluada, como ya mencionó anteriormente, en su gran mayoría (casi tres cuartas partes del total) tiene una antigüedad igual o menor a 10 años. El 45% tiene entre 1 y 5 años de antigüedad, y el 27,5% tiene entre 6 y 10 años de antigüedad, el resto 27,5% está subdividido en cinco rangos de antigüedad, por lo que es más beneficioso para el caso tomarlo como un mismo segmento a interpretar. Aquí se puede notar que, según los resultados obtenidos, el segmento con menor antigüedad en el puesto tiene mayor nivel de

engagement. El rango de 1 a 5 años de antigüedad muestra un 38,88% de puntajes altos, un 44,44% de puntajes medios, con solo un 16,66% de puntajes bajos. Mientras que la proporción favorable disminuye en el segmento subsiguiente, obteniendo puntajes altos un 18,18%, medios un 54,54%, bajos un 18,18% y muy bajos un 9,09%. Por último, el grupo que engloba a aquellos que tienen una antigüedad mayor a diez años registra, un 27,27% de puntajes considerados altos, un 36,36% medios, un 27,27% bajos y un 9,09% muy bajos.

En estos segmentos se puede ver un aumento de los puntajes bajos y muy bajos a medida que va aumentando la antigüedad en el puesto del trabajador. Por esta razón, se puede afirmar que en la población evaluada el engagement es indirectamente proporcional a la antigüedad en el puesto ocupado.

Área de trabajo

Comparando las áreas de trabajo es donde se pudo observar la mayor diferencia en cuanto a los puntajes obtenidos. En esta población, el área técnica tuvo una proporción de resultados más favorable que el área de atención al público. La primera contó con un 40% de puntajes altos, un 50% de puntajes medios y solo un 5% en cada una de las marcas inferiores (baja y muy baja). Por otra parte, en el área de atención al público, se obtuvieron un 20% de puntajes altos y un 40% de puntajes medios, pero un 35% de puntajes bajos y un 5% de puntajes muy bajos, por lo que casi la mitad de estos individuos obtuvo resultados inferiores a lo deseable.

Diagnóstico Engagement

Si bien es importante remarcar que la mayoría de la población total obtuvo puntajes favorables tanto en los niveles de engagement general, como así también en las dimensiones que lo componen; no hay que dejar de hacer hincapié en el hecho de que una porción

significativa de ésta consiguió puntajes no satisfactorios. A esto se le suma el hecho de que aquellos que obtuvieron puntajes inferiores parecen estar focalizados en segmentos particulares de la muestra. Esto se pudo apreciar principalmente en el área de atención al público, en las empleadas de sexo femenino, y en aquellos trabajadores que tienen una mayor antigüedad en el mismo puesto.

Se debe volver a hacer una salvedad, y es que las dos áreas de trabajo no poseen la misma distribución de hombres y mujeres. En el área técnica solo el 10% del personal es femenino, siendo el área de atención al público la que está más equiparada (60% mujeres y 40% hombres), y es aquí en donde se observa que los empleados masculinos conservan un mejor puntaje que sus pares femeninos (ver gráfico 4.4.), aunque la diferencia es menor que tomando la muestra total.

Resiliencia

Muestra total

En la muestra total, los resultados arrojados fueron, en un gran porcentaje, satisfactorios. Es decir, que en su mayor parte, los resultados marcaron un nivel de, al menos, término medio. En la dimensión percepción del self el 95% obtuvo un puntaje de este tipo; en planeamiento de futuro y en competencias sociales el porcentaje fue del 85%; en cuanto a la cohesión familiar el 90% alcanzó el puntaje mencionado; en recursos sociales el porcentaje fue del 92,5%; y por último, la dimensión de estilo estructurado tuvo un 80% del total con resultados satisfactorios.

Por segmentos

Sexo

La variable sexo, en el caso de la resiliencia, no mostró diferencias entre el staff masculino y el femenino, obteniendo, al igual que en la muestra total, una gran proporción de puntajes satisfactorios en las seis dimensiones relevadas.

Edad

Los distintos rangos de edad muestran puntajes elevados en todas las dimensiones. Se destaca, en esta variable, el rango de edad que va de los 30 a 39 años, que muestra una ventaja (aunque no sea significativa) con el resto de los segmentos, en las seis dimensiones.

Antigüedad

Aquí se repiten los buenos resultados en todos los rangos de antigüedad estudiados, sin mostrar una correlación entre el valor de esta variable y el puntaje obtenido, como sí ocurre en el caso del engagement.

Área de trabajo

Como se mencionó anteriormente, los buenos resultados se repitieron a lo largo de toda la muestra y en todos los segmentos. Se puede mencionar aquí que, tomando como referencia los puntajes promedio obtenidos en cada dimensión, en el área técnica se observaron mejores resultados en: percepción del self, planeamiento del futuro, cohesión familiar y estilo estructurado; mientras que en el área de atención al público contó con puntajes más elevados en: recursos sociales y competencias sociales. Aquí es importante remarcar que las diferencias son ínfimas y están enmarcadas en la interpretación de *superior al término medio*

Diagnóstico Resiliencia

Los resultados conseguidos en el test RSA, como ya se pudo apreciar, fueron

altamente satisfactorios en la muestra total y en todos los segmentos estudiados, con ínfimas diferencias entre unos y otros. Esto nos indica que se cuenta en la población, con un personal con la capacidad de atravesar situaciones negativas y que, además, puede salir fortalecido de las mismas. Es importante que este aspecto positivo del capital psíquico colabore para que ésta sea una empresa saludable.

Clima organizacional

Muestra total

La muestra total no arrojó ningún puntaje que se interprete como *bajo*, además los puntajes considerados *medios* constituyeron el 25%, dejando al 75% restante con puntajes *altos*. Así como los resultados obtenidos en cuanto a recursos personales (engagement y sobretodo en resiliencia), contamos con buenos resultados en los aspectos sociales de la empresa.

Por segmentos

Sexo

El grupo masculino consiguió puntajes levemente superiores a sus pares femeninos. Un 77% de los hombres obtuvieron puntajes *altos*, mientras el 23% de ellos lograron un puntaje *medio*. Las mujeres que consiguieron puntajes altos, fue del 71,5%, con un 28,5% de puntajes *medios*.

Edad

Respecto a las edades de los sujetos estudiados, los porcentajes de puntajes altos van disminuyendo a medida que la edad aumenta, siendo esto mucho más notorio en los trabajadores mayores de 40 años.

Antigüedad

De la misma manera que en el caso del engagement evaluado, los puntajes arrojados de clima organizacional, son inversamente proporcionales a la antigüedad que el sujeto posee en el puesto. Una vez más, por los motivos previamente descritos, se toman en cuenta tres grupos según su antigüedad: de 1 a 5 años, de 6 a 10 años y de más de 10 años. El primer grupo se conforma por un 94,44% de puntajes altos y un 5,55% de puntajes medios, en el segundo grupo hay un 72,72% de puntajes altos y un 27,27% de puntajes medios, y en el grupo más antiguo hay un 54,54% de puntajes altos y un 45,45% de puntajes medios.

Área de trabajo

Aunque no muy notoria, se observa una superioridad en los resultados conseguidos por los trabajadores del área de atención al público con respecto a aquellos que forman parte del área técnica. En el área de atención al público el 85% de los sujetos obtuvieron puntajes altos y el 15% puntajes medios (10% corresponden a empleados con antigüedad mayor a diez años), mientras que en el área técnica solo el 65% de los sujetos obtuvieron un puntaje alto y el 35% restante obtuvieron puntajes medios (en este caso, el 20% proviene de sujetos con una antigüedad superior a los diez años). Aquí se debe tener en consideración que, pese a existir una diferencia a favor del área de atención al público, los resultados más bajos provienen de los trabajadores más antiguos y, como ya se mencionó previamente, en el área técnica se concentran la mayor cantidad de sujetos pertenecientes a dicho grupo.

Diagnóstico clima organizacional

No obstante a contar con un gran porcentaje de puntajes muy positivos, nos topamos con una situación similar a la del engagement. Al parecer, cuanto más transcurre un sujeto en

un mismo puesto, éste tiende a percibir los atributos o cualidades del ambiente que le rodea de una forma menos favorable, lo que puede verse reflejado negativamente en sus conductas. Se debe mencionar que la única dimensión del clima organizacional que mostró valores considerados medios en la muestra total, fue la de *valores colectivos*, la cual apunta a una percepción de la cooperación, responsabilidad y respeto del medio interno

Diagnóstico general de los Recursos Personales y Sociales estudiados

Los sujetos evaluados, en general, muestran puntajes elevados tanto en lo que respecta a los recursos personales como a los sociales. Más allá de eso, se han detectado casos en los cuales los resultados arrojados no han sido satisfactorios, principalmente en los niveles de engagement de segmentos específicos. Se observa que los puntajes más bajos están concentrados mayoritariamente en los sujetos que se desempeñan en el área de atención al público (sobre todo en el grupo femenino), así como en aquellos de mayor antigüedad en el puesto. Tomando esto último, hay que agregar que en cuanto a los recursos sociales, el clima organizacional también decrece a medida que aumenta la antigüedad de los sujetos en el puesto.

Nos encontramos que, a excepción de la resiliencia que se mostró sin mayores cambios a través de los distintos segmentos relevados, tanto el nivel de engagement como el del clima organizacional se ven afectados negativamente por el tiempo que el trabajador se mantiene en el mismo puesto. Es decir que, tanto los recursos personales como los sociales, pueden verse beneficiados por una intervención acorde que tenga en cuenta las necesidades detectadas en el grupo estudiado.

Se debe recordar que prácticamente no se han observado puntajes negativos en el total

de la muestra. No obstante a ello, hay que remarcar la importancia que tiene el aspecto preventivo desde el punto de vista de la psicología positiva, para poder fomentar una organización saludable. Con la finalidad de evitar que la antigüedad en el puesto de trabajo eventualmente se convierta en un problema, se puede plantear una propuesta de mejora para la empresa en cuestión.

Propuesta de mejora

Para lograr que una organización sea saludable, es necesario alejarse de la gestión tradicional que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, y acercarse a la concepción de la Psicología de la Salud Organizacional Positiva, que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma.

Es importante mencionar que para lograr una mejora en el engagement de la población o en un segmento específico de ella, es preciso que los empleados puedan hacerse de recursos positivos, tales como: las habilidades que posean y la posibilidad de uso de las mismas, la autonomía en el puesto, la claridad de las tareas, su responsabilidad y autoridad, la existencia de demandas laborales realistas, la existencia de retroalimentación adecuada sobre la labor desempeñada, el apoyo de la línea de mando y las condiciones de salud y seguridad apropiadas.

Respecto al engagement, hay que ser conscientes de que en la actualidad la idea de una relación laboral con una empresa para toda la vida ha cambiado, y es lógico y esperable que el concepto tradicional de compromiso esté en crisis. Pese a ello, existen recursos que pueden ayudar a lograr una mejora en esta variable, beneficiando a su vez al clima percibido por los trabajadores, y en última instancia a la salud de la organización.

Con el fin de lograr esta mejora, se pueden poder en funcionamiento ciertas acciones específicas en la cotidianeidad de las prácticas laborales. Como la creación del clima y el medio para dar posibilidades a los empleados de que aporten sus ideas y que sean tomadas en consideración, sobre todo las de aquellos que llevan más tiempo realizando una función. De esta forma se promueve el uso activo de los conocimientos, dándole valor y apoyo al trabajador desde las líneas de mando de la empresa.

Además, sería importante brindarle a los trabajadores, información sobre los objetivos que posee la empresa para poder dar más peso al propósito de las tareas realizadas, también ofreciendo, de ésta manera, más claridad en las mismas.

Con el fin de poder lograr ambas acciones, se proponen capacitaciones a las líneas de mando medio en cuestiones de “comunicación eficaz” y liderazgo. A través de esto, también se puede lograr una mejor retroalimentación entre los jefes y el resto de los empleados, reforzando las buenas prácticas, dando información para corregir y promoviendo la posibilidad de mejorar. Otro aspecto positivo que dicha capacitación puede brindar, es el que respecta a dar autonomía gradual en la realización de tareas, dotando de confianza y responsabilidad al trabajador para cumplir con los objetivos de la organización.

Capacitación

1. Estructura

Tendrá una duración de ocho clases semanales de ocho horas cada una (de 9:00 a 17:00 horas), teniendo lugar en una institución especializada en el tema.

2. Objetivos

Entre los objetivos más importantes se encuentran:

- Promoción de actitudes de mayor autonomía y responsabilidad personal en línea con los objetivos de la organización
- Fortalecer las habilidades de liderazgo, orientadas a comprender los distintos perfiles de sus colaboradores y a acompañar su crecimiento dentro de la organización.

- Lograr una mejor comunicación interna entre los empleados del equipo y entre las diversas áreas de la compañía con el fin de mantener un buen clima laboral.
- Incentivar la proactividad, respaldando una actitud abierta al aprendizaje permanente.

3. Destinatarios

La capacitación será destinada a los mandos medios de la organización, como nexo fundamental entre los trabajadores que tienen a su cargo y la alta dirección.

4. Método a utilizar

Se llevará a cabo una metodología participativa, convirtiendo a los que serán parte de la capacitación, en agentes activos de la creación del conocimiento.

Además se realizarán técnicas vivenciales tales como: juegos, videos, cuestionarios de auto evaluación y rol playings.

Se contará por último, con la presentación de un trabajo final, en el cual el participante aplicará los conocimientos adquiridos en una situación real referida a su puesto de trabajo.

5. Contenidos

Los contenidos que van a presentarse en el curso van a ser: comportamiento humano (la persona en el trabajo y la organización, habilidades de comunicación e inteligencia emocional, delegación, etc.), relaciones laborales (todo lo relativo al papel del sindicato y sus relaciones), gestión de los procesos (fluidez en la comunicación entre áreas) y gestión de proyectos.

Para la implementación de una capacitación, es de gran importancia lograr la aceptación de los directivos de la empresa, así como también estimular en el destinatario la necesidad de participar en programas de capacitación que incentiven su crecimiento tanto personal como profesional.

Bibliografía

- Acero Y, Echeverri LM, Lizarazo S, Quevedo AJ, Sanabria B. (2006). Escala de clima organizacional. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- 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.
- Bakker, A.B., y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328
- Bonanno, G.A. & Kaltman, S. (2001). The varieties of grief experience. *Clinical Psychology Review*, 21, 705-734.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43
- Fredrickson B., y Dutton, J. (2008). Unpacking positive organizing: Organizations as sites of individual and group flourishing. *Journal of Positive Psychology*, 3, 1-3
- Hjemdal, O. (2007). Measuring protective factors: the development of two

resilience scale in Norway. *Child and Adolescent psychiatric clinics of North America*, 16, 303-321.

- Irondo, José. 2007. Clima Laboral. Contexto de Gestión. <http://www.orggames.org/contexto.htm> Revisada el 18 de Julio del 2007.
- Kreisler, L. (1996). La résilience mise en spirale. *Spirale*, 1, 162-165.
- Linley, A. C., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *Journal of Positive Psychology*, 1, 3-16.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. En K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn *Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España 301* (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp.241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1 (2), 249-271
- Luthans, F., Youssef, C.M., y Avolio, B.J. (2007). Psychological capital:

Developing the human competitive edge. Oxford, UK : Oxford University Press.

- Richter, P., & Hacker, W. (1998). Workload and strain: Stress, fatigue, and burnout in working life. Germany: Asagner.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Salanova, M. (2009): “Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva”.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009): El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión, Madrid, Alianza Editorial.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. Holanda: Utrecht University.
- 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. (2004). The future of occupational health psychology. *Applied psychology: An International Review*, 53, 502-517
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma. V. & Bakker, A.B. (2002a). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free Press
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., y Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of

interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421

- Seligman, M.E.P. (1999). The presidents address. APA. 1998. Annual Report. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M.E.P. (2005). La auténtica felicidad (M. Diago & A. Debrito, Trads.). Colombia: Imprelibros, S.A. (Trabajo original publicado en 2002)
- Seligman, M.E.P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Sheldon, K.M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56, 216-217.
- Snyder, C. R. y Lopez, S. J. (2002). *Handbook of positive psychology*. New York, NY: Oxford University Press.
- Sweetman, D. & Luthans, F. (2010), “The power of positive psychology: psychological capital and work engagement”, in Bakker & Leiter (eds), pp. 54–68.
- Vera Poseck, B., Carbelo Baquero, B. & Vecina Jiménez, M. L. (2006). La experiencia traumática desde la psicología positiva: resiliencia y crecimiento postraumático. *Papeles del Psicólogo*, 27(1), 40-49.
- Vera, Rodrigo (1991). *Innovación empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo*. ICESI. Cali – Valle.

Anexo tablas

ÁREA TÉCNICA																				
SUJETO DIMENSIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Percepción Self	41	35	36	42	33	37	38	34	38	34	37	30	39	36	35	36	35	37	41	35
Planeamiento del Futuro	27	14	21	22	26	23	25	22	23	25	22	15	29	25	24	22	20	23	24	17
Competencia Social	42	36	39	42	36	40	36	33	23	36	34	23	39	32	40	33	32	32	32	30
Cohesión Familiar	40	41	41	42	39	41	41	39	37	34	38	20	41	42	39	39	40	42	42	38
Recursos Sociales	49	45	47	49	48	47	49	47	47	46	39	29	48	46	48	46	49	49	49	47
Estilo Estructurado	24	24	18	28	22	27	18	20	19	27	20	15	28	18	25	24	23	23	21	21

Tabla 4.17. Resultados individuales de cada dimensión en área técnica

ATENCIÓN AL PÚBLICO																				
SUJETO DIMENSIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Percepción Self	20	32	40	36	32	34	39	39	19	35	39	33	30	31	35	42	33	40	33	28
Planeamiento del Futuro	14	15	23	26	28	20	24	27	16	19	20	26	18	18	21	16	17	26	17	23
Competencia Social	26	27	37	37	38	35	37	39	42	38	40	26	36	31	36	28	37	37	37	37
Cohesión Familiar	39	30	42	30	35	32	42	42	42	39	42	35	30	35	24	36	38	42	41	41
Recursos Sociales	45	44	49	48	49	43	44	49	49	47	49	47	45	46	48	37	48	47	49	49
Estilo Estructurado	27	17	21	22	22	15	23	27	4	27	28	21	23	22	24	22	24	27	14	22

Tabla 4.18. Resultados individuales de cada dimensión en atención al público

ÁREA TÉCNICA		
DIMENSIÓN	SEXO	
	MASCULINO	FEMENINO
Percepción Self	36,28	38
Planeamiento del Futuro	22,66	20,5
Competencia Social	34,89	31
Cohesión Familiar	38,67	40
Recursos Sociales	46	48
Estilo Estructurado	22,39	21

Tabla 4.19: Promedio de cada dimensión según sexo en el área técnica

ÁREA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO		
	SEXO	
DIMENSIÓN	MASCULINO	FEMENINO
Percepción Self	32,62	34,08
Planeamiento del Futuro	19	21,83
Competencia Social	33,62	36
Cohesión Familiar	37,37	36,5
Recursos Sociales	46	47
Estilo Estructurado	21,12	21,92

Tabla 4.20: Promedio de cada dimensión según sexo en atención al público

ÁREA TÉCNICA							
	ANTIGÜEDAD						
DIMENSIÓN	5 AÑOS O MENOS	6 A 10 AÑOS	11 A 15 AÑOS	16 A 20 AÑOS	21 A 25 AÑOS	26 A 30 AÑOS	31 AÑOS O MÁS
Percepción Self	37,83	36,6	0	0	34,17	41	36,5
Planeamiento del Futuro	23,5	22,6	0	0	20,17	27	23,5
Competencia Social	35,17	35,8	0	0	32,5	42	31,5
Cohesión Familiar	41	39,6	0	0	36	40	38
Recursos Sociales	48	47,6	0	0	42,3	49	47,5
Estilo Estructurado	22,67	23,2	0	0	20,83	24	22

Tabla 4.21: Promedio de cada dimensión según antigüedad en el área técnica

ÁREA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO							
	ANTIGÜEDAD						
DIMENSIÓN	5 AÑOS O MENOS	6 A 10 AÑOS	11 A 15 AÑOS	16 A 20 AÑOS	21 A 25 AÑOS	26 A 30 AÑOS	31 AÑOS O MÁS
Percepción Self	34,25	29,66	39	0	0	42	0
Planeamiento del Futuro	21,42	20,16	20	0	0	16	0
Competencia Social	34,66	36,16	40	0	0	28	0
Cohesión Familiar	35,5	38,83	42	0	0	36	0
Recursos Sociales	46,58	47,83	49	0	0	37	0
Estilo Estructurado	21,58	20,5	28	0	0	22	0

Tabla 4.22: Promedio de cada dimensión según antigüedad en atención al público

ÁREA TÉCNICA																				
SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
DIMENSIONES																				
CLIMA ORGANIZACIONAL	139	142	175	190	142	159	162	183	160	138	168	138	176	171	148	164	145	160	176	146
RELACIONES INTERPERSONALES	19	22	23	23	19	23	24	23	22	13	24	18	23	25	20	24	23	18	25	21
ESTILO DE DIRECCIÓN	19	23	25	21	15	17	22	25	20	23	22	19	25	23	22	24	24	22	20	22
RETRIBUCIÓN	18	17	21	25	20	20	21	22	23	16	21	18	22	22	20	19	21	20	23	18
SENTIDO DE PERTENENCIA	21	17	21	25	18	21	22	25	24	19	23	18	24	24	20	19	21	23	22	16
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	17	22	22	25	24	21	15	25	16	17	22	15	24	20	15	20	22	22	25	18
ESTABILIDAD	15	18	22	25	16	20	18	22	16	21	21	19	20	17	11	22	17	20	21	20
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN	17	13	22	22	17	21	24	21	19	18	17	15	15	21	20	20	16	19	21	16
VALORES COLECTIVOS	13	10	19	24	13	16	17	20	20	11	19	16	22	19	20	16	11	16	19	15

Tabla 4.27: Puntaje EDCO en el área técnica

ÁREA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO																				
SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
DIMENSIONES																				
CLIMA ORGANIZACIONAL	180	180	172	149	177	161	200	178	160	159	94	159	149	151	189	105	162	190	190	136
RELACIONES INTERPERSONALES	25	24	25	20	25	20	25	23	22	23	18	20	19	18	24	16	23	24	24	21
ESTILO DE DIRECCIÓN	25	25	25	23	20	19	25	23	24	24	16	21	24	19	23	14	21	23	24	23
RETRIBUCIÓN	24	21	22	22	24	20	25	25	21	17	10	23	21	21	24	15	21	23	23	17
SENTIDO DE PERTENENCIA	16	21	19	22	22	22	25	25	21	17	9	21	17	14	25	11	17	25	25	13
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	22	23	23	25	24	21	25	25	17	17	5	21	14	20	24	10	21	25	24	8
ESTABILIDAD	23	22	22	22	21	22	25	24	23	22	16	21	22	23	25	11	22	25	25	21
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN	24	23	21	15	22	19	25	25	18	19	12	16	16	22	24	17	19	23	24	18
VALORES COLECTIVOS	21	21	15	10	19	18	25	18	14	20	8	16	16	14	19	11	18	22	21	15

Tabla 4.28: Puntaje EDCO en el área de atención al público

AREA TECNICA	
SEXO	PUNTAJE EDCO
FEMENINO	161
MASCULINO	158,9

Tabla 4.31: Puntaje EDCO según sexo en el área técnica

ATENCION AL PUBLICO	
SEXO	PUNTAJE EDCO
FEMENINO	153,25
MASCULINO	175,25

Tabla 4.32: Puntaje EDCO según sexo en el área de atención al público

AREA TECNICA	
EDAD	PUNTAJE EDCO
20 A 29 AÑOS	150,33
30 A 39 AÑOS	174,4
40 A 49 AÑOS	155,9
50 AÑOS O MÁS	153

Tabla 4.34: Puntaje EDCO por edad en el área técnica

ATENCION AL PUBLICO	
EDAD	PUNTAJE EDCO
20 A 29 AÑOS	167,33
30 A 39 AÑOS	161,14
40 A 49 AÑOS	0
50 AÑOS O MÁS	105

Tabla 4.35: Puntaje EDCO por edad en el área de atención al público

Anexo gráficos

Gráfico 3.1.

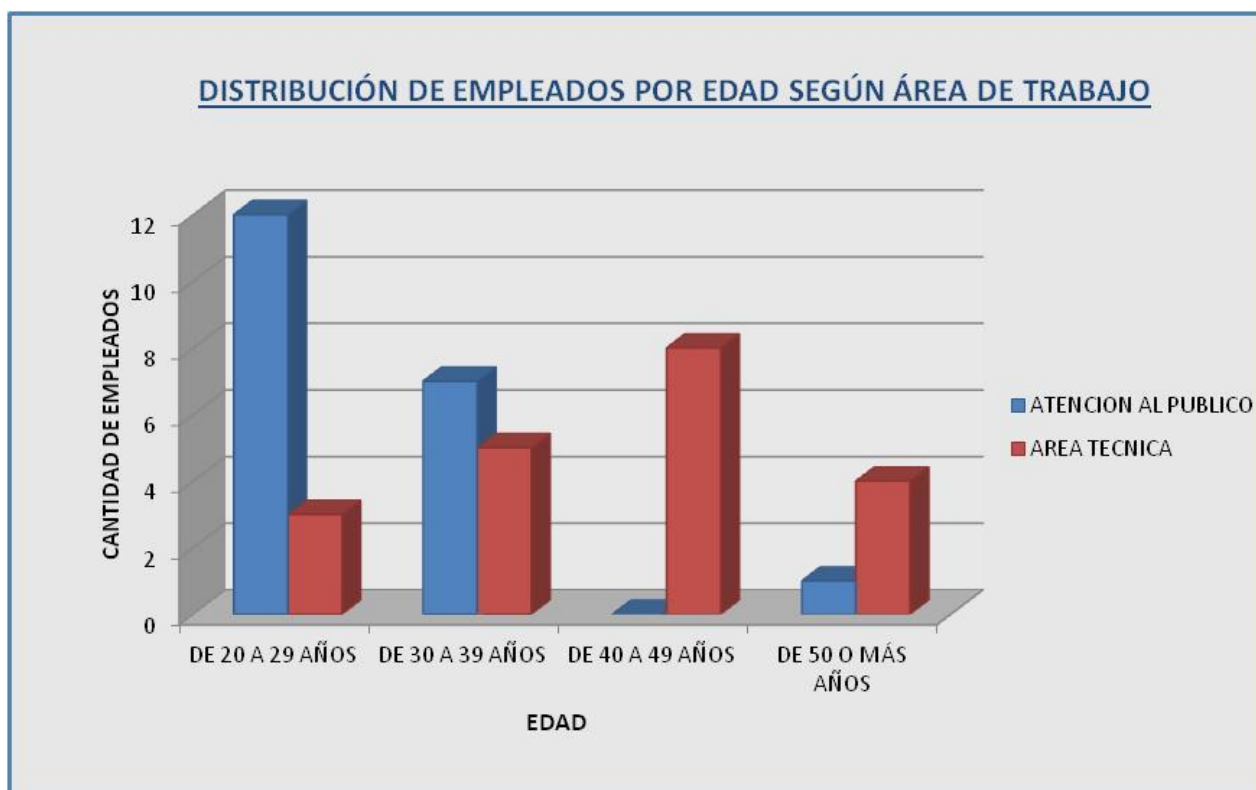


Gráfico 3.2.



Gráfico 3.3.

