

UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

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

**TÍTULO: “Engagement en empleados públicos: Estudio
exploratorio en grupos con diferente antigüedad”**

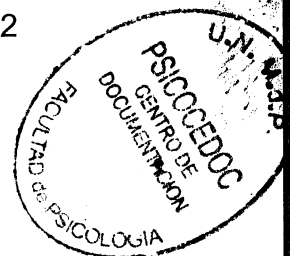
ALUMNAS: Acosta, María Liliana - Mat 5016/00 - DNI 11.427.819

Escobedo, Liliana Elisa - Mat 5091/00 - DNI 16.248.798

Perazzo, Josefina María - Mat 5600/01- DNI 29.343.902

SUPERVISORA: Lic. Ana Redondo

CÁTEDRA DE RADICACIÓN: Psicología Laboral



N° CLASIFICACION:	ADQUISICION:
T-15 A	R-01334
	N° INVENTARIO:
	R-01334

MAR DEL PLATA - NOVIEMBRE / 2014



Uso del trabajo de Investigación

"Este Informe Final corresponde al requisito curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de las alumnas Acosta, María Liliana, matrícula 5016/00, DNI 11.427.819; Escobedo, Liliana Elisa, matrícula 5091/00, DNI 16.248.798 y Perazzo, Josefina María, matrícula 5600/01, DNI 29.343.902, de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de los autores".



Aprobación de la supervisora

"La que suscribe, manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por las alumnas, Acosta, María Liliana, matrícula 5016/00, DNI 11.427.819; Escobedo, Liliana Elisa, matrícula 5091/00, DNI 16.248.798 y Perazzo, Josefina María, matrícula 5600/01, DNI 29.343.902, conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, en el mes de Noviembre del año 2014."



.....
Mg. Ana Isabel Redondo



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1.....	8
MARCO TEÓRICO.....	7
1.1 Noción de trabajo.....	8
1.1.1 Cultura Organizacional.....	9
1.2 Cambios de paradigmas y nuevas demandas en el mundo actual del trabajo.....	9
1.3 Psicología Positiva	13
1.4 Psicología Ocupacional Positiva.....	16
1.4.1 Características de los empleados “positivos.....	16
1.4.2 Características de los empleados en el actual mundo del trabajo.....	18
1.5 Engagement: definición y desarrollo.....	20
1.6 Factores desencadenantes del Engagement.....	23
1.7 Relación entre el Engagement y variables relacionados con los empleados.....	24
1.8 Intervenciones organizacionales para incrementar el Engagement.....	24
1.9 Dirección de Recursos Humanos.....	26
1.9.1 Selección y Evaluación de personal: creando sinergias.....	27
1.9.2 Qué es el Contrato Psicológico.....	27
1.10 El empleo público.....	27
1.10.1 Empleo público: definición.....	28
1.10.2 Legislación que regula el Empleo Público.....	28
1.10.3 Régimen de empleo Municipal.....	30
1.11 Municipalidad de Gral. Pueyrredón	31
1.11.1 Secretaría de Desarrollo Social (Ex Calidad de Vida).....	32
1.11.2 CEMA.....	33
1.11.3 Diseño de las organizaciones municipales según el diagrama de Mintzberg.....	34



CAPÍTULO 2.....	36
2.1 METODOLOGÍA.....	37
2.1.1 Objetivo general.....	37
2.1.2 Objetivos específicos.....	37
2.1.3 Diseño de la investigación.....	37
2.1.4 Variable.....	38
2.1.5 Instrumento utilizado.....	38
2.1.6 Procedimiento.....	42
2.1.7 Participantes.....	43
 CAPÍTULO 3.....	 44
3.1 RESULTADOS.....	45
3.1.1. Análisis de los niveles de engagement y comparación entre CEMA y Desarrollo Social.....	45
3.1.1.1. Análisis nivel Vigor.....	48
3.1.1.2 Análisis nivel Dedicación.....	51
3.1.1.3 Análisis nivel Absorción.....	54
3.1.2. Análisis niveles de engagement en relación a la antigüedad del puesto... 57	57
 CAPÍTULO 4.....	 58
4.1 DISCUSIÓN.....	59
4.1.1. Análisis de niveles de engagement	59
4.1.2. Limitaciones de la investigación.....	62
 CAPÍTULO 5.....	 64
5.1 CONCLUSIONES.....	65
 BIBLIOGRAFÍA	 67
 ANEXOS	 73
I	74



II	75
III	78
IV	83
V	87
AGRADECIMIENTOS.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1 Puntajes normativos para el UWES-17.....	41
TABLA Nº 2 Comparación según nivel de Engagement.....	46
TABLA Nº 3 Comparación según nivel de Vigor	49
TABLA Nº 4 Comparación según nivel de Dedicación	52
TABLA Nº 5 Comparación según nivel de Absorción	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1 Comparación según nivel de Engagement.....	47
GRÁFICO Nº 2 Comparación según nivel de Vigor	50
GRÁFICO Nº 3 Comparación según nivel de Dedicación.....	53
GRÁFICO Nº 4 Comparación según nivel de Absorción.....	56
GRÁFICO Nº 5 Comparación niveles de engagement en relación con la antigüedad...59	



INTRODUCCIÓN

La presente tesis de pregrado se realiza con el objetivo de cumplir con el requisito curricular correspondiente a la carrera de Licenciatura en Psicología de la U.N. de M.D.P.

Este trabajo parte de la importancia que se concede en la actualidad, dentro del ámbito de la Psicología Laboral al Engagement.

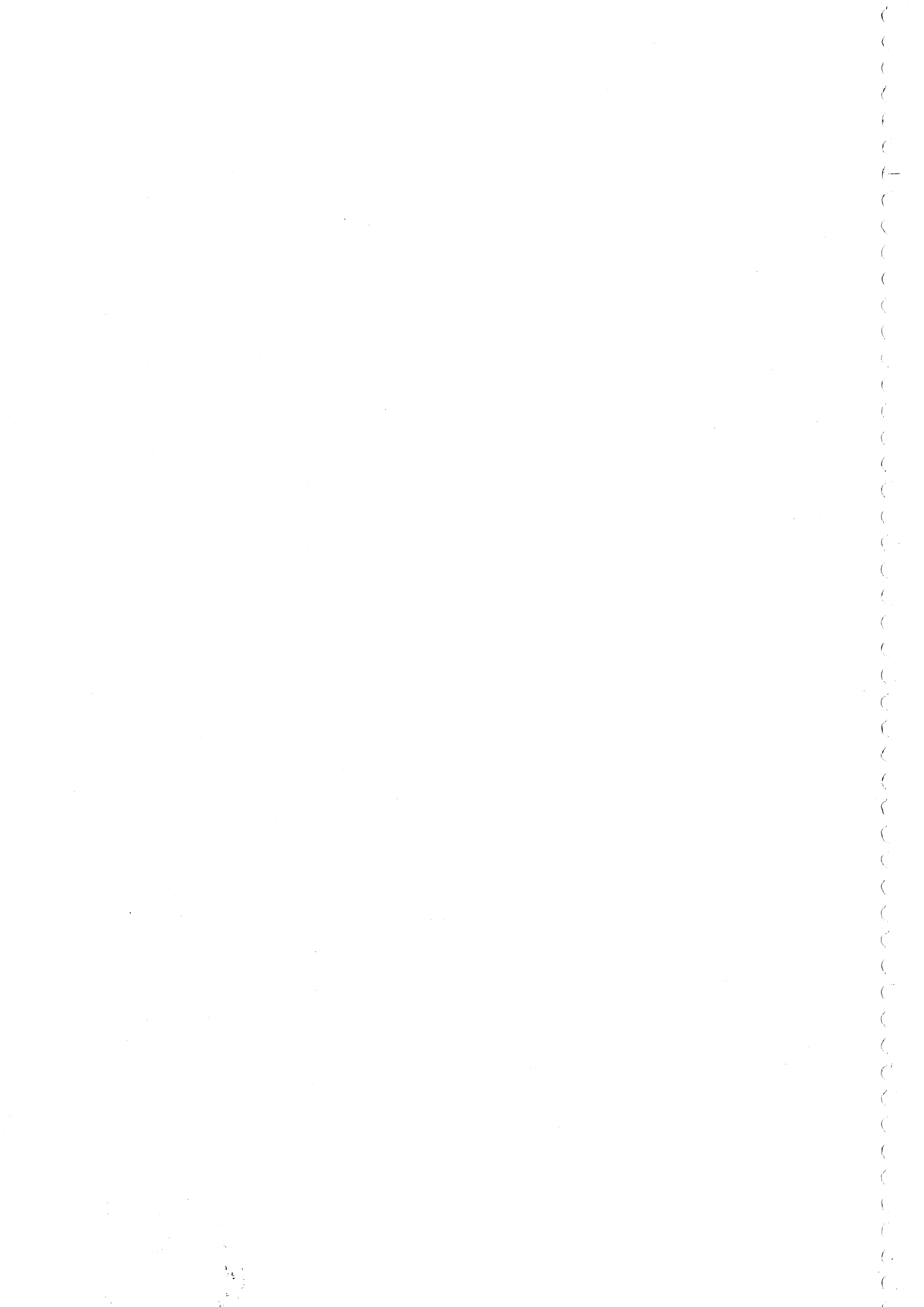
Esta es una investigación de carácter exploratoria y comparativa tiene por finalidad conocer los niveles de Engagement en 2 grupos de empleados de la Municipalidad de General Pueyrredón. Uno de ellos está formado por 30 sujetos que ingresaron en el momento de la inauguración de la dependencia municipal denominada C.E.M.A. (Centro de Emergencias Médicas Ambulatorias), y el otro grupo lo integran igual número de empleados con 5 años o más de antigüedad del área de Calidad de Vida de la Secretaría de Desarrollo Social, siendo éstas dependencias de la Municipalidad de General Pueyrredón. Ambos grupos se desempeñan en tareas de atención al público.

La tesis se llevará a cabo teniendo como marco de referencia la Psicología Positiva.

A partir de los estudios de investigación sobre Engagement llevados a cabo en los proyectos desarrollados por la cátedra de Psicología Laboral, nos proponemos contribuir con una temática diferente dado que abordaremos el área de empleados públicos, hasta ahora sin evaluaciones en la ciudad.

Luego de una revisión bibliográfica sobre la temática, se han encontrado pocos antecedentes que se refieran al tema, por lo cual se encontraría justificada nuestra investigación por ser un campo de estudio novedoso, y que ha despertado el interés en las dos dependencias.

Nuestra motivación para la investigación se fue incrementando al tomar contacto con las autoridades de dichas instituciones ya que, al informarles de la temática a trabajar, se mostraron interesados en conocer los resultados futuros, dado que en CEMA es la primera investigación de este tipo que se va a desarrollar, y en Calidad de Vida no se ha realizado ninguna por mucho tiempo en el área laboral.



Por lo tanto, nuestro interés además del trabajo de investigación abarca otras áreas como la social y laboral, ya que a partir de los resultados obtenidos y de un profundo análisis del mismo se podrán implementar nuevas estrategias para mejorar la calidad laboral, al brindar información del Engagement, proponiendo beneficios y nuevas herramientas que aporten un mayor rendimiento y conocimiento del tema al área de RRHH.

Nuestros objetivos serán:

- La comparación del Engagement en dos grupos de empleados públicos de dos dependencias municipales.
- Comparar el Engagement, en sus tres dimensiones vigor, dedicación y absorción, en los empleados públicos, considerando la antigüedad en el puesto de trabajo como variable a tener en cuenta al momento de la comparación.





CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO



CAPÍTULO 1

1.1 Noción de trabajo

El trabajo es una actividad humana que implica una relación social, un “hacer” generador de sentido en el que se construyen socialmente comportamientos y referentes simbólicos que pueden crear tensiones y conflictos. El trabajo implica un espacio de socialización, un estructurador fundamental de la vida y del tiempo cotidiano. (Arraigada, 2009).

Esta frase se la podía contextualizar en una época de trabajo pleno, sin los vaivenes, que han llevado, entre otras cosas, a empleos precarios, con contratos de trabajo efímeros, que en nuestro país se llamó “flexibilización laboral”, producto final de la caída del Estado de Bienestar que se había mantenido por décadas.

El sector que evaluaremos será el del nivel municipal, enmarcado en el ámbito del Estado, por lo que consideramos que será novedoso analizarlo, dado que hallamos escasas referencias teóricas en el sector público en nuestro país sobre Engagement.

A lo largo de este trabajo, utilizaremos bibliografía que ha analizado el fenómeno del trabajo en el ámbito privado, por lo que todas las cuestiones teóricas debemos colocarlas dentro de ese sector, que ofrece diferencias con lo público, como por ejemplo, entre otras cosas, la estabilidad laboral.

Otra diferencia también es el aumento de puestos de trabajo, destinando empleados a sectores de la Municipalidad de reciente creación, como centros barriales de Salud que derivan la atención a uno de los espacios que investigaremos, como es el CEMA.

A su vez, la cobertura en Desarrollo Social hace que al crecer la demanda de ayuda social, se utilice mayor cantidad de agentes municipales para dar



—
respuesta a las distintas problemáticas que atiende esa dependencia, como ser en atención a discapacitados, familia, violencia familiar, etc.

1.1.1 Cultura organizacional

Es concebida como un conjunto de valores y creencias compartidas, que representa la percepción común que los integrantes tienen de la organización.

Desempeña varias funciones importantes:

- Transmite un sentido de identidad a sus integrantes,
- Facilita la creación de un compromiso personal, más amplio que los intereses individuales,
- Incrementa la estabilidad del sistema social,
- Controla y modela las actitudes y el comportamiento. (Arraigada, M. 2010).

1.2 Cambios de paradigmas y nuevas demandas en el mundo actual del trabajo

Desde la Revolución Industrial, muchas investigaciones se han hecho en el ámbito del trabajo en diversos países de Europa y en E.E. U.U.

Luego de la Segunda Guerra Mundial en el mundo se inicia una vorágine de cambios en todos los estratos de la sociedad, que competían por la tecnología y fue produciendo cambios en lo político, económico, tecnológico y social.

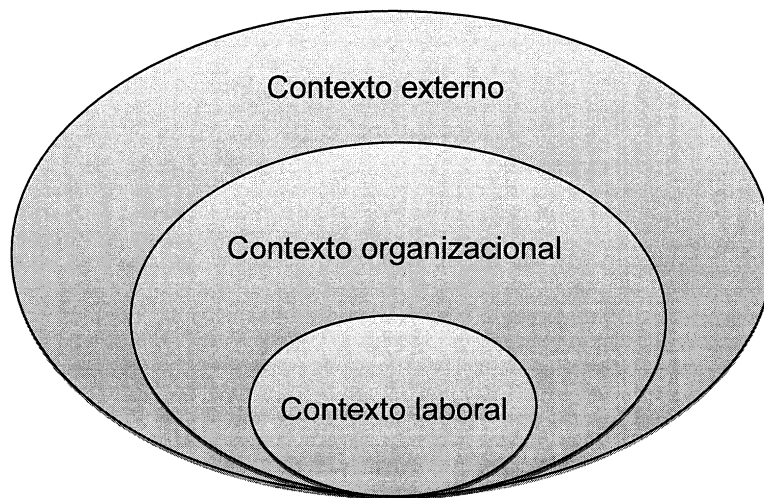
Las organizaciones están en un proceso continuo de cambio porque tienen que adaptarse a ese dinámico y siempre cambiante entorno externo.

En todo el tiempo transcurrido en lo que se llama el “período neoliberal”, los paradigmas cambiaron sus leyes, sus reglas, su dinámica, su cosmovisión. No queda exento en estos cambios el mundo laboral, en el cual han surgido nuevos puestos de trabajo, distintas condiciones de empleo, nuevas demandas, nuevas relaciones laborales, y técnicas de gestión y producción, constantemente cambiantes. Migraciones, competencias, tercerización de la



economía, globalización, que integraron las economías de los países formando mercados comunes como la UE, o el Mercosur, que generan un movimiento de trabajadores que buscan diferentes y mejores condiciones de trabajo.

Salanova divide en tres los contextos donde se producen estos cambios:



Contexto Externo

Los cambios que se producen en el contexto externo influyen indefectiblemente en el contexto organizacional que a su vez influye en el trabajo del empleado.

Uno de los cambios más evidentes es la aparición de una “aldea global”, este surgimiento de una aldea global se hace evidente a través del incremento de las comunicaciones y el mismo no es solo cultural, sino también un fenómeno económico que tiene lugar en la industria, el comercio y los negocios.

El término “globalización” o “internacionalización” se utiliza para referirse a la integración de las economías nacionales en la economía internacional a través del comercio, la inversión extranjera, los flujos de capital, la migración y la difusión de la tecnología.



Desde el surgimiento de la Segunda Guerra Mundial, las barreras jurídicas y políticas al comercio internacional se han reducido considerablemente a través de acuerdos internacionales.

Esta liberalización del comercio exterior, junto a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, ha hecho posible que las organizaciones operen cada vez más a nivel mundial y que las empresas estén compitiendo en todo el mundo.

Contexto Organizacional

En respuesta a los cambios en el contexto externo las organizaciones tratan de adaptarse cambiando su estructura o modo de funcionamiento. Las organizaciones modernas han desarrollado una amplia gama de nuevas prácticas organizacionales. Estas tienen dos características en común: mayor hincapié en el alto rendimiento y una mayor flexibilidad.

Salanova y Schaufeli (2009) mencionan los siguientes ejemplos de este tipo de producción:

- La eficiencia en la fabricación
- La gestión de calidad total
- La tecnología de calidad avanzada
- La gestión del suministro en cadena
- El trabajo en equipo
- Los centros de llamadas
- La gestión del conocimiento
- La gestión del rendimiento
- El e-business

Los mismos autores agregan que en lo que a la flexibilidad se refiere pueden distinguirse cuatro tipos:

-
- Flexibilidad estructural



- Flexibilidad funcional
- Flexibilidad geográfica (teletrabajo)
- Trabajo basado en la flexibilidad

Debido al incremento en el uso de la tecnología de la información, en nuestra sociedad, emergen acuerdos laborales alternativos de trabajo móviles en los que los límites entre el trabajo y la vida privada se hacen cada vez más difusos:

- Teletrabajo
- Teletrabajadores por cuenta propia
- Trabajo electrónico móvil

Contexto Laboral

El contexto laboral también se encuentra en un proceso de profundos cambios. Intensificación del trabajo: se refiere a que el mismo se ha vuelto más denso, incluyendo un menor número de períodos de descanso, o respiro para aliviar la tensión física, mental y/o emocional.

Una de las principales causas de la intensificación del trabajo y el consecuente culto a la urgencia, es la introducción de prácticas de alto rendimiento, tales como la eficiencia en la fabricación etc.

El contenido del trabajo ha cambiado drásticamente. En la agricultura y en la industria los empleados trabajaban con “cosas”, y por tanto estos trabajos requerían esfuerzos físicos, mientras que en los servicios y en la información, los empleados trabajan con “gente” y con “datos” respectivamente.

Estos trabajos requieren trabajo emocional y esfuerzo cognitivo. Por lo que el trabajo se está haciendo cada vez más complejo y esto tiene que ver con el aumento del uso de las TI.

Los cambios en las organizaciones laborales, como la aplicación de las prácticas de trabajo de alto rendimiento, hacen que éste sea más exigente intelectualmente.



Los empleados sufren una presión continua en el lugar de trabajo, ya que continuamente tienen que innovar y mejorar, como resultado de la introducción de sistemas de calidad total o de gestión del conocimiento.

Por otra parte, estos cambios en el mundo del trabajo traen aparejada la construcción de un nuevo sujeto en las organizaciones, al decir de Redondo (2005):” Este nuevo sujeto de las organizaciones está en construcción. Necesita de un conjunto diferente de comportamientos que los que ha desplegado hasta hoy. Debe entrenar la flexibilidad y adquirir habilidades y conocimientos que aporten a la actividad de la organización y buscar el equilibrio entre ésta y sus propias metas personales, asegurando su propia transformación.”

A la vez, se requieren nuevas habilidades para mantener sus puestos de trabajo dentro de las organizaciones, la capacitación constante de sus empleados, teniendo que transformarse en personas multifacéticas, para afrontar nuevas demandas, quedando en manos de la empresa o de ellos mismos el desarrollo de nuevas categorías ocupacionales, para lo cual se sugiere de una educación adicional (Bartoletti 2005).

1.3 La Psicología Positiva

La psicología positiva estudia las bases del bienestar psicológico y de la felicidad así como de las fortalezas y virtudes humanas. La psicología positiva estudia diversos aspectos del ser humano: emociones positivas como la felicidad, la alegría o el amor, y fortalezas como el optimismo, la creatividad, la gratitud, la sabiduría, o la resiliencia.

El impulso definitivo para la creación de la psicología positiva fue dado por el Prof. Martin Seligman de la Universidad de Pennsylvania y antiguo Presidente de la Asociación Americana de Psicología. A finales de los años 1990 este conocido investigador, tras destacar la necesidad de investigar de forma



decidida los aspectos saludables del ser humano, propuso la creación de la psicología positiva como corriente específica dentro de la disciplina, y contó para ello con investigadores de gran renombre como Mihály Csíkszentmihályi (quien fue director del departamento de psicología de la Universidad de Chicago).

Tradicionalmente la ciencia psicológica había dedicado mucho esfuerzo a estudiar los aspectos negativos y patológicos del ser humano (ansiedad, estrés, depresión, etc.), dejando de lado a menudo el estudio de aspectos más positivos como, por ejemplo, la creatividad, la inteligencia emocional, el humor, la sabiduría, la felicidad, la resiliencia, etc. Por eso, este enfoque es denominado también por algunos autores como salugénico.

Se pueden encontrar antecedentes de la psicología positiva en filósofos como Aristóteles, que dedicó parte de sus escritos a la *eudaimonia* (término griego habitualmente traducido como felicidad), pero también en psicólogos como Abraham Maslow o Carl Rogers, pertenecientes a la corriente llamada psicología humanista. Una de las características definitorias de la psicología positiva respecto a sus antecedentes históricos radica en que dentro de sus principios se establece que se enmarcará dentro del método científico. De esta forma, los hallazgos obtenidos así como las aplicaciones tendrán la garantía de haber sido validadas científicamente.

Estudios recientes han mostrado, por ejemplo, que la influencia de los ingresos económicos sobre la felicidad sólo es relevante hasta cubrir las necesidades básicas. A partir de un determinado nivel, mayores niveles de ingresos parecen no aportar mayores niveles de felicidad. Por el contrario, la cantidad y calidad de relaciones interpersonales aparece como el factor que más a menudo aparece asociado a un mayor nivel de bienestar psicológico percibido. Otros factores como el optimismo, la autoestima y la gratitud, o rasgos básicos de personalidad como la extraversión y la estabilidad emocional, también aparecen relacionados con mayores niveles de felicidad.



Los estados mentales positivos actúan como barreras a los trastornos psíquicos y tienen un efecto preventivo e incluso rehabilitador, actúan como escudos protectores ante los trastornos psíquicos, refuerzan los anclajes emotivo-cognitivos que todos tenemos de forma natural y pueden ser usadas en un tratamiento psicoterapéutico.

La Psicología positiva no es una rama diferenciada de la psicología, sino un conjunto de conceptos y principios que acabarán integrándose en el cuerpo de conocimientos y las técnicas de toda la psicología incluyendo la psicología clínica.

Actualmente, los avances científicos permiten a los psicólogos utilizar herramientas eficaces, para no sólo tratar el malestar emocional, sino prevenir su aparición mediante el entrenamiento de técnicas y estrategias que nos hacen más fuertes y más sanos. La orientación preventiva fue la idea original de Seligman y constituye una de las bases de esta corriente.

Los hallazgos de esta disciplina están siendo aplicados en muy distintos campos, como por ejemplo en el ámbito educativo, el ámbito organizacional, el ámbito laboral o el ámbito clínico.

Su fundador, Martin Seligman, es un psicólogo estadounidense. Se le conoce principalmente por sus experimentos sobre la indefensión aprendida (*learned helplessness*) y su relación con la depresión.

Un colaborador muy importante de Seligman es Mihály Csíkszentmihályi, quien se ha destacado por su trabajo acerca de la felicidad, la creatividad, el bienestar subjetivo y la diversión, pero es más famoso por su creación de la idea de flujo (*flow*) y por el trabajo que ha realizado durante mucho tiempo acerca de ese tema. Ha escrito muchos libros y más de 120 artículos o capítulos.

Martin Seligman, quien fue presidente de la Asociación Psicológica Norteamericana, describió a Csíkszentmihályi como el más importante investigador del mundo en el tema de la psicología positiva. Es uno de los psicólogos más citados hoy en día en campos diversos de la psicología y los negocios.



1.4 Psicología Ocupacional Positiva

Históricamente la Psicología Ocupacional ha estudiado el aspecto patógeno, como el estrés laboral y el malestar psicológico desde un paradigma negativo. Este casi exclusivo foco puesto en el malestar y en la enfermedad ha llevado a tener que reconocer que es necesario un cambio de paradigma. La cuestión ahora es que para las organizaciones modernas este paradigma ya no es suficiente, y necesita ser completado con un paradigma positivo en la gestión de recursos humanos.

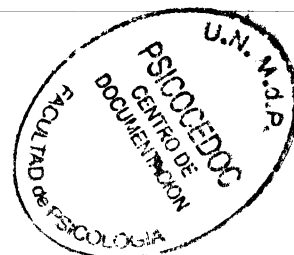
La Psicología Ocupacional Positiva, de ahora en más denominada por las siglas POP, se basa en los hallazgos de la corriente creada por Seligman. La POP se define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones. Su objetivo es describir, explicar y predecir su funcionamiento en estos contextos, así como mejorar y potenciar la calidad de vida laboral y/u organizacional. Para alcanzar estos objetivos, la POP se debe centrar en múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como: nivel individual, interindividualidad grupal, organizacional y social.

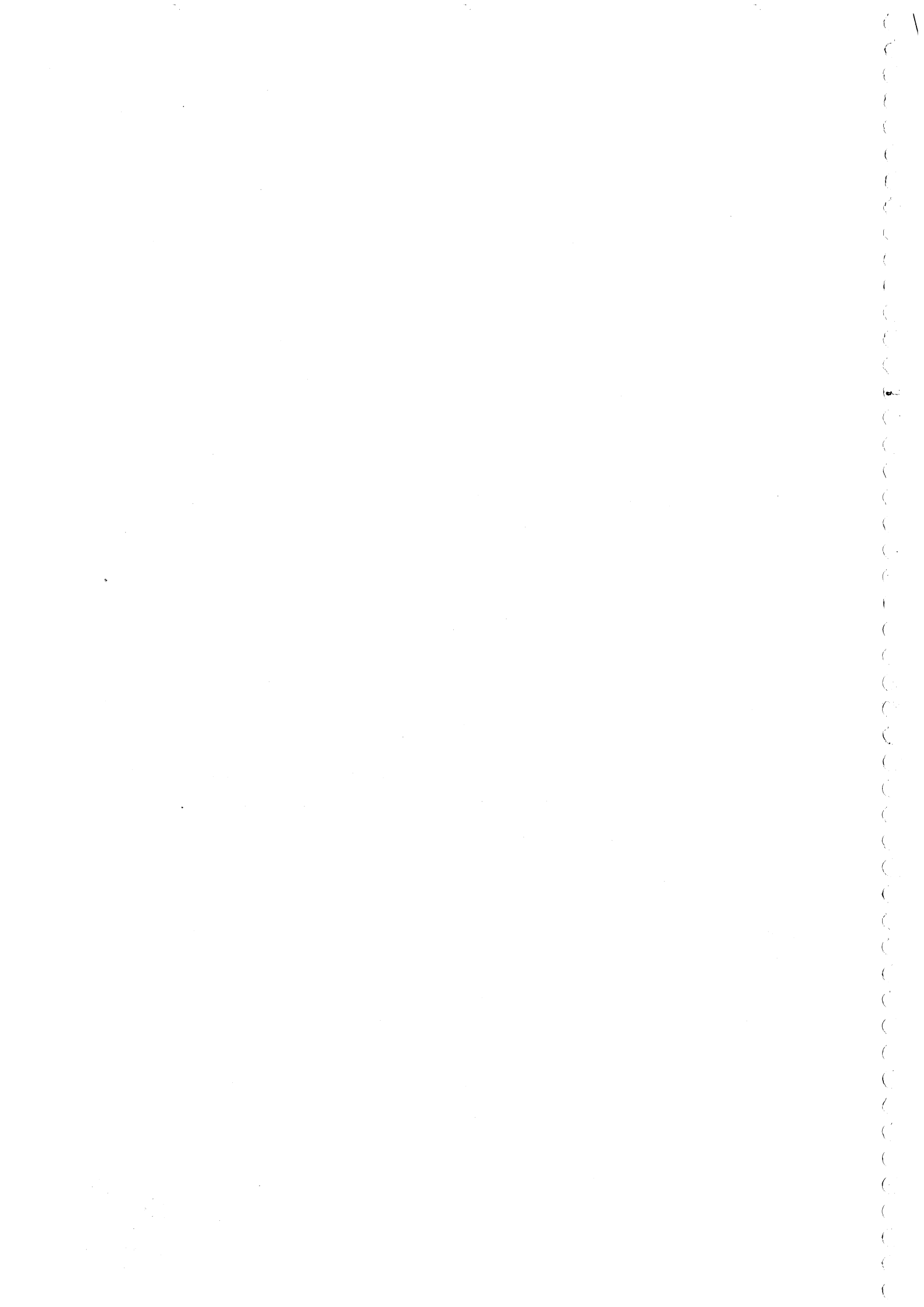
Salanova, Martínez & Llorens (2005) hablan de que el punto de mira de la POP estará en descubrirlas características de la “buena vida organizacional” o mejor dicho la vida organizacional positiva.

En la psicología ocupacional positiva (POP) el foco se inclina hacia la promoción de puestos “positivos” y empleados “positivos” que mejoren la salud psicosocial y el bienestar y satisfacción de los empleados.

1.4.1 Características de los empleados “positivos”.

Salanova, en Hervás & Vázquez (2008), enumera cinco características esenciales para la gestión de empleados positivos: autoeficacia, esperanza, resiliencia, optimismo y vinculación psicológica al trabajo o engagement. Desde





esta perspectiva, aquellos empleados que presentan estas características pueden considerarse empleados “positivos”

- ✓ La **autoeficacia** la define como “la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados”. Esto, según Bandura (1997), se considera la piedra angular de los empleados “positivos”, por cuanto puede influir en los restantes estados afectivos y motivacionales positivos que acabamos de mencionar (Martínez & Salanova, 2006).
- ✓ Por otro lado, la **esperanza**, es un estado motivacional positivo que genera en los empleados un intento por conseguir objetivos por medio de un sentido de agencia personal que les provee de la fuerza de voluntad necesaria para ello (Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder & Adams, 2000). A su vez, empleados con altos niveles de esperanza suelen mostrar mayores niveles de desempeño, satisfacción laboral y mayor compromiso con la empresa (Luthans & Youssef, 2004).
- ✓ La tercera característica señalada por Salanova es la **resiliencia**, que se caracteriza por ser “una capacidad psicológica positiva que “rebota” la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad...” (Luthans, 2002). Las personas resilientes, tienen capacidad para solucionar problemas, autonomía y afrontan mejor los cambios, adversidades y riesgos.
- ✓ La cuarta característica es el **optimismo** que supone esperar obtener buenos resultados aunque las cosas se pongan difíciles, por ello son empleados persistentes que no dudan ni vacilan ante las adversidades. Son capaces de aceptar las situaciones incontrolables tal y como son, adoptando la mejor visión posible (Carver & Scheirer, 2002)
- ✓ Por último el **engagement**, o vinculación psicológica con el trabajo. Concepto que define un estado afectivo de plenitud, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá



& Bakker, 2002). Los empleados engaged afrontan, llenos de energía las jornadas laborales y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades (Salanova & Schaufeli, 2004). Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización que conducen a aumentar su satisfacción, su bienestar, su desempeño y el compromiso organizacional.

1.4.2 Características de los empleados en el actual mundo del trabajo

El Engagement es un concepto emergente en el ámbito de la Psicología de la Salud Ocupacional y de la dirección de Recursos Humanos. Su incorporación en las organizaciones supone un reto para la gestión de los empleados, resaltando la ventaja que implica tener empleados engaged, y desarrollar organizaciones saludables, ya que este es un elemento crucial del bienestar psicológico de los empleados.

Podemos decir, que es fundamental en la dirección de RRHH cuidar a los empleados, ya que los buenos empleados, los empleados positivos, son el capital humano más valioso de la organización.

Siguiendo las ideas de Verónica Albajari & Sergio Mames (2005), decimos que algunas empresas invierten un capital económico importante para capacitar y formar a los empleados, y ésta debe ser considerada como una inversión, y no como un costo. Ese capital humano e intelectual debe ser cuidado, y se le deben brindar las condiciones laborales adecuadas para que se desarrolle, creando así un buen clima laboral, respetando el contrato psicológico, buscando un ajuste óptimo entre el empleado y la organización. Si no se dieran estas condiciones se correría el riesgo de perder este potencial humano, pudiendo éstos emigrar con esos conocimientos a otras organizaciones, generando una doble pérdida para la organización.

Con respecto a esta línea de pensamiento, enfocadas en organizaciones y empresas privadas, creemos necesario aclarar que el empleo público tiene características diferentes, como ya anticipáramos en un punto anterior.

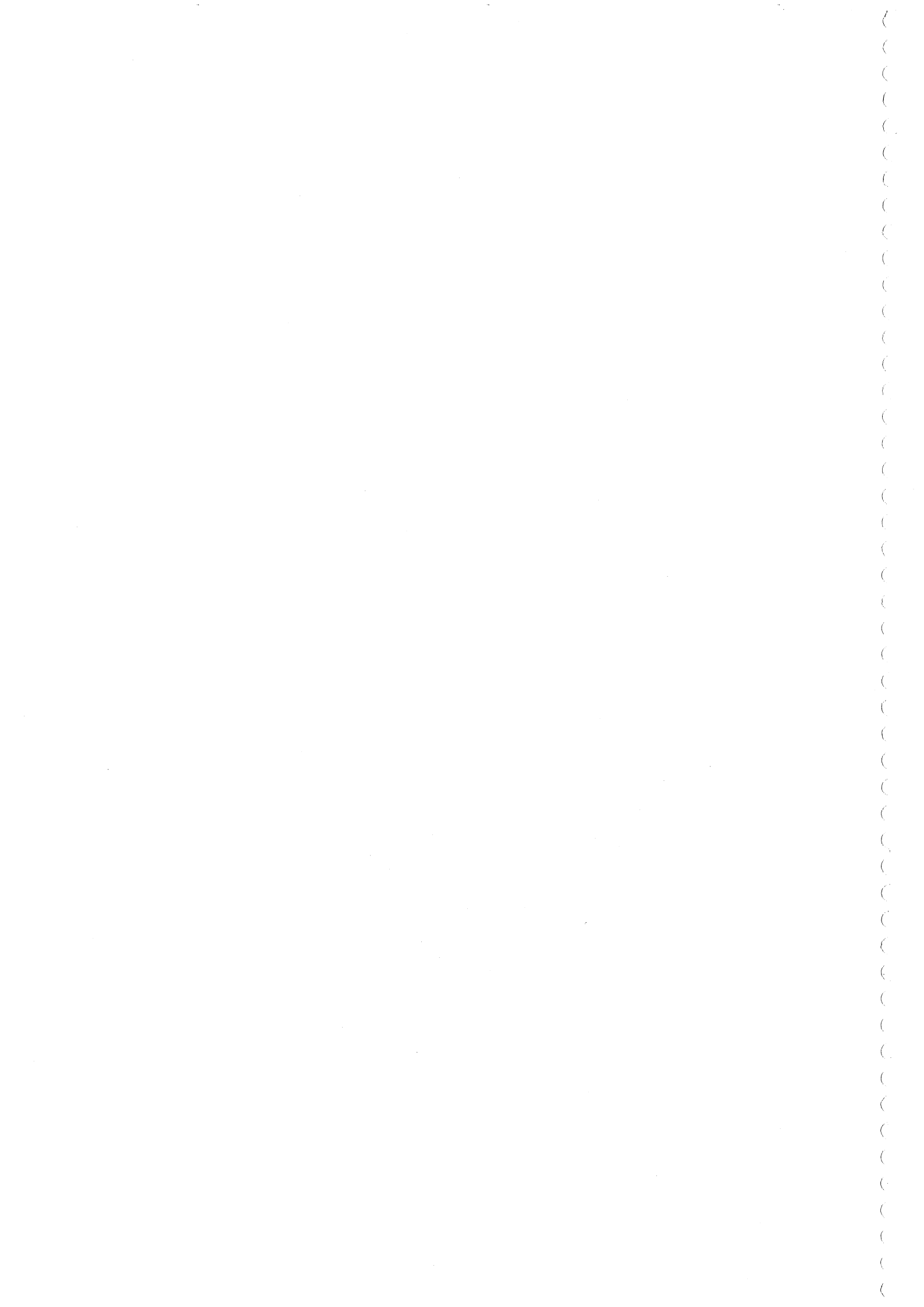


Por otra parte, hacemos nuestras las palabras de Redondo: “El valor de los nuevos empleados ya no se mide por horas trabajadas, sino por resultados obtenidos y por su capacidad de interactuar con otros miembros de la organización y del cliente.

Son agentes libres, que al saberse empleados por cortos tiempos tienen las siguientes características:

- Tratan de aprender rápidamente y de asimilar nuevos conocimientos y habilidades, ya que de ello dependerá su próxima contratación (exigen capacitación). Conocen sus habilidades y capacidades y tratan de aprender a usar la tecnología como medio para optimizar y simplificar su propio trabajo.
- Son flexibles y aprenden a analizar rápidamente las situaciones (capacidad de adaptación)
- Desarrollan habilidades de negociación, solución de problemas y trabajo en equipo, porque de ello depende parte de su reubicación y resultados. Su capacidad de ser interdependiente también es valorada.
- Su trabajo se mide, no por horas trabajadas, sino por la diferencia entre los resultados pactados y los alcanzados. La remuneración es variable y dependerá de los resultados. Las vacaciones, los premios y las faltas pasan a segundo plano.
- Tienen mentalidad de proveedor, contratado para realizar una tarea específica. Del éxito de esta tarea dependerá su continuidad dentro de la empresa. Los agentes libres entran a las reglas del mercado de oferta y demanda. Desarrollan habilidades demandadas por el mercado y aprenden como mercader sus propios conocimientos.” (Redondo, A. Cambios en el sistema laboral, 2003)

También se requiere de los empleados la capacidad de innovación y creatividad, con gran capacidad de adaptarse a los cambios y desafíos que se van presentando.



Se hace necesario que haya un ajuste entre el puesto y el perfil del candidato para un buen desarrollo y adaptación del mismo, debiendo someterse a re evaluaciones periódicas del análisis del puesto y del perfil por la dinámica y cambiante situación laboral.

El nuevo sujeto laboral debería ser un sujeto emocionalmente maduro, o como lo denomina Weisinger, con inteligencia emocional en el trabajo. El autor habla de que la falta de esta inteligencia dificulta el desarrollo y el éxito, tanto de individuos, como de empresas o inversamente, el uso de la inteligencia emocional genera resultados productivos tanto a nivel individual como empresarial.

Consideramos que cuando el trabajador utiliza su inteligencia emocional, ayuda a crear una organización emocionalmente inteligente, en la que todos los miembros adoptan la responsabilidad de aumentar su propia inteligencia emocional para utilizarla en sus relaciones con los demás, y aplicarla en el conjunto de la organización.

Nos parece interesante rescatar y relacionar el concepto de Weisinger (1998) de inteligencia emocional, con la teoría de Marisa Salanova, ya que una organización con empleados emocionalmente maduros, que utilicen su inteligencia emocional de una manera adecuada en el trabajo, produciría que la organización se convirtiera en una organización más saludable y positiva, al mismo tiempo que una organización con inteligencia emocional fomentaría empleados positivos y emocionalmente maduros y productivos. Se daría en este caso una retroalimentación positiva.

1.5 Engagement: definición y desarrollo

El Engagement, sabemos que no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que sí tienen su homónimo en la lengua inglesa como son: la implicación en el trabajo (Work involvement), el compromiso organizacional (organizational commitment), dedicación al trabajo (Work dedication), enganche (Work attachment), o adicción al trabajo (Work aholism). El



engagement está relacionado con estos conceptos pero surge y se desarrolla desde otros planteamientos. Es por ello que se utiliza el término en inglés: engagement. (Salanova & Schaufeli, 2004).

Salanova cita al engagement o vinculación psicológica con el trabajo, como un concepto que define un estado afectivo de plenitud, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y otros, 2002).

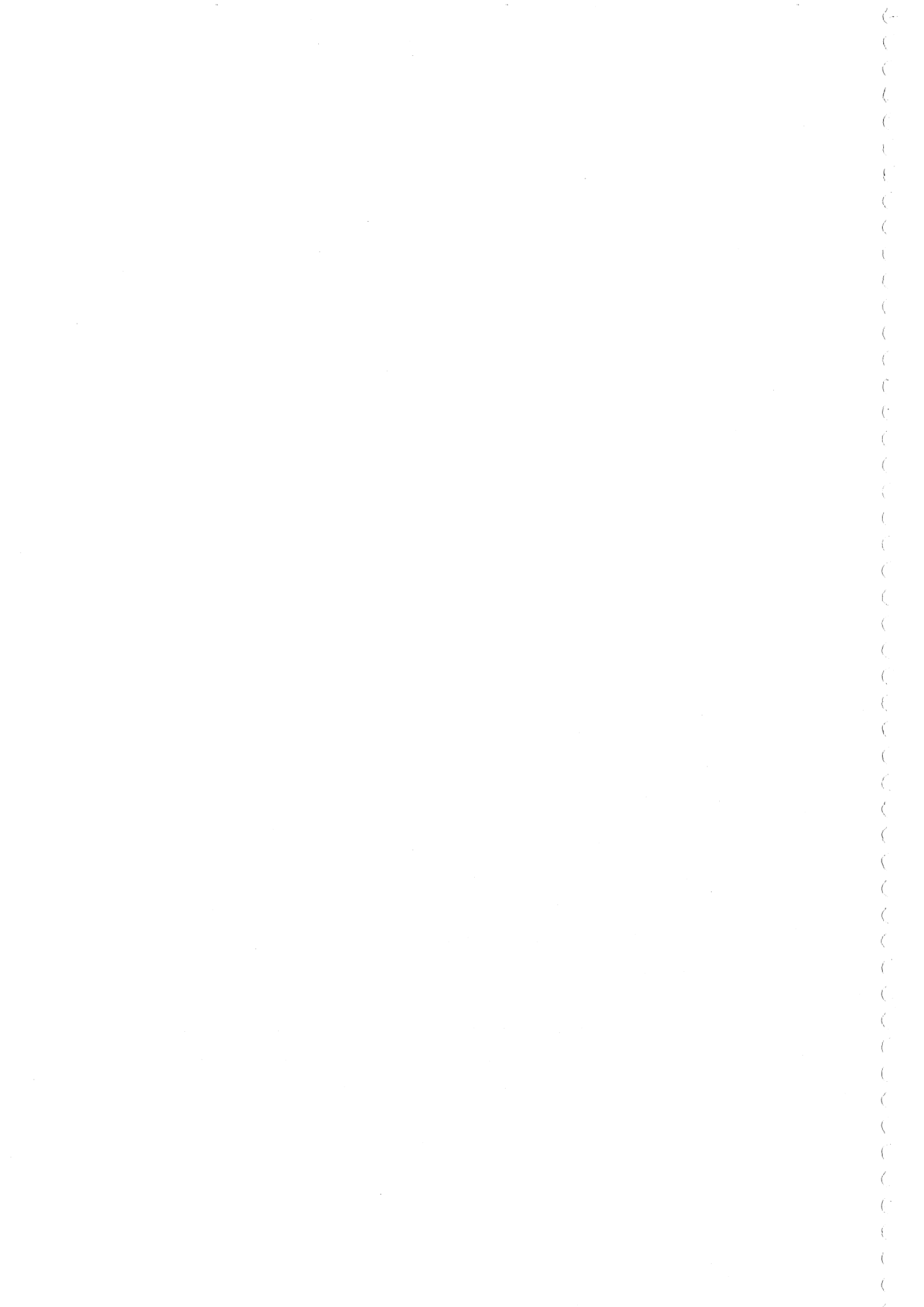
Los empleados engaged afrontan la jornada laboral llenos de energía y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización que conducen a aumentar su satisfacción, su bienestar, su desempeño y el compromiso organizacional

El estudio científico del engagement, coincide con el cambio de perspectiva hacia una psicología positiva. Este tema tiene como antecedentes las investigaciones sobre el burnout o síndrome de quemarse en el trabajo, ya que, el estudio de este estado mental negativo relacionado con el trabajo se ha ido desplazando para volcar su interés por el estudio de su opuesto, esto es, de un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo: El Engagement.

En el contexto del mercado laboral actual donde el cambio organizacional es constante, adquieren gran importancia las características psicológicas positivas de los empleados.

Las organizaciones modernas requieren que sus empleados estén motivados, sean proactivos, responsables y estén implicados en su trabajo y en la organización. El requisito clásico "haz tu trabajo" se reemplazó por "haz lo mejor". Es decir, se pasa de solicitar una conducta requerida in- role a solicitar una conducta emergente extra-role. Por ende, aquellos empleados que están burnout no son capaces de hacer "lo mejor". Igualmente cabe destacar que se necesita algo más que no estar quemado para desempeñar conductas extra – role. Se necesita estar engaged en el trabajo, que es algo más que simplemente no estar burnout (Salanova & Schaufeli, 2004).

El Engagement posee tres dimensiones básicas:



1. Vigor: que se caracteriza por emplear altos niveles de energía y resistencia mientras se trabaja, el deseo de invertir más esfuerzo en el trabajo, no sentirse fatigado fácilmente y persistir en la actividad aunque aparezcan dificultades y complicaciones.
2. Dedicación: se refiere al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo que se hace y el sentirse orgulloso por el mismo. Esto denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
3. Absorción: denota sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo, tener dificultades de dejar el trabajo estando en esta situación placentera y así el tiempo parece que pasa “volando” y uno/a se “deja llevar” por el trabajo olvidando lo que pasa alrededor

Así como el engagement se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo, el burnout se caracteriza por su opuesto: bajos niveles de energía combinados con una falta de identificación con el propio trabajo. Por otra parte, las dimensiones de vigor y dedicación son considerados los opuestos de las dimensiones del burnout: agotamiento y cinismo respectivamente (Maslach y otros, 2001)

Se ha comprobado que los empleados que se sienten agotados empiezan a desarrollar actitudes cínicas y distanciamiento psicológico de su trabajo, como una estrategia de afrontamiento frente al cansancio emocional. En contraste, la falta de eficacia se desarrolla relativamente independiente y en paralelo. Además, también el agotamiento y el cinismo están particularmente desarrollados con la existencia de altas demandas laborales en el trabajo, tales como la presión temporal, la sobrecarga cuantitativa y el estrés de rol (por ejemplo, ambigüedad y conflicto de roles). Mientras que la falta de eficacia profesional se relaciona con la falta de recursos laborales tales como falta de feedback sobre el desempeño y falta de apoyo social en el trabajo.



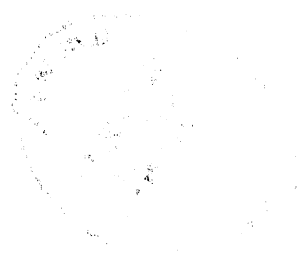
Por otra parte, la absorción es un aspecto del Engagement que no se considera el opuesto de la falta de eficacia profesional. Estando totalmente absorto en el propio trabajo es un estado similar al llamado flow, el cual es un estado psicológico de experiencia óptima y totalmente disfrutada, caracterizada por la atención focalizada, la claridad mental, la unión mente-cuerpo, concentración del esfuerzo, control total sobre la situación, pérdida de la conciencia, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco de la actividad (Csíkszentmihályi, 1990). No obstante el estado de flow, es un concepto más complejo, que incluye muchos más aspectos y que se refiere a una experiencia particular, concreta y temporalmente determinada en lugar de un estado mental más persistente y no delimitado temporalmente a una experiencia concreta, como es el caso del Engagement.

1.6 Factores desencadenantes del Engagement

A partir de distintas investigaciones científicas se consideran como posibles causas del engagement: los recursos laborales (ej.: autonomía, apoyo social) y personales (ej.: autoeficacia), la recuperación debida al esfuerzo y el contagio emocional fuera del trabajo.

El engagement parece estar positivamente asociado con características del puesto que pueden considerarse como recursos motivadores o vigorizantes del trabajo. Tales recursos son por ejemplo, el apoyo social por parte de compañeros y superiores, el feedback recibido sobre el desempeño laboral, la autonomía laboral, la variedad de las tareas y la facilidad de formación (Demerouti y otros 2001; Salanova y otros 2000; Salanova, Carrero, Pinazo y Schaufeli, 2002; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Schaufeli y Bakker, 2003).

En cuanto a los recursos personales, investigaciones científicas han demostrado que el Engagement está relacionado con la creencias en la propia eficacia personal o autoeficacia (Salanova, Grau, Llorens, Schaufeli, 2001), el cual es otro aspecto importante del funcionamiento organizacional positivo.



La autoeficacia ha sido definido por Bandura (1997), como la “la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados”. Es importante tener en cuenta que la autoeficacia no es una creencia generalizada sino específica a dominios o áreas particulares del funcionamiento (por ej. trabajo, deporte o relaciones sociales).

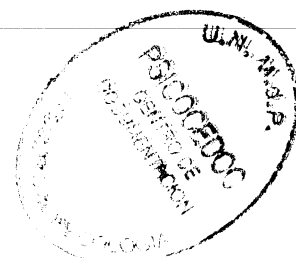
1.7 Relación entre el Engagement y variables relacionados con los empleados

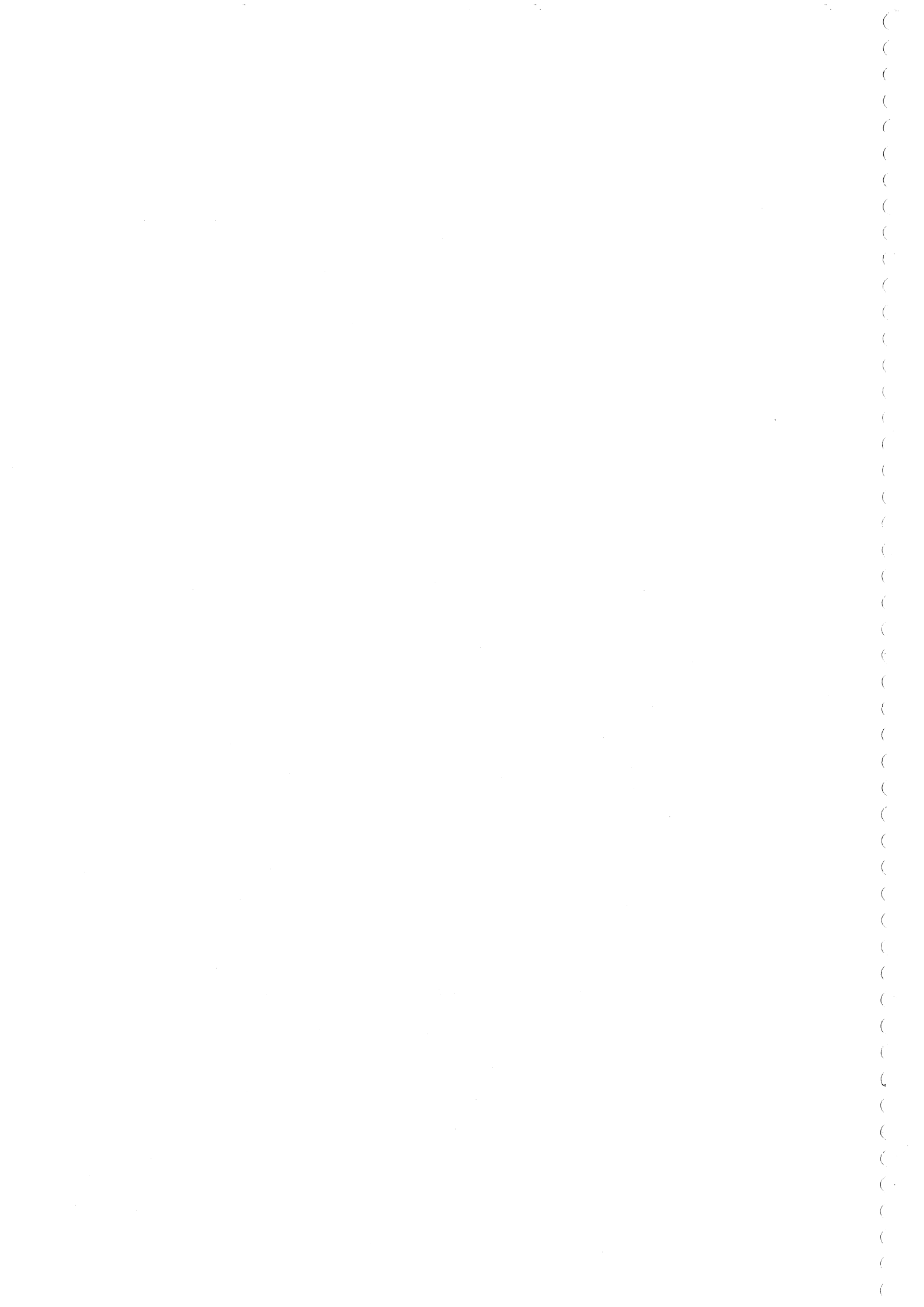
En base a una muestra internacional de 25.000 empleados de 13 países diferentes (Australia, Bélgica, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Holanda, Noruega, Portugal, España, Sudáfrica y Suecia) se ha encontrado que engagement se correlaciona con (Salanova y Schaufeli, 2004):

- ✓ La edad de forma positiva, esto es, los trabajadores más mayores se sienten más engaged con el trabajo que los trabajadores más jóvenes (Schaufeli y Bakker, en prensa)
- ✓ En función del género los hombres puntúan más alto en los niveles de engagement que las mujeres.
- ✓ Respecto al tipo de ocupación, los directivos, ejecutivos y autónomos puntúan alto en engagement mientras que policías y personal de atención al público, puntúan relativamente bajo. Estos resultados coinciden con el hecho de que el engagement se relaciona con la conducta proactiva, iniciativa personal y compromiso, características típicas del tipo de profesiones directivas, y del autoempleo o emprendedores.

1.8 Intervenciones organizacionales para incrementar el Engagement

Cuando aplicamos el conocimiento psicológico al mundo organizacional, deberíamos tener en cuenta el abordaje que emplea la POP la cual dice que debe centrarse en múltiples niveles de funcionamiento, para una mejor comprensión de la totalidad de la organización.





Teniendo en cuenta este abordaje, desarrollaremos las sinergias estructurales en sus 3 categorías, estableciendo relaciones y puntos en común con las ideas rectoras propuestas desde la cátedra de Psicología Laboral, acerca del “Comportamiento Organizacional”, definido como una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupo y el sistema organizacional ejerce sobre la conducta dentro de las organizaciones.

Para iniciar este desarrollo, comenzaremos brindando la siguiente definición de sinergia: (del griego συνεργία, «cooperación») quiere decir literalmente *trabajando en conjunto*. Es un vocablo acuñado por el diseñador, arquitecto, visionario e inventor Richard Buckminster Fuller, refiriéndose al fenómeno en el cual el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la suma de las acciones de los agentes por separado. “El todo es más que la suma de sus partes”.

Citando a Salanova & Schaufeli (2009), desde la perspectiva de la POP es mucho más rentable la inversión en mejorar la efectividad, el bienestar, y el desarrollo de los empleados, que en tener que afrontar todo tipo de problemas innecesarios y evitables. El Engagement es un elemento crucial del bienestar psicológico de los empleados.

Los tres tipos de sinergias que los autores toman en consideración son:

Sinergias individuales:

- Los empleados reducen sus niveles de estrés y burnout y ausentismo, produciendo un beneficio doble de parte de los empleados y de la organización.
- Mayor socialización y adaptación a la organización. Se interiorizan la cultura y las normas organizacionales, considerándolas parte de la propia identidad.
- Trabajar con altos niveles de vigor y energía, dedicados al trabajo y disfrutando de la tarea, incrementa la motivación de los empleados.
- La investigación ha demostrado que los empleados engaged son más creativos y proactivos.



Sinergias interpersonales:

- Se encuentran menos experiencias de emociones negativas, y mayores experiencias de emociones positivas.
- Obtención de ganancias recíprocas.
- Mejor interacción con las personas del ambiente social de la organización.
- Previene conflictos y malas relaciones interpersonales en el trabajo, mejorando el clima social de la organización.
- Mejor percepción de los clientes de la calidad del trabajo, cuya interacción positiva con el empleado es crucial para la evaluación de su desempeño.

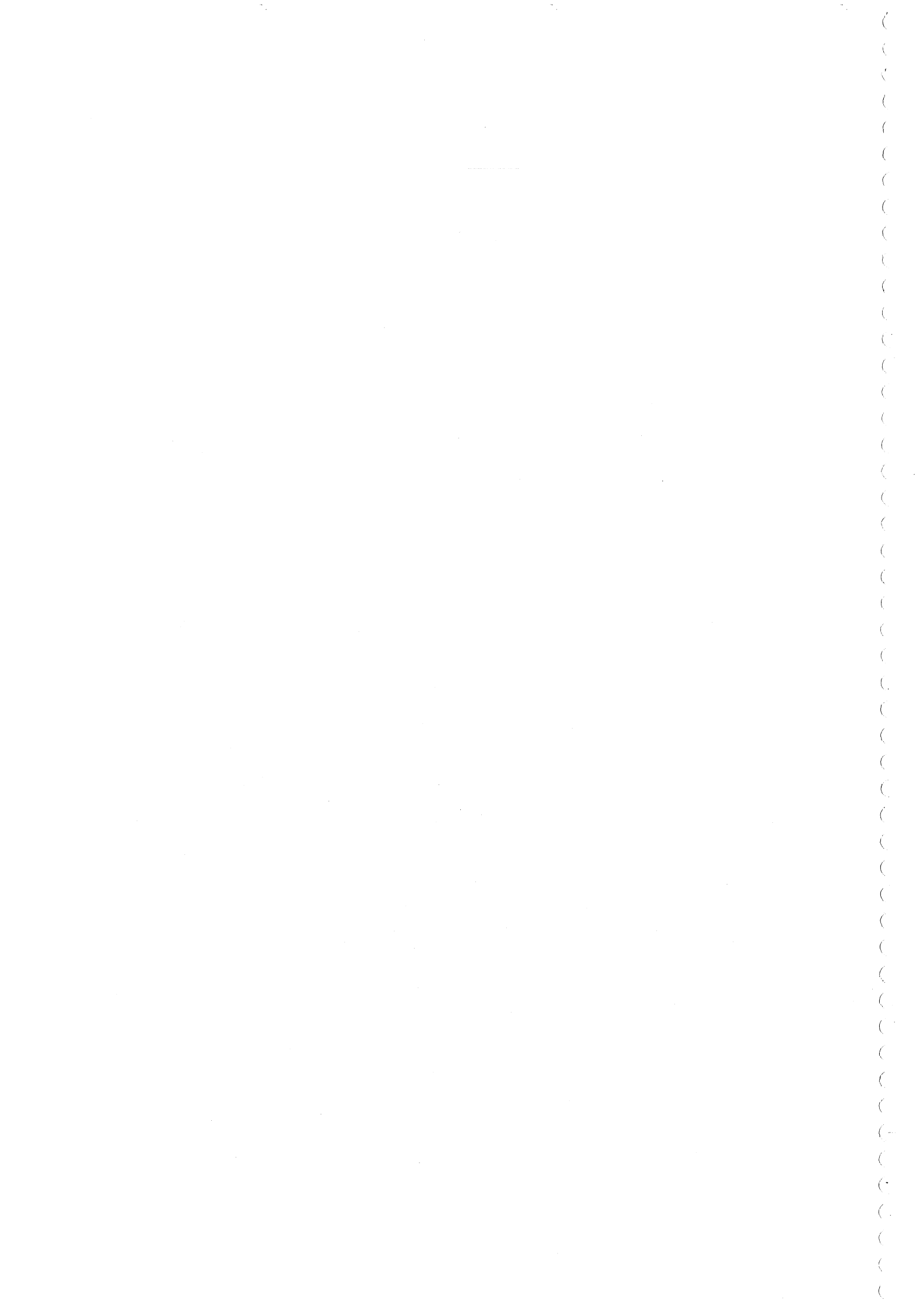
Sinergias organizacionales:

- Las organizaciones positivas promueven el bienestar psicológico de sus empleados, reduciendo el riesgo de que los buenos empleados en los que la organización ha invertido migren a otras empresas. Coincidiendo con lo expuesto por Albajari & Mames.
- Estos resultados influyen en la imagen de la organización.

Como dijéramos en puntos anteriores, las teorizaciones que venimos esbozando a lo largo de este primer capítulo, analizan la organización del ámbito privado. Como nuestra investigación es sobre el ámbito público, adaptaremos estos conceptos al ámbito que nos compete. Para esto, en el siguiente apartado desarrollamos la conceptualización de empleo público, empleado público, y por último, el empleo municipal.

1.9 Dirección de Recursos Humanos

El foco actual de la DRH se centra en mejorar el desempeño organizacional, la calidad de vida laboral y a su vez, mejorar la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores.



Un aspecto central de los RRHH, como dijéramos anteriormente, es cuidar a los buenos empleados, los empleados positivos, que son el capital humano de la organización. Para eso un elemento central es la selección y evaluación del personal.

1.9.1 Selección y Evaluación de personal: creando sinergias

El proceso de selección de personal es el punto de partida donde se establece un primer contacto entre empleado y organización. Es importante porque inicia la relación y los mecanismos de interacción empleado-organización. Es donde se cierra el contrato psicológico entre ambos, y un buen mecanismo para implementar el Engagement.

1.9.2 Qué es el Contrato Psicológico

Se refiere a las expectativas que tienen los empleados respecto a la naturaleza de sus intercambios con la organización (Rousseau 1995). Este contrato refleja la noción subjetiva que tiene el propio empleado de su reciprocidad: el empleado espera obtener ganancias o resultados en la organización, proporcionales a sus inversiones de tiempo, esfuerzo y ganas.

El reto para la DRH es desarrollar el ajuste entre empleado y organización, que son la consecuencia de los términos especificados en el contrato psicológico.

1.10 El empleo público

En la Argentina, en términos de jerarquía normativa, el artículo 14 bis de la Constitución nacional se instituye por sobre las leyes y decretos que regulan el empleo público a nivel nacional, dado que dicta la estabilidad del empleo público. Además, el artículo 16 introduce la equidad en materia de empleabilidad para todos los ciudadanos sin otra condición que la idoneidad. Si bien la Constitución nacional regula estos aspectos de las relaciones entre el Estado y su servicio civil, históricamente distintos gobernantes electos no



democráticamente y en diversos periodos crearon nuevos regímenes jurídicos y escalafones especiales para sustraerse del mandato constitucional.

1.10.1 Empleo Público: definición

El empleo público es la relación laboral en la que el Estado es el empleador. En todos los países el Estado es el empleador más importante.

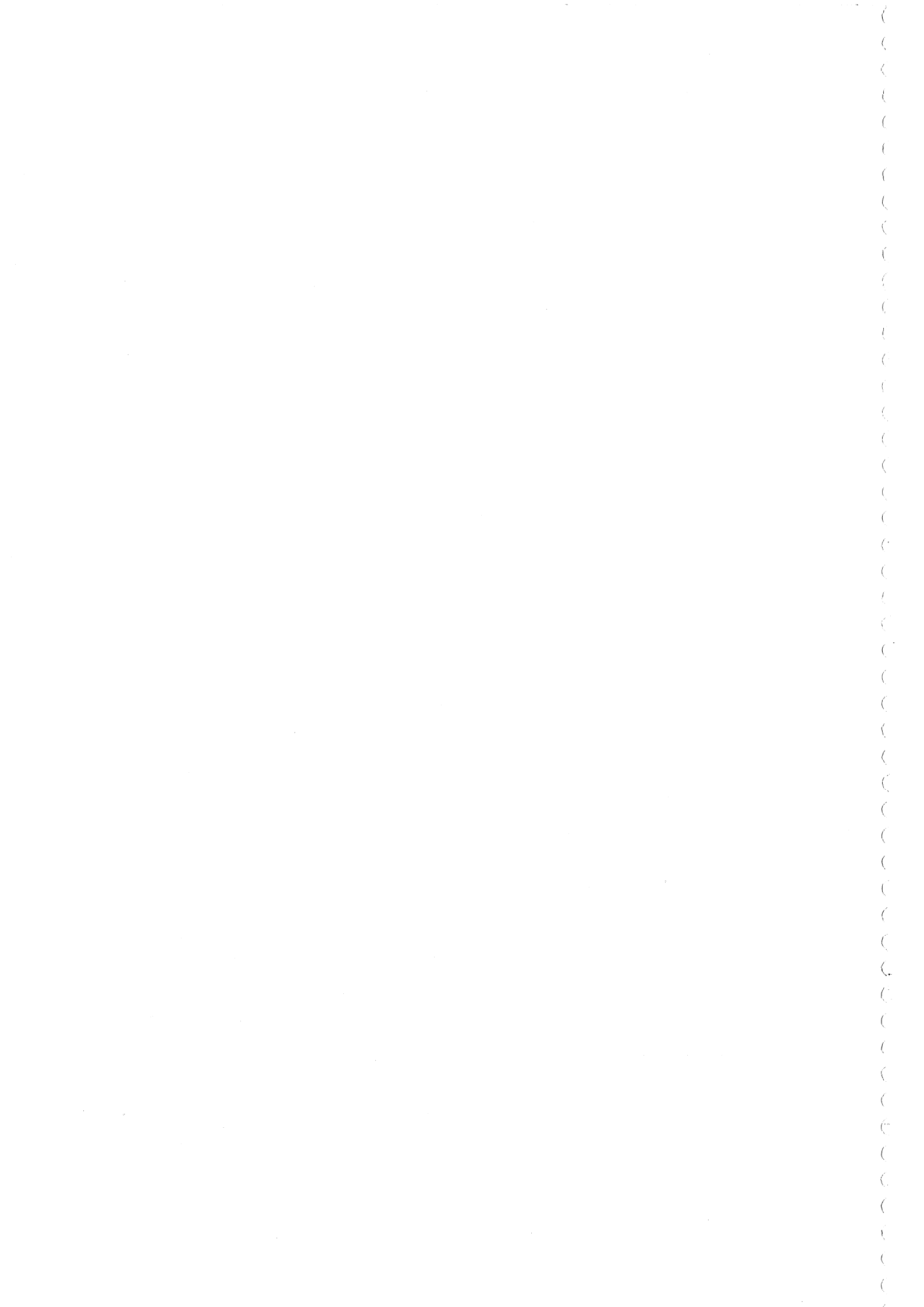
1.10.2 Legislación que regula el Empleo Público

En principio, el empleo público está regulado por normas diferentes de las que encuadran el empleo privado, integradas en el marco del Derecho Administrativo. El empleado público por lo tanto presta un servicio al Estado. Es un mero ejecutar de las órdenes que recibe, no representa al Estado, no exterioriza la autoridad ni la voluntad del mismo.

El funcionario público es designado (sea por decreto o por elección) y de manera continua, la competencia de "expresar o ejecutar" la voluntad del Estado, cuando esa voluntad es para la realización de un fin público. Representa al Estado como ente público, y en esa representación puede ser funcionario de gestión (cuando negocia y contrata en nombre del Estado) o de autoridad (cuando decreta, ordena, manda). Puede ser ambos, depende de la actividad que realice.

Para el Código Penal, estos conceptos son sinónimos, ya que ambos tienen las mismas responsabilidades. En uno de los párrafos del artículo 77 expresa: "por los términos funcionario público y empleado público, usados en este código, se designa a todo aquel que participa accidental o permanentemente del ejercicio de funciones públicas, sea por elección popular o por nombramiento de autoridad competente".

La doctrina sostiene que los funcionarios de empleo pueden clasificarse en eventuales o interinos. Son eventuales quienes desempeñan puesto de trabajo de confianza o asesoramiento especial, que no están reservados a



funcionarios de carrera. Y son funcionarios interinos aquellos que por razones de necesidad o urgencia ocupan plazas de plantilla. Se les encarga desempeñar una función hasta tanto no se proveen los funcionarios de carrera.

Además, la doctrina distingue los funcionarios en autoridades y agentes. Autoridades son los que tienen la potestad de mandar, ejecutar y hacer cumplir órdenes, mientras que los agentes son simplemente ejecutores de las órdenes recibidas.

En el escalafón para el personal civil de la administración pública nacional, establecido por decreto 9530/58, hoy texto ordenado según decreto 14/64, se clasifica al personal en distintas clases:

- Personal superior: desempeña tareas principales de dirección, ejecución, fiscalización o asesoramiento.
- Personal jerarquizado: el que ejerce la jefatura o subjefatura de dependencias subordinadas directa o indirectamente al personal superior.
- Personal profesional: agentes con título universitario que desempeñan funciones reservadas a su profesión.
- Personal técnico, especializado, administrativo: realizarán estas funciones en relación de dependencia con las jerarquías a) y b).
- Personal de maestranza y obras: es el que realiza el saneamiento y producción, construcción, reparaciones, etc.
- Personal de servicio auxiliar: realizarán tareas vinculadas con la atención del personal a otros agentes o al público, la vigilancia o la limpieza.

Los requisitos para ingresar a la Administración Pública se hallan regulados en el art. 7 de la Ley de Empleo Público.

Por su parte, la estabilidad puede cesar por conducta indebida del agente, porque se lo despide una vez hecho el sumario. También finaliza la estabilidad cuando se ha cumplido el "término legal" y el agente debe jubilarse.

Sin perjuicio de este panorama, deben valorarse los esfuerzos de muchos municipios en relación con la instauración de una política de recursos humanos, que incluso ha llevado a la creación de Direcciones de Recursos Humanos o áreas de Función Pública, atentas a la capacitación y el desarrollo, en reemplazo de las tradicionales oficinas de Personal.

(Fuente: CN Federal, Criminal y Correccional, Sala II, agosto 30/988, LL, 1898-B, 138, fallo n° 87.283 en TERRAGNI, Marco Antonio; Delitos propios de los funcionarios públicos, Ediciones Jurídicas Cuya, 1° reimpresión, Mendoza, República Argentina, 2005, p. 44).

1.10.3 Régimen de empleo Municipal

En el año 1996 la Honorable Legislatura de la Provincia de Buenos Aires sancionó el “Estatuto para el Empleado Municipal”, Ley 11.757 cuyo ámbito de aplicación alcanza a todos los municipios de la Pcia. de Bs. As., consagra derechos y obligaciones de los empleados municipales clasificándolos según su estabilidad en personal de planta permanente y personal de planta temporaria; así también reglamenta retribuciones, compensaciones, subsidios, etc. También deja a cargo del Departamento Ejecutivo la regulación de los concursos para el ingreso a la función pública, entre otras cuestiones.

Cabe destacar que, a partir de la entrada en vigencia de este Estatuto, se derogó el inciso 4 del artículo 63 de la Ley Orgánica de las Municipalidades (Decreto Ley 6769/58) otorgándosele competencia a los Departamentos Ejecutivos Comunales en materia de reestructuración orgánica.

Deben valorarse los esfuerzos de muchos municipios en relación con la instauración de una política de recursos humanos, que incluso ha llevado a la creación de Direcciones de Recursos Humanos o áreas de Función Pública, atentas a la capacitación y el desarrollo, en reemplazo de las tradicionales oficinas de Personal.

Debe tenerse en cuenta que en el ámbito municipal, la gestión de recursos humanos no escapa a la crónica debilidad institucional de los municipios. Al hecho de que las Direcciones de Personal se hayan dedicado históricamente a la confección de legajos administrativos, al control del presentismo y la administración del régimen de licencias y el régimen disciplinario, se suma una ausencia de políticas referidas al ingreso, desarrollo y fin de las carreras de los agentes.

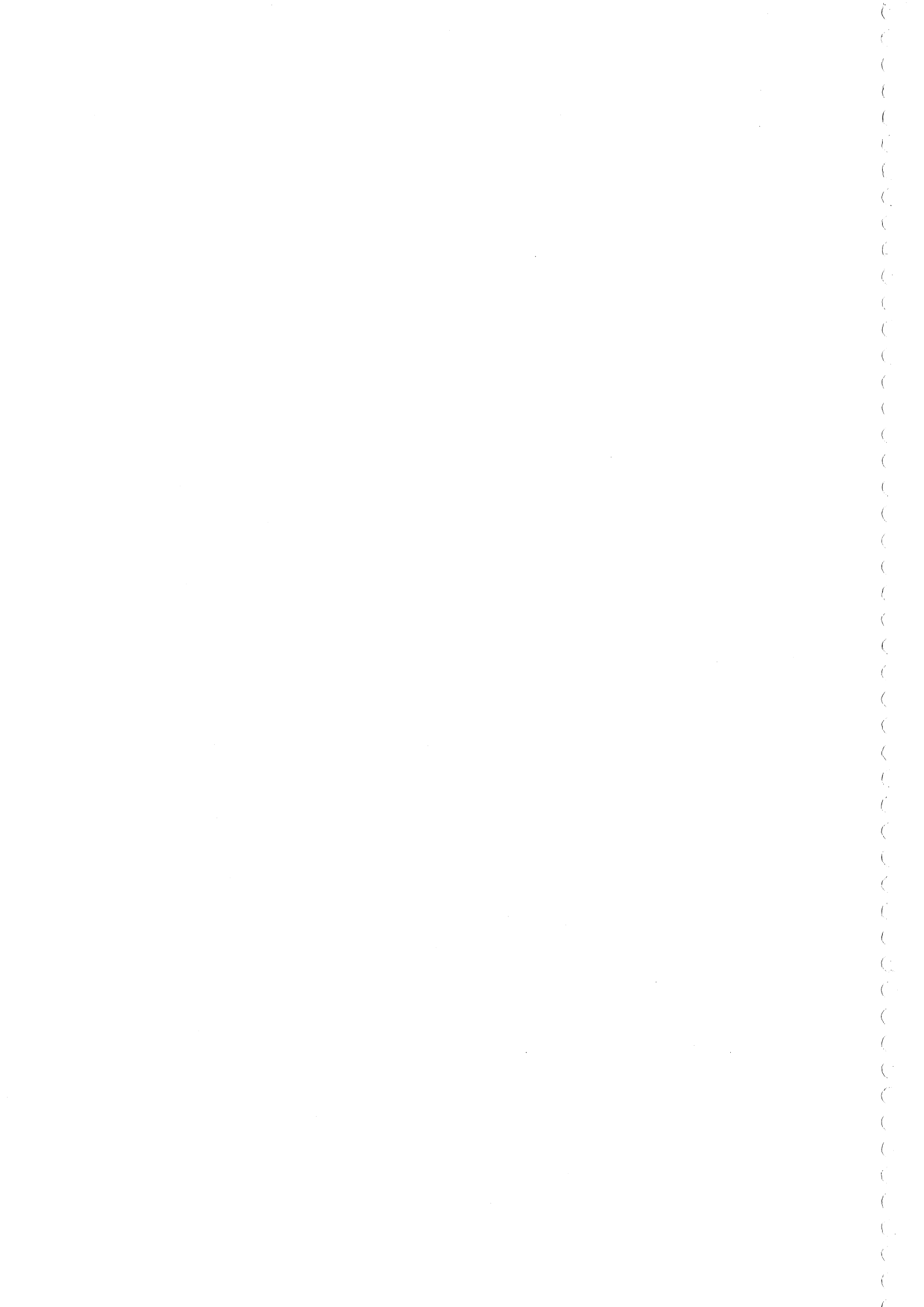
1.11 Municipalidad de General Pueyrredón

La ciudad es cabecera del Partido de General Pueyrredón, sus principales autoridades son el intendente que ejerce el Poder Ejecutivo, el Concejo Deliberante a cargo del Poder Legislativo y el Tribunal de Faltas hace lo mismo con el Poder Judicial. Las cuestiones legislativas (Ordenanzas), las elabora el Concejo Deliberante y las sanciones a infracciones de esas ordenanzas, las administra el Tribunal de faltas. El ejecutivo también eleva proyectos de ordenanza al HCD.

Organigrama Municipal

El Ejecutivo cuenta con la siguiente división en Secretarías para llevar a cabo su trabajo:

- Secretaría de Gobierno
- Secretaría Planeamiento Urbano
- Secretaría de Economía y Hacienda
- Secretaría de Educación
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Desarrollo Social
- Secretaría de Cultura
- Secretaría de Desarrollo Productivo
- Secretaría de Seguridad, Justicia Municipal y Control



- Secretaría de Desarrollo Tecnológico y Mejora de la Administración

En nuestra investigación, fueron tomados como sujetos participantes de la muestra, sesenta empleados de dos de las Secretarías mencionadas más arriba:

- 30 correspondieron al CEMA (Sec. de Salud)
- 30 pertenecientes a Calidad de vida. (Sec. De Desarrollo Social)

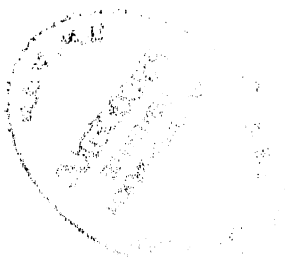
Breve reseña sobre Mar del Plata (VER ANEXO II)

1.11.1 La Secretaría de Desarrollo Social

Las Naciones Unidas sostienen que el desarrollo social en todos sus aspectos es un desafío tanto para los países en desarrollo como para los países desarrollados. Todas las sociedades enfrentan en mayor o menor grado problemas de desempleo, fragmentación social y pobreza persistente. Asimismo, muchos otros problemas sociales sólo se pueden enfrentar de forma efectiva a través de la cooperación internacional. Como ejemplos de estos problemas podemos mencionar la migración forzada o el uso indebido de drogas, la delincuencia organizada y la propagación de enfermedades.

Esta división del Ejecutivo Municipal atiende las problemáticas de los distintos sectores sociales de la población de Mar del Plata, dividiendo las tareas en:

- Adultos mayores
- Empleo y vivienda
- Asistencia habitacional
- Familia
- Mujer



- Menores en riesgo
- Discapacidad.

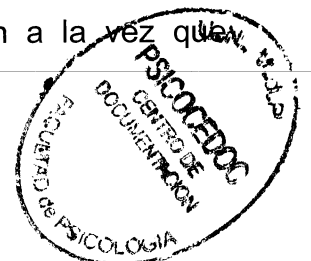
Ver ANEXO III para una información más detallada.

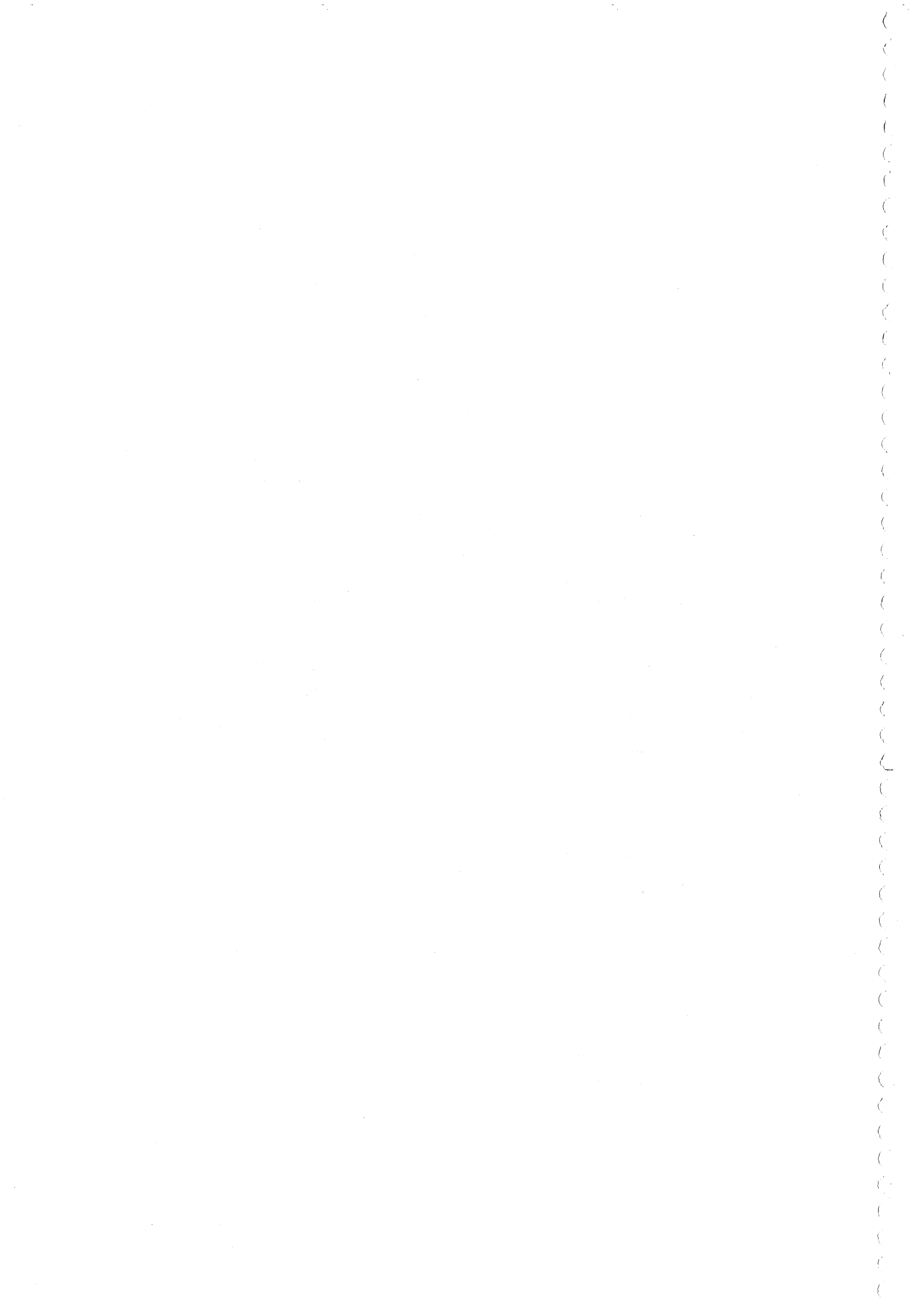
1.11.2 Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias – CEMA



Es un centro de atención dependiente de la Secretaría de Salud de la Municipalidad de General Pueyrredón que a través del aporte de recursos diagnósticos y humanos especializados, brinda una apropiada articulación de la atención sanitaria entre el primer y el tercer nivel. A través de este aporte se optimiza el circuito de atención de los pacientes en el Sector Público, haciendo que el mismo ingrese al Sistema de atención a través de los CAPS (Centros de atención primaria de la salud).

Es un Centro construido en un área estratégicamente designada, siendo el centro geográfico de la Ciudad y cercano a la Avenida Juan B. Justo, su ubicación permite un acceso más fácil de toda la población a la vez que





teniendo cercanía con los Hospitales Provinciales habilita una articulación más ágil entre los centros.

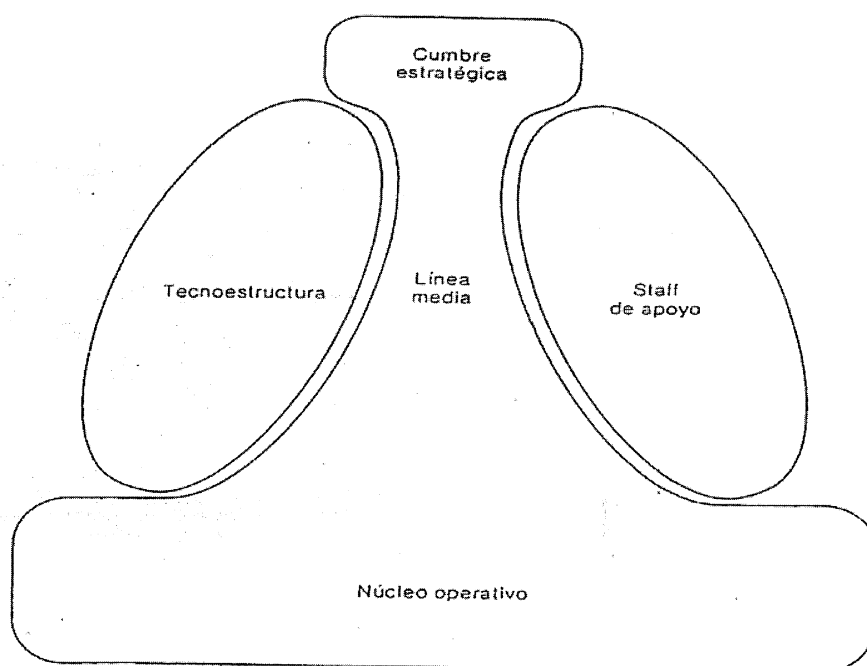
Su dirección es: Pehuajó N° 250 / (0223) 499-7900

Ver ANEXO IV para una información de los servicios y especialidades que se prestan en el CEMA.

Ver ANEXO V, donde se sigue un recorrido cronológico de recortes periodísticos de la creación del CEMA

1.11.3 Diseño de las organizaciones municipales según el diagrama de Mintzberg

Mintzberg postula para una organización, el siguiente esquema:



Tomamos en consideración el gráfico de Mintzberg, y adaptándolo al ámbito público, elaboramos un análisis de la estructura de las dos reparticiones municipales.

En Desarrollo Social



- Formarían parte de la cumbre estratégica el Secretario de Desarrollo Social y los subsecretarios.
- En la línea media se encuentran los directores y jefes de las diferentes áreas.
- En el núcleo operativo están todos los agentes sociales a los cuales tomamos las encuestas y aquellos que trabajan en el campo atendiendo los requerimientos de la población.
- Dentro del staff de apoyo se ubican los servicios de limpieza, de seguridad, el kiosco, etc.
- Y en la tecnoestructura están los encargados de reclutamiento de personal, de capacitación, etc.

En el CEMA

- Formarían parte de la cumbre estratégica el Director General y los tres Directores de Coordinación Médica, de Tecnología Médica y de Coordinación Administrativa.
- En la línea media se ubican los Jefes y Profesionales de diferentes secciones, como laboratorio, farmacia, odontología, etc.
- El núcleo operativo integrado por empleados, enfermeras, etc.
- El staff de apoyo en el CEMA sería el servicio de seguridad, de limpieza, la cafetería o buffet.
- En la tecnoestructura ubicamos el planeamiento estratégico, reclutamiento de personal, capacitación, comité de investigación.



CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA



CAPÍTULO 2

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Objetivo general

Identificar niveles de Engagement en empleados municipales.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Comparar el Engagement en dos grupos de empleados públicos de dos dependencias municipales.
- Comparar el Engagement, en sus tres dimensiones, en empleados públicos, considerando la antigüedad en el puesto de trabajo

En un principio, como consta en el anteproyecto elevado, tuvimos en consideración que la antigüedad en el CEMA sería de 1 año, pero al comenzar la investigación y en la etapa de toma de los cuestionarios, nos informaron que la antigüedad de la mayoría de los empleados es de 2 años, coincidiendo la misma con la apertura de CEMA.

2.1.3 Diseño de investigación

Nuestro trabajo de investigación presenta un diseño exploratorio, descriptivo, comparativo y cuantitativo.

Exploratorio, porque el objetivo es examinar un tema poco estudiado o poco abordado anteriormente. Estos estudios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas. (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Pilar Baptista, L. 1991).



Es descriptivo porque busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Se da en llamar así a las investigaciones en las que anteriormente se han detectado y definido variables, esto hace que se pueda fundamentar el estudio. (Ib., 70)

La investigación cuantitativa es el procedimiento de decisión que pretende decir, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística.

Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar.

La investigación comparativa tiene como objeto lograr la identificación de diferencias o semejanzas con respecto a la aparición de un evento en dos o más contextos, grupos o situaciones diferentes. Será comparativa porque se compararán dos grupos de diferentes reparticiones municipales teniendo en cuenta la antigüedad en el cargo ocupado y el nivel de engagement que presenten cada grupo.

2.1.4 Variable

La variable a medir será el Engagement, definido como “un estado afectivo positivo, relativamente persistente, de plenitud, que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo”.

2.1.5 Técnica utilizada

El instrumento que utilizamos para medir el Engagement, fue la escala UWES (Utrecht Work Engagement Scale, 2003). El mismo está disponible en 19 idiomas y existe una base de datos internacional que actualmente incluye puntuaciones de cerca de 30.000 trabajadores. Además del UWES original,



que está formado por 17 ítems, existe una versión reducida del mismo que incluye 9 ítems. (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006).

Para América Latina se conocen pocos trabajos sobre este tema, al igual que en Argentina, donde se comienzan a dar investigaciones a partir de 2011. Pero con respecto a empleados públicos, la búsqueda de trabajos relacionados a este segmento de trabajadores no arrojó resultados positivos.

Como decíamos más arriba, para medir el nivel de Engagement en empleados públicos, fue utilizado el cuestionario denominado UWES (Utrecht Work Engagement Scale), el cual incluye las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y otros 2002).

El mencionado cuestionario, reiteramos que consta de 17 ítems entre los cuales se reparten las tres dimensiones del constructo a saber:

La dimensión vigor, se evalúa con 6 ítems que hacen referencia a altos niveles de energía y resistencia mientras se trabaja, no sentirse fatigado fácilmente y persistir en la actividad aunque aparezcan dificultades y complicaciones.

1. En mi trabajo me siento lleno de energía
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar
4. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
5. Soy muy persistente en mi trabajo
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

La dimensión dedicación, se evalúa con 5 ítems que se refieren al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo que se hace y el sentirse orgulloso por el mismo, el alto reto percibido por el trabajo y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral.

1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo



3. Mi trabajo me inspira
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago
5. Mi trabajo es retador

La dimensión absorción, se mide con 6 ítems que se refieren a sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo, tener dificultades en dejar el trabajo estando en esta situación placentera y así el tiempo parece que pasa “volando” y uno/a se “deja llevar” por el trabajo olvidando lo que pasa alrededor.

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando
2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
4. Estoy inmerso en mi trabajo
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

La duración de la toma es de aproximadamente de entre 5 a 10 minutos. Esto puede hacerse tanto individualmente como de manera grupal.

El UWES también puede utilizarse como parte de una encuesta de satisfacción para el empleado, o una valoración de riesgos psicosociales.

Las instrucciones que se proporcionan en el formato, en la parte superior del UWES son autoaplicables, pero si se cree necesario, se puede constatar si el o los sujetos entendieron las indicaciones.

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 (“Nunca”) a 6 puntos (“Todos los días”). El mencionado rango está conformado de la siguiente manera:



- 0 a 0.99 → 1 Algunas veces por año
- 1 a 1.99 → 2 Una vez o menos por mes
- 2 a 2.99 → 3 Algunas veces por mes
- 3 a 3.99 → 4 Una vez por semana
- 4 a 4.99 → 5 Algunas veces por semana
- 5 a 5.99 → 6 Todos los días

Para establecer las normas estadísticas del UWES, se utilizaron cinco categorías: “muy bajo”, “bajo”, “promedio”, “alto” y “muy alto”.

Tabla 1. Puntajes normativos para el UWES-17

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje Total
Muy bajo	≤ 2.17	≤ 1.60	≤ 1.60	≤1.93
Bajo	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
Alto	4.81 – 5.65	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muy Alto	≥ 5.61	≥ 5.80	≥5.36	≥ 5.54

Se demostró que el UWES presenta las siguientes propiedades psicométricas (Schaufeli y Bakker, 2003):

- Correlación interna: aún cuando el análisis factorial confirmatorio del UWES, define una estructura tridimensional, estas tres dimensiones están íntimamente relacionadas. Las correlaciones entre las tres escalas generalmente exceden el .65 (Demerouti et al. 2001, Salanova et al. 2000, Schaufeli et al. 2002), además que la correlación entre las variables latentes presenta un intervalo entre .80 y .90 (Salanova et al. 2000, Schaufeli et al. 2002).

- Consistencia interna: La consistencia interna de las tres escalas del UWES es adecuada. Esto quiere decir que, en todos los casos, los valores de α de Cronbach son iguales o superan el valor crítico de .70 (Nunnally y Bernstein, 1984). Usualmente, los valores de Cronbach varían entre .80 y .90 (Salanova et al., 2000; Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli, 2001; Demerouti et al., 2001; Montgomery, Peeters, Schaufeli y Den Ouden, 2003; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2003a; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Salanova, Carrero, Pinazo y Schaufeli, 2003b; Schaufeli y Bakker, en prensa).
- 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, que son .30, .36 y .46, respectivamente (Bakker, Euwema & Van Dierendonk, 2003).
- Estos resultados psicométricos confirman - como se esperaba - la validez factorial del UWES. 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.

2.1.6 Procedimiento

La investigación se inició con un contacto previo con el encargado de depósito de Desarrollo Social, quien tiene muchos años de trabajo en la municipalidad, quien, muy amablemente, se contactó telefónicamente con la Dra. Liliana González en Desarrollo Social, y con la Srta. Elizabeth en el CEMA.

En Desarrollo Social debimos elevar una nota de presentación formalizando el pedido a la Dra. Miyawaki, quien luego de este primer paso autorizó la toma de las encuestas.



En el CEMA tuvimos una entrevista con el Comité de Investigación, y recibimos la autorización de la Dra. Mónica González, quien se mostró altamente entusiasmada en recibirnos, dado que era la primera investigación en el área laboral.

Pasado un tiempo, el Director de Coordinación Administrativa, el Contador Cuvillier, dio la autorización para completar las encuestas a los empleados y pasamos a la etapa de toma de las escalas.

La aplicación de las mismas se realizó a cada voluntario de forma anónima y confidencial, los cuales prestaron su consentimiento respecto de su participación en la investigación, y mostraron mucho interés en este nuevo concepto de la Psicología Laboral, debiendo aclararles la definición y los alcances del mismo a muchos de los participantes. .

Los datos resultantes se ingresaron en el programa Excel para ordenarlos y poder realizar un análisis comparativo de los resultados.

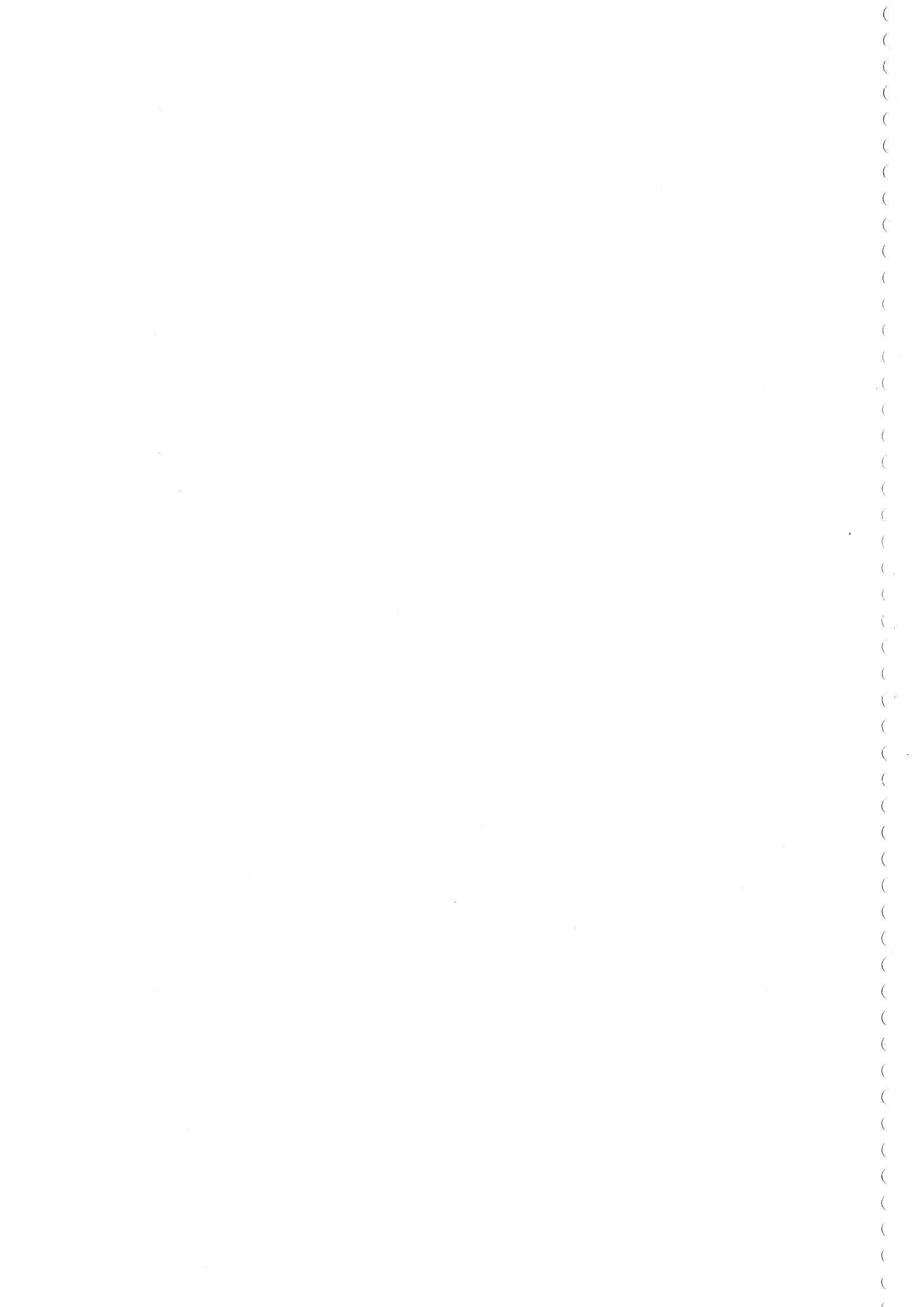
2.1.7 Participantes

En este estudio, el muestreo intencional no probabilístico se conformó con dos grupos de empleados municipales, que voluntariamente completaron el cuestionario.

La muestra está compuesta por 60 empleados municipales, divididos en dos grupos de acuerdo a la antigüedad en las tareas realizadas.

Relevamos la encuesta a 30 empleados en el C.E.M.A. y los 30 restantes, en Desarrollo Social, ambas dependencias pertenecientes a la Municipalidad de General Pueyrredón.

Se tomó como criterio de selección a las personas que posean una antigüedad igual o menor a dos años para el primer grupo, e igual o mayor a 5 años para el segundo grupo de comparación.



CAPÍTULO 3

RESULTADOS

CAPÍTULO 3

3.1 RESULTADOS

3.1.1 Análisis de los niveles de engagement y comparación entre CEMA y Desarrollo Social

Comenzando con la observación y análisis de la Tabla 2 y del gráfico 1, correspondiente a los niveles de Engagement, podemos ver que no hay diferencia relevante, siendo los resultados muy similares, obteniendo:

En el “promedio”: en el CEMA de 60% con un total de 18 casos, y de un 53,33% con 16 casos en Desarrollo Social; y completando este análisis, sobre el total de 60 sujetos encontramos 34 casos, arribando a un 56,66%.

Nivel “muy bajo”: tienen un total de 3 casos, siendo un resultado muy bajo, ya que el total es de 60 voluntarios; correspondiendo a 2 casos en el CEMA que representa al 6,66%, y a 1 en Desarrollo Social representando el 3,33%.

Nivel “bajo”: en CEMA encontramos 5 voluntarios con un 16,66%. En Desarrollo Social hallamos 6 participantes, alcanzando el 20%. Por último, el total de este nivel, es de 11 casos, alcanzando el 18,66%.

Nivel “alto”: está representado por 12 casos sobre 60, correspondiendo al 20% del total de la muestra. En el CEMA son 5 los casos, reflejando el 16,66%, y en Desarrollo Social son 7 casos, representando el 23,33%.

Nivel “muy alto”: Como último análisis, en este nivel, nos encontramos con el menor de los resultados hallados en esta tabla correspondiente al Engagement. El mismo es de 0 casos en ambas reparticiones públicas.

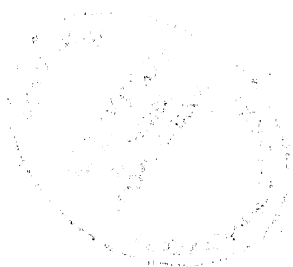


Tabla 2

Comparación según el nivel de Engagement (UWES-17) en las dos reparticiones públicas

INSTITUCIÓN		NIVELES DE ENGAGEMENT					
		Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	TOTAL
CEMA	F	2	5	18	5	0	30
	%	6,66%	16,66%	60%	16,66%	0%	100%
DESARROLLO SOCIAL	F	1	6	16	7	0	30
	%	3,33%	20%	53,33%	23,33%	0%	100%
TOTAL	F	3	11	34	12	0	60
	%	5%	18,33%	56,66%	20%	0%	100%

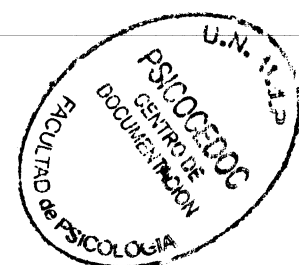
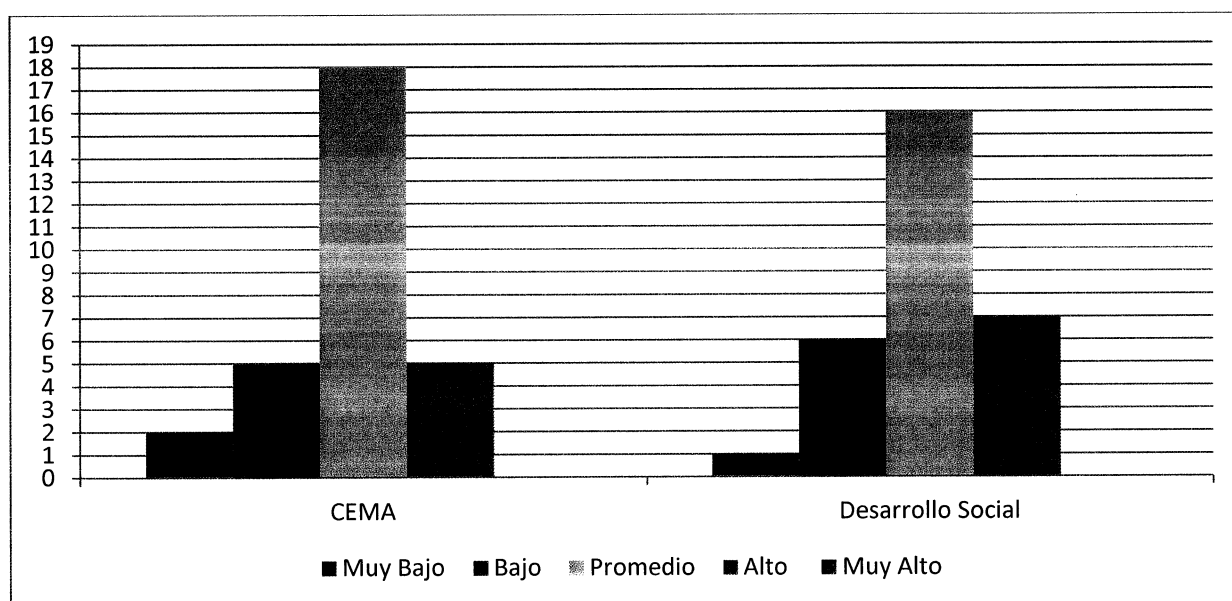




Gráfico 1

Comparación según el nivel de Engagement (UWES-17) en las dos reparticiones públicas





3.1.1.1 ANÁLISIS NIVEL:

VIGOR

Prosiguiendo con el análisis, pasamos ahora al nivel de VIGOR, observando la Tabla 3 y el gráfico 2:

En “promedio”: En las dos reparticiones se obtuvieron 17 casos en ambas, con un porcentaje del 56,66%. Este mismo porcentaje corresponde a los 34 participantes del total de 60

Nivel “muy bajo”: tienen un total de 2 casos, siendo un resultado muy bajo, ya que el total es de 60 voluntarios; correspondiendo a 1 casos en el CEMA que representa al 3,33%, y a 1 en Desarrollo Social representando el 3,33%.

Nivel “bajo”: en cada repartición municipal encontramos 4 voluntarios haciendo un total de 8, que corresponde al 13,33%.

Nivel “alto”: en el CEMA encontramos 7 empleados, que corresponden a un 23,33%, igualándose los resultados en Desarrollo Social. En total, en este nivel encontramos 14 voluntarios representando el 23,33% del total de la muestra.

Nivel “muy alto”: Hallamos 1 caso que refleja un 1,33%, al igual que en Desarrollo Social, con 1 participante. El total encontrado es de 2 casos, correspondiendo al 1,33% del total.

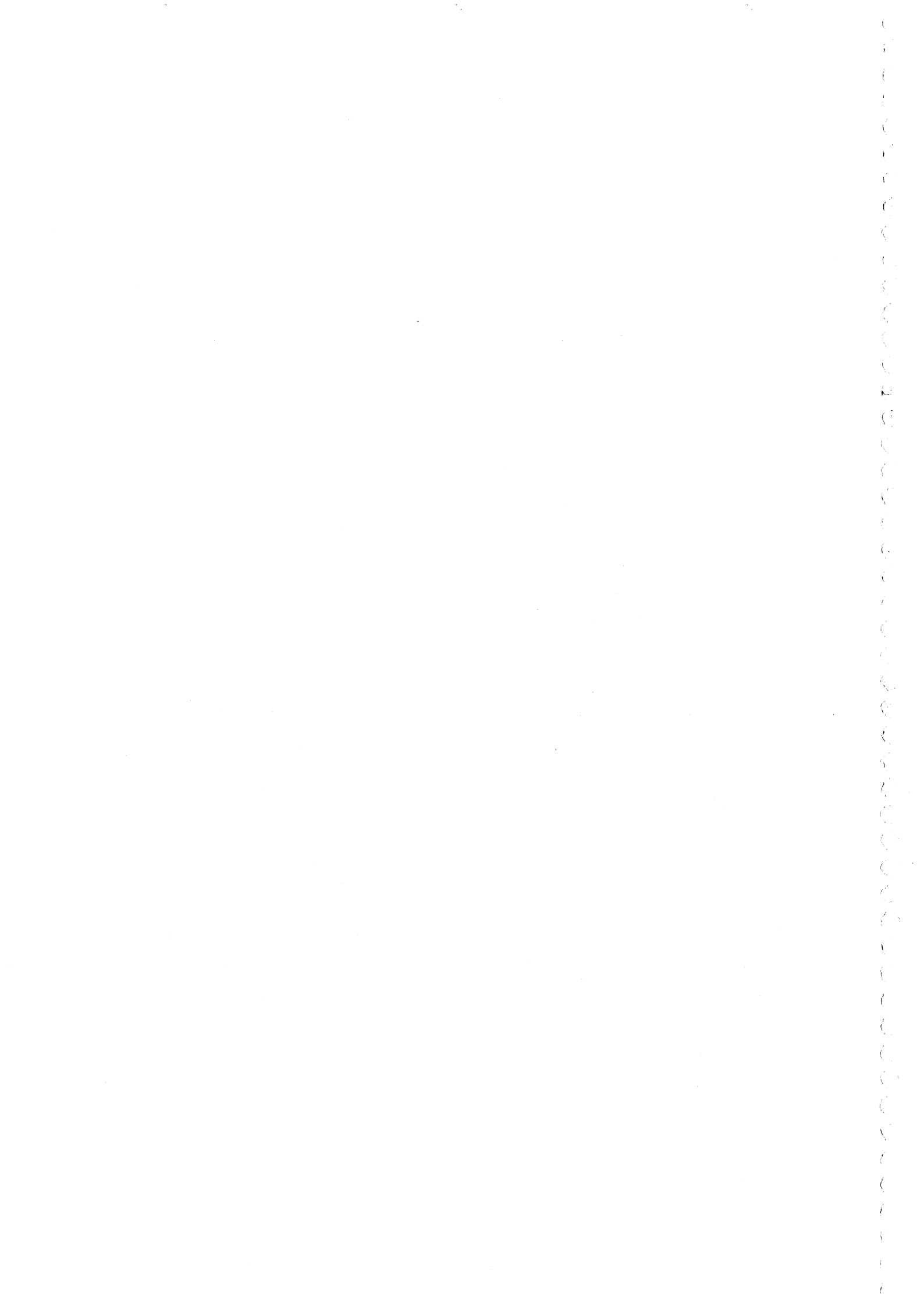


Tabla 3

Comparación según el nivel de Vigor (UWES-17) en las dos reparticiones públicas

INSTITUCIÓN		NIVELES DE VIGOR					
		Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	TOTAL
CEMA	F	1	4	17	7	1	30
	%	3,33%	13,33%	56,66%	23,33%	3,33%	100%
DESARROLLO SOCIAL	F	1	4	17	7	1	30
	%	3,33%	13,33%	56,66%	23,33%	3,33%	100%
TOTAL	F	2	8	34	14	2	60
	%	3,33%	13,33%	56,66%	23,33%	3,33%	100%

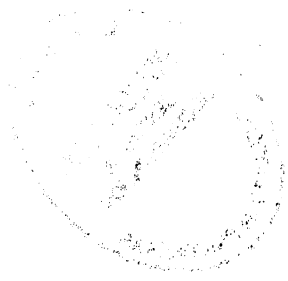
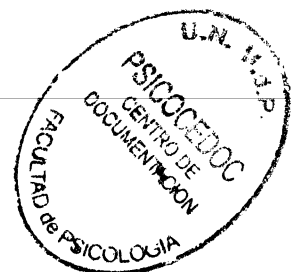
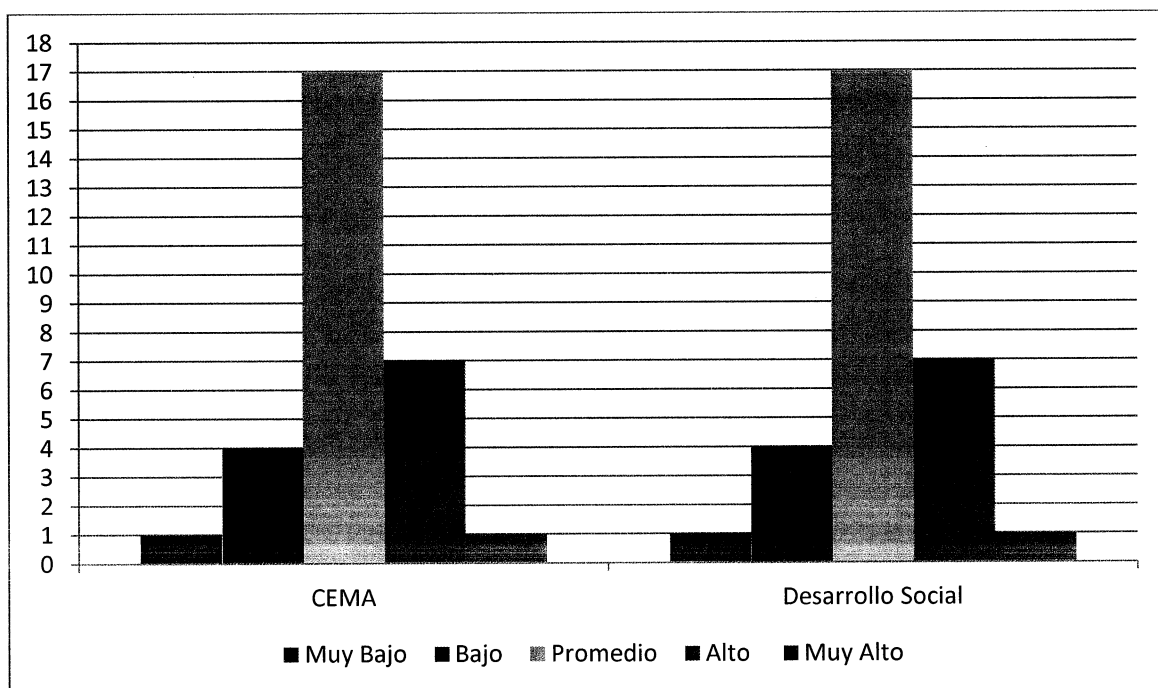


Gráfico 2

Comparación según el nivel de Vigor (UWES-17) en las dos reparticiones públicas





3.1.1.2 ANÁLISIS DEL NIVEL:

DEDICACIÓN

Continuando con el análisis de la tabla 4 y el gráfico 3 correspondiente al nivel de DEDICACION, observamos que:

En el “promedio”: en el CEMA el porcentaje es de 53,33%, con 16 casos, y de un 60% con 18 casos en Desarrollo Social; y completando este análisis, sobre el total de 60 sujetos encontramos 34 casos, arribando a un 56,66%.

Nivel “muy bajo”: tienen un total de 4 casos, siendo un resultado muy bajo, ya que el total es de 60 voluntarios; correspondiendo a 3 casos en el CEMA que representa al 10%, y a 1 en Desarrollo Social representando el 3,33%.

Nivel “bajo”: en CEMA encontramos 3 empleados correspondiendo al 10%. En Desarrollo Social hallamos 4 participantes, reflejando el 13,33%. Por último, el total en este nivel, es de 7 casos, alcanzando el 11,66%.

Nivel “alto”: está representado por 12 casos sobre 60, correspondiendo al 20% del total de la muestra. En el CEMA son 6 los casos, reflejando el 20%, reflejando el mismo resultado en Desarrollo Social.

Nivel “muy alto”: encontramos un total de 3 casos que revelan un 5%, siendo 2 de CEMA que equivale al 6,66% de los participantes, y 1 caso para Desarrollo Social, respondiendo al 3,33%



Tabla 4

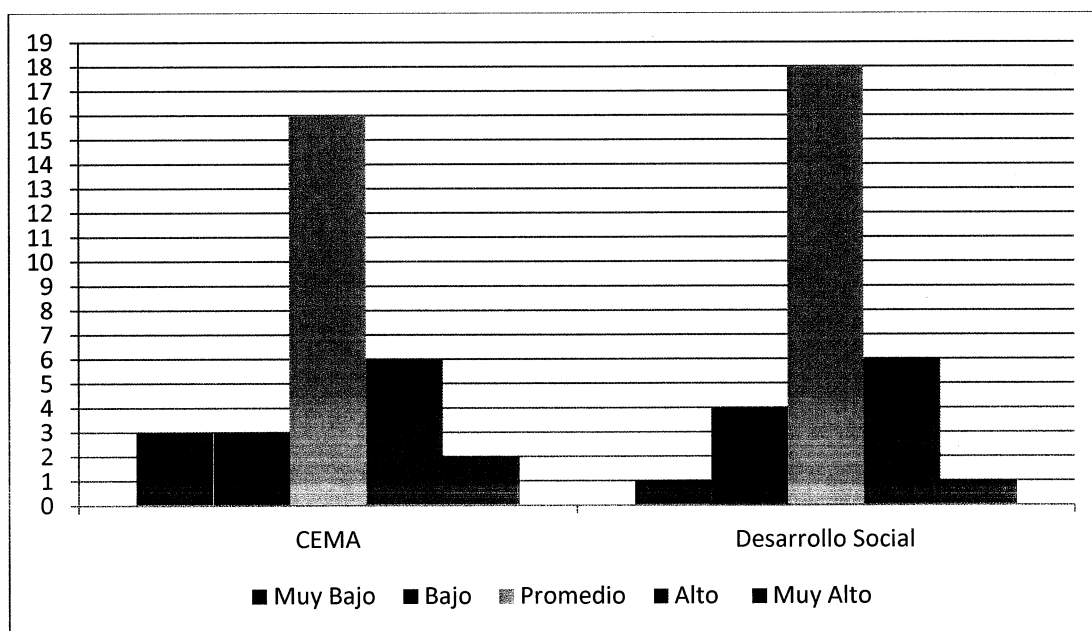
Comparación según el nivel de Dedicación (UWES-17) en las dos reparticiones públicas

INSTITUCIÓN		NIVELES DE DEDICACION					
		Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	TOTAL
CEMA	F	3	3	16	6	2	30
	%	10%	10%	53,33%	20%	6,66%	100%
DESARROLLO SOCIAL	F	1	4	18	6	1	30
	%	3,33%	13,33%	60%	20%	3,33%	100%
TOTAL	F	4	7	34	12	3	60
	%	6,66%	11,66%	56,66%	20%	5%	100%



Gráfico 3

Comparación según el nivel de Dedicación (UWES-17) en las dos reparticiones públicas





3.1.1.3 ANÁLISIS DEL NIVEL:

ABSORCIÓN

Por último analizamos el nivel de ABSORCIÓN (Tabla 5 - Gráfico 4), donde los resultados no difieren en mucho con respecto al resto de las tablas. Obteniendo los siguientes datos:

En el “promedio”: en el CEMA de 46,66% con un total de 14 casos, y de un 46,66% con 14 casos en Desarrollo Social; y completando este análisis, sobre el total de 60 sujetos encontramos 28 casos, correspondiendo al 46,66%.

Nivel “muy bajo”: tienen un total de 4 casos, siendo un resultado muy bajo, ya que el total es de 60 voluntarios; correspondiendo a 2 casos en el CEMA y a 2 en Desarrollo Social, que representa al 6,66% en ambos casos.

Nivel “bajo”: en CEMA encontramos 8 casos con un 26,66%. En Desarrollo Social hallamos 7 participantes, alcanzando el 23,33%. Por último, el total de este nivel, es de 15 casos, alcanzando el 25%.

Nivel “alto”: está representado por 12 casos sobre 60, correspondiendo al 20% del total de la muestra. En el CEMA son 5 los casos, reflejando el 16,66%, y en Desarrollo Social son 7 casos, representando el 23,33%.

Nivel “muy alto”: encontramos el puntaje más bajo de esta tabla, donde en el CEMA 1 solo participante que es el 3,33% de la muestra, ningún caso en Desarrollo Social, haciendo un total para este nivel, de 1 empleado que corresponde al 1,66%.



Tabla 5

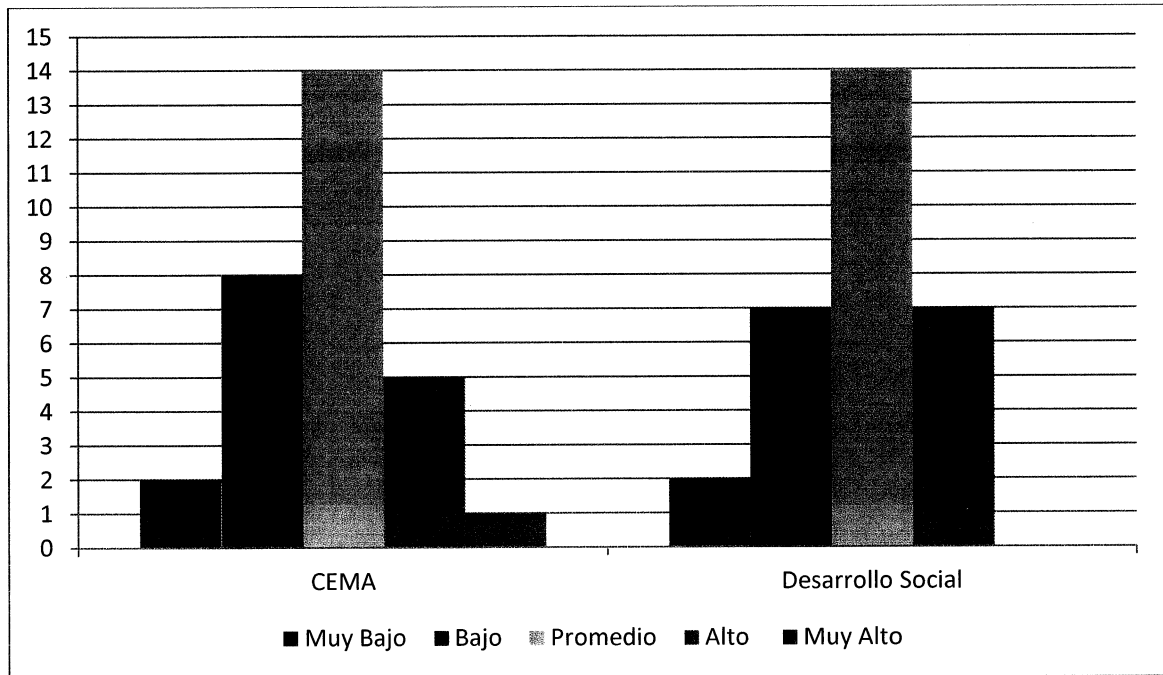
Comparación según el nivel de Absorción (UWES-17) en las dos reparticiones públicas

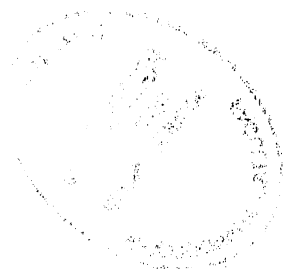
INSTITUCIÓN		NIVELES DE ABSORCION					
		Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	TOTAL
CEMA	F	2	8	14	5	1	30
	%	6,66%	26,66%	46,66%	16,66%	3,33%	100%
DESARROLLO SOCIAL	F	2	7	14	7	0	30
	%	6,66%	23,33%	46,66%	23,33%	0%	100%
TOTAL	F	4	15	28	12	1	60
	%	6,66%	25%	46,66%	20%	1,66%	100%



Gráfico 4

Comparación según el nivel de Absorción (UWES-17) en las dos reparticiones públicas



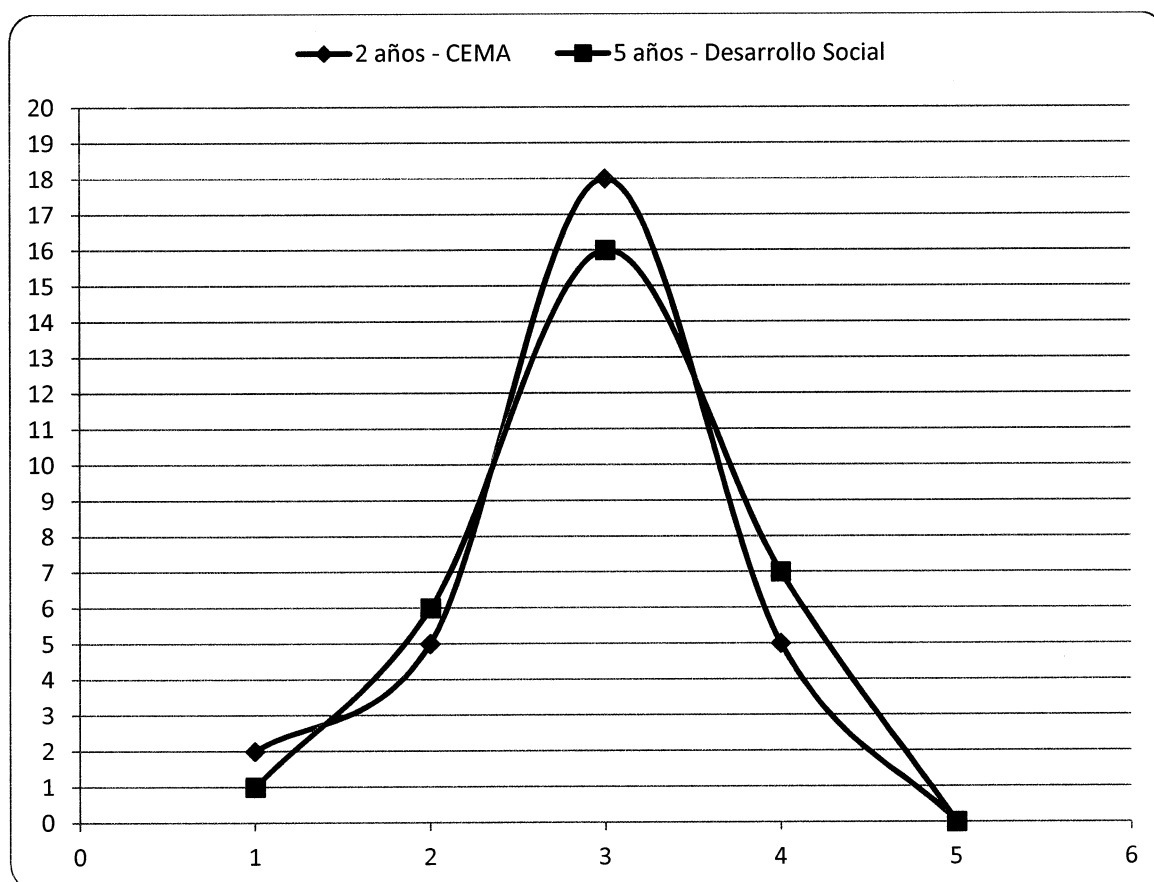


3.1.2. Análisis de los niveles de engagement en relación a la antigüedad del puesto

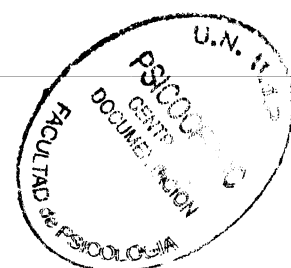
Observando el gráfico 5, el mismo nos muestra la escasa diferencia en los niveles de Engagement si lo relacionamos con la antigüedad de los empleados en ambas reparticiones municipales, correspondiendo a CEMA un 60%, y a Desarrollo Social un 53,33%.

Se evidencia en esta lectura altos valores en los promedios y muy bajos valores hacia los extremos, siendo muy abrupto el valor que toma la curva en la distribución de los resultados.

Gráfico 5. Niveles de engagement en relación a la antigüedad del puesto



1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Promedio 4 = Alto 5 = Muy alto





CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN



CAPÍTULO 4

4.1.1. Análisis de niveles de engagement

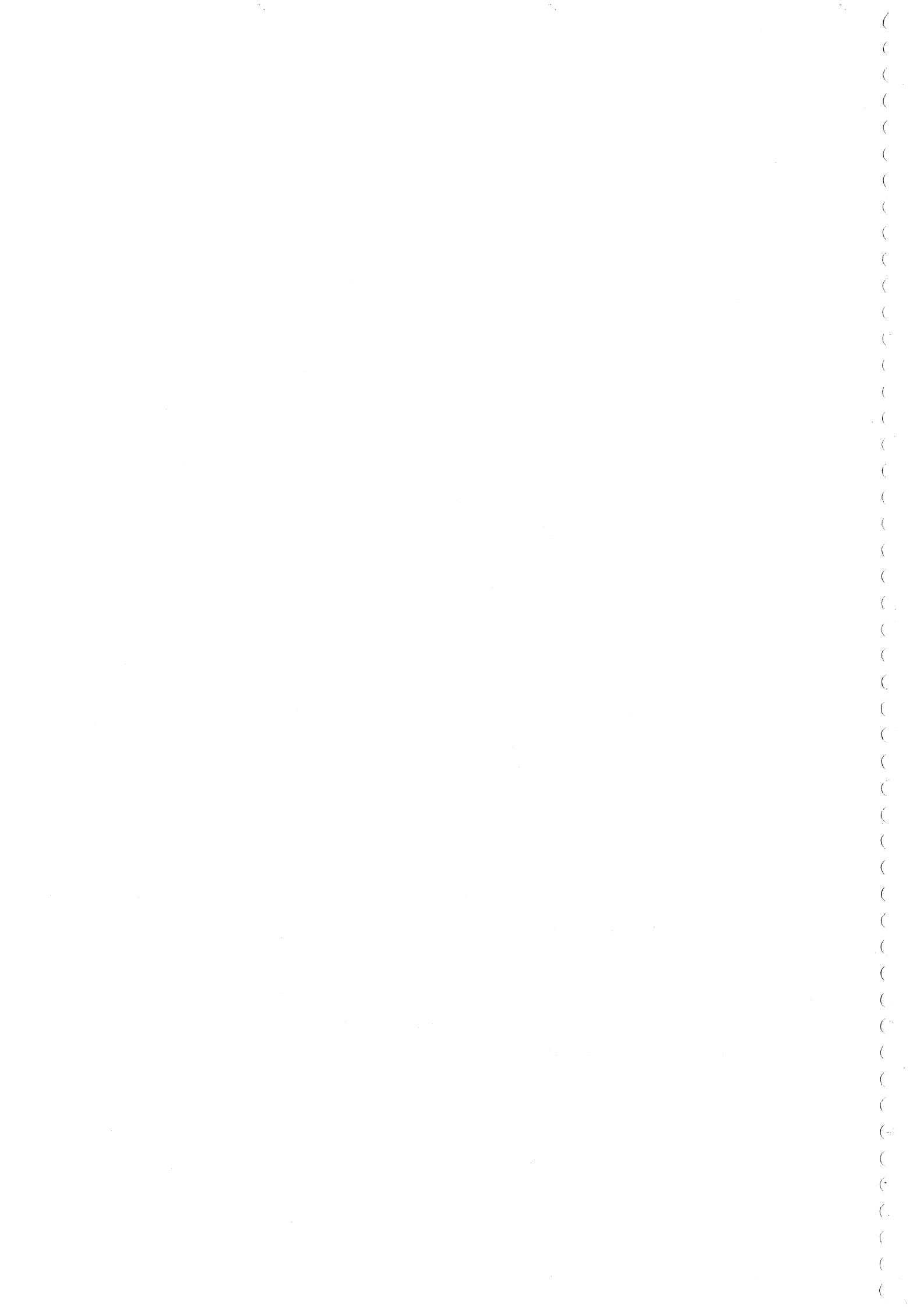
La presente tesis de pregrado se realizó con el objetivo de cumplir con el requisito curricular correspondiente a la carrera de Licenciatura en Psicología. Con ese objetivo, asesoradas por la directora de la tesis, fuimos definiendo el tema a investigar. Este trabajo parte de la importancia que se concede en la actualidad, dentro del ámbito de la Psicología Laboral, al Engagement.

Fue entonces, que definimos la franja a investigar: 2 grupos de empleados de dos reparticiones de la Municipalidad de General Pueyrredón: el CEMA, con 30 sujetos que ingresaron en el momento de la inauguración de la dependencia municipal C.E.M.A. (Centro de Emergencias Médicas Ambulatorias), y el otro grupo lo integraron igual número de empleados con 5 años o más de antigüedad del área de la Secretaría de Desarrollo Social, Ambos grupos se desempeñan en tareas de atención al público.

Nos pareció interesante encarar esta investigación, dado que trabajos previos sobre Engagement tomaron en consideración como muestra a grupos diferentes del que seleccionamos para este trabajo, perteneciendo los mismos a otros ámbitos laborales

Por otra parte, al contactarnos con las autoridades de las dos dependencias municipales que iban a ser escenarios de la muestra, evidenciamos que eran escasas o casi nulas las investigaciones sobre el ámbito que abarca la Psicología Laboral.

Identificados los grupos y los objetivos a investigar, partimos de una pregunta, como toda investigación, ¿El nivel de Engagement sería mayor en uno u otro grupo?



El imaginario social habla de que el empleado público es indolente y poco comprometido con su trabajo. Imaginario caricaturizado con gran repercusión mediática en un personaje cómico llamado “la empleada pública Flora”.

Nuestra idea era comprobar si ese preconceito era atribuible a nuestros investigandos, porque dentro de ese imaginario, que parece pensar que no hay compromiso de parte de esos empleados, el Engagement sería difícil de identificar en ellos.

Todas estas cuestiones, se amplificaron cuando accedimos a las dos reparticiones públicas, generándonos una nueva pregunta: ¿El ambiente físico donde se trabaja, influiría en los niveles de Engagement?

En nuestro primer contacto con el CEMA, que contaba con una antigüedad edilicia de dos años, nos impactaron las instalaciones impecables, la tecnología, refrigerado en verano y calefaccionado en invierno y sobre todo, la calidad humana de aquellas personas con las que tuvimos los primeros contactos, quienes autorizaron inmediatamente la posibilidad de trabajar en ese campo.

En Desarrollo Social, el impacto visual fue muy diferente. Allí, nuestra pregunta tomaba más relevancia, dado que las instalaciones vetustas no favorecerían a muchos empleados: se accede a los pisos superiores por escalera, y no poseen la calefacción y la refrigeración como aquellos que trabajan en el CEMA. Pero es destacable que nos abrieron las puertas con la misma predisposición que en la otra repartición.

Ahora bien, caracterizada la investigación, pasaremos a hablar de los resultados.

Por los datos arrojados de la muestra tomada, pudimos corroborar que *no se refleja una diferencia marcada en los niveles de Engagement entre los dos grupos*, como se esperaba encontrar cuando se formuló la primera pregunta al inicio de esta investigación: ¿El nivel de Engagement sería mayor en uno u otro grupo?



Continuando con el análisis en este nivel, llama la atención que ningún participante respondió de manera de obtener un puntaje “muy alto”.

En el nivel Vigor, los casos adquieren una igualdad de cifras muy notoria, por lo que se podría deducir que en ambos grupos, el vigor es similar, y también que la antigüedad no tendría un alcance significativo al comparar los mismos. Idea que guió el comienzo de nuestro trabajo.

Un alto porcentaje está comprendido en el promedio (56,66%), por lo que podemos concluir, que son empleados que hacen referencia a niveles de energía y resistencia promedio mientras se trabaja, que no se deberían sentir fatigados fácilmente y que persistirían en la actividad aunque aparecieran dificultades y complicaciones.

En Dedicación, el promedio sigue marcando una tendencia en los resultados obtenidos. En este apartado, es un 56,66% el que nos muestra el nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo que se lleva a cabo y el sentirse orgulloso por el mismo, el alto reto percibido por el trabajo y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral. Una diferencia de 7% entre ambos grupos del promedio no parecería ser significativa y no marcaría diferencias notables en cuanto a la dedicación. Es de notar que en los niveles “bajo” y “muy bajo”, al igual que en los “alto y “muy alto” se encuentran las menores cifras de respuestas recogidas.

Por último, en Absorción, se registra el promedio más bajo de la muestra, un 46,66%, lo que hablaría de que en este nivel los empleados de ambos grupos tendrían menor cantidad de sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo, tendrían más dificultades en dejar el trabajo estando en una situación placentera y así el tiempo parecería que no pasa “volando” y que no se “dejarían llevar” por el trabajo olvidando lo que pasa alrededor. En este ítem del análisis, también son bajas las cifras de los niveles bajos y altos, como se ha encontrado en los restantes niveles.



Por otra parte, llama la atención el Gráfico 5, donde se visualiza una forma de campana, en la que el promedio es muy alto en relación a los extremos, y además, es escasa la diferencia en ambos grupos, lo que nos lleva a interpretar, que *no se observa una relación diferente entre el ambiente donde se trabaja y la antigüedad y el nivel de Engagement*, contestando otra de esas preguntas iniciales, ¿El ambiente físico donde se trabaja, influiría en los niveles de Engagement?

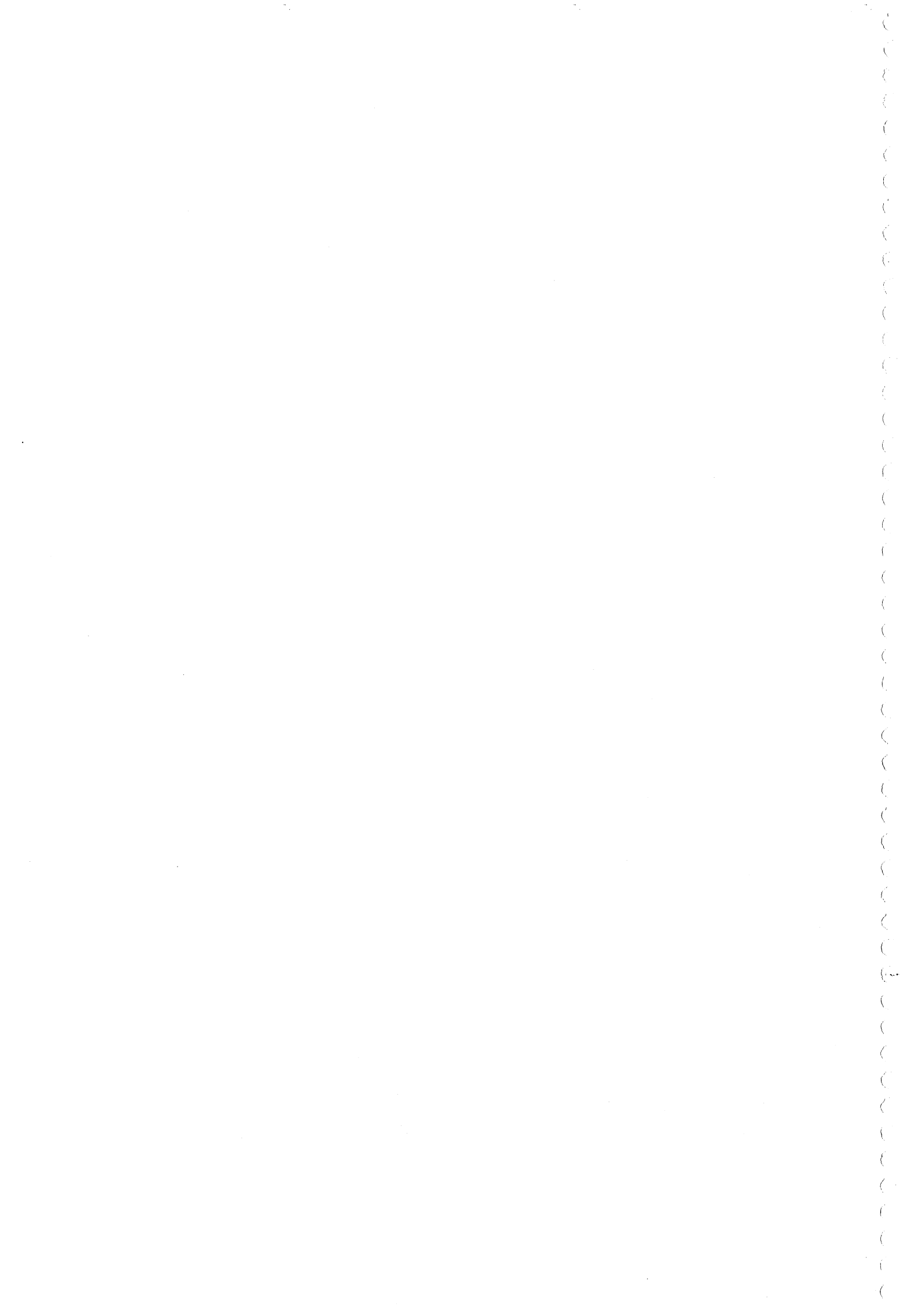
4.1.2. Limitaciones de la investigación

Partimos de considerar que una primera limitación podría ser la cantidad de participantes en la muestra tomada. Pensamos que debería haber sido mayor el número de participantes, porque esto podría llevar a cambiar los resultados que encontramos en la investigación.

Otra consideración merece la antigüedad en Desarrollo Social. Partiendo de 5 años en el puesto, nos encontramos con antigüedades que llegan hasta 25 años. Y los resultados contradicen lo que planteamos en el punto 1.7, donde citando a Schaufeli & Bakker (2004), estos autores nos decían que: “La edad de forma positiva, esto es, los trabajadores más mayores se sienten más engaged con el trabajo que los trabajadores más jóvenes”.

Una segunda limitación radicaría en no haber tomado otras variables que harían más interesante el análisis, como ser la edad de los participantes, el género y el puesto. En cuanto a esto, se puede agregar como dato accesorio, que los participantes en ambos grupos son mayoritariamente del sexo femenino y con referencia a las edades, en CEMA darían un promedio de alrededor de 30 años, mientras que en Desarrollo Social, ese promedio es de 40 años de edad.

Por último, pensamos que las respuestas de los participantes podrían haber tomado un sesgo subjetivo, característica de los cuestionarios autoadministrados, que harían considerar la necesidad de utilizar también en

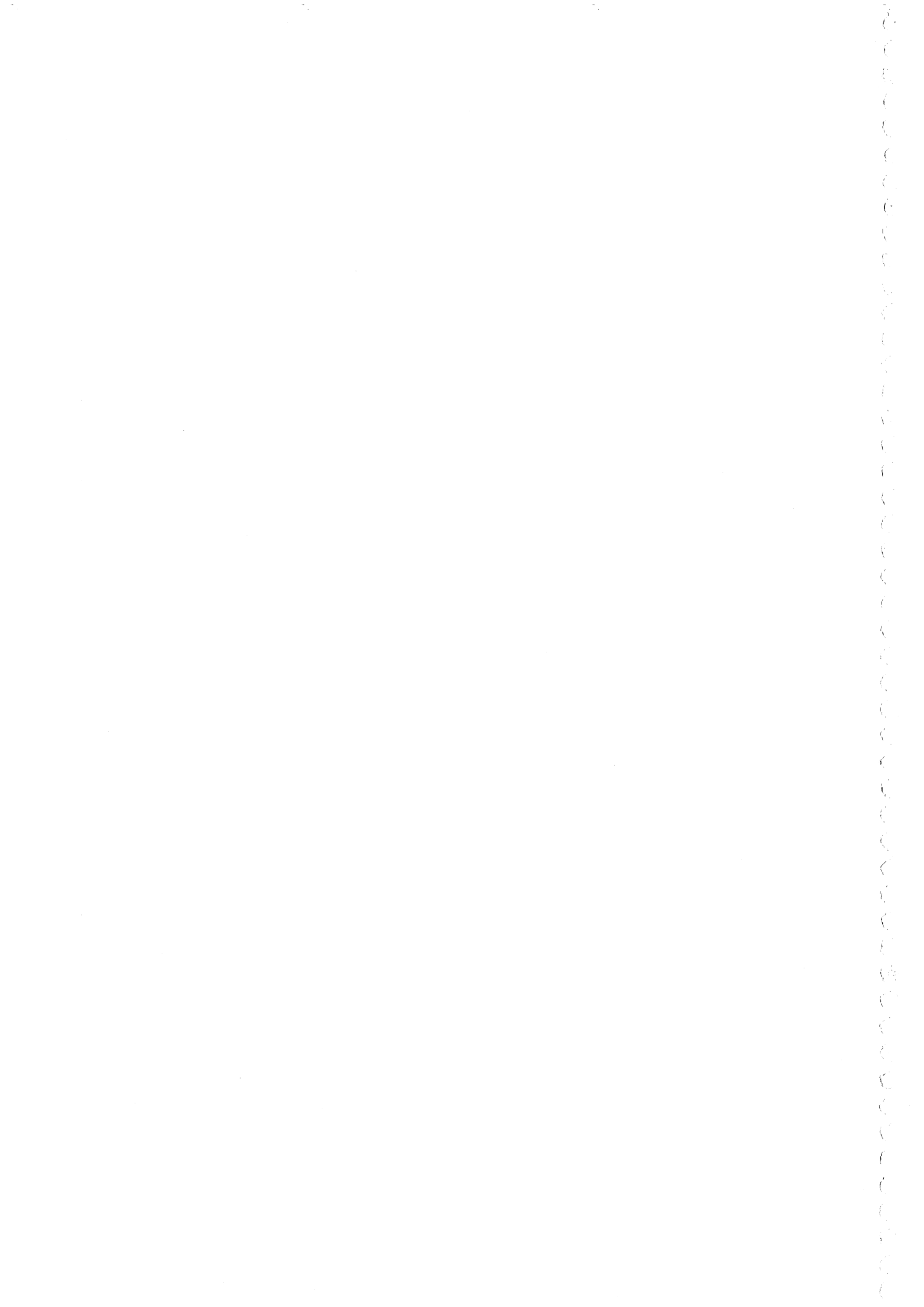


futuras investigaciones, métodos cualitativos valiosos como la entrevista o también completar con escalas como la de satisfacción laboral de Meliá y Peiró (1998) para arribar a conclusiones más complejas.



CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES



CAPÍTULO 5

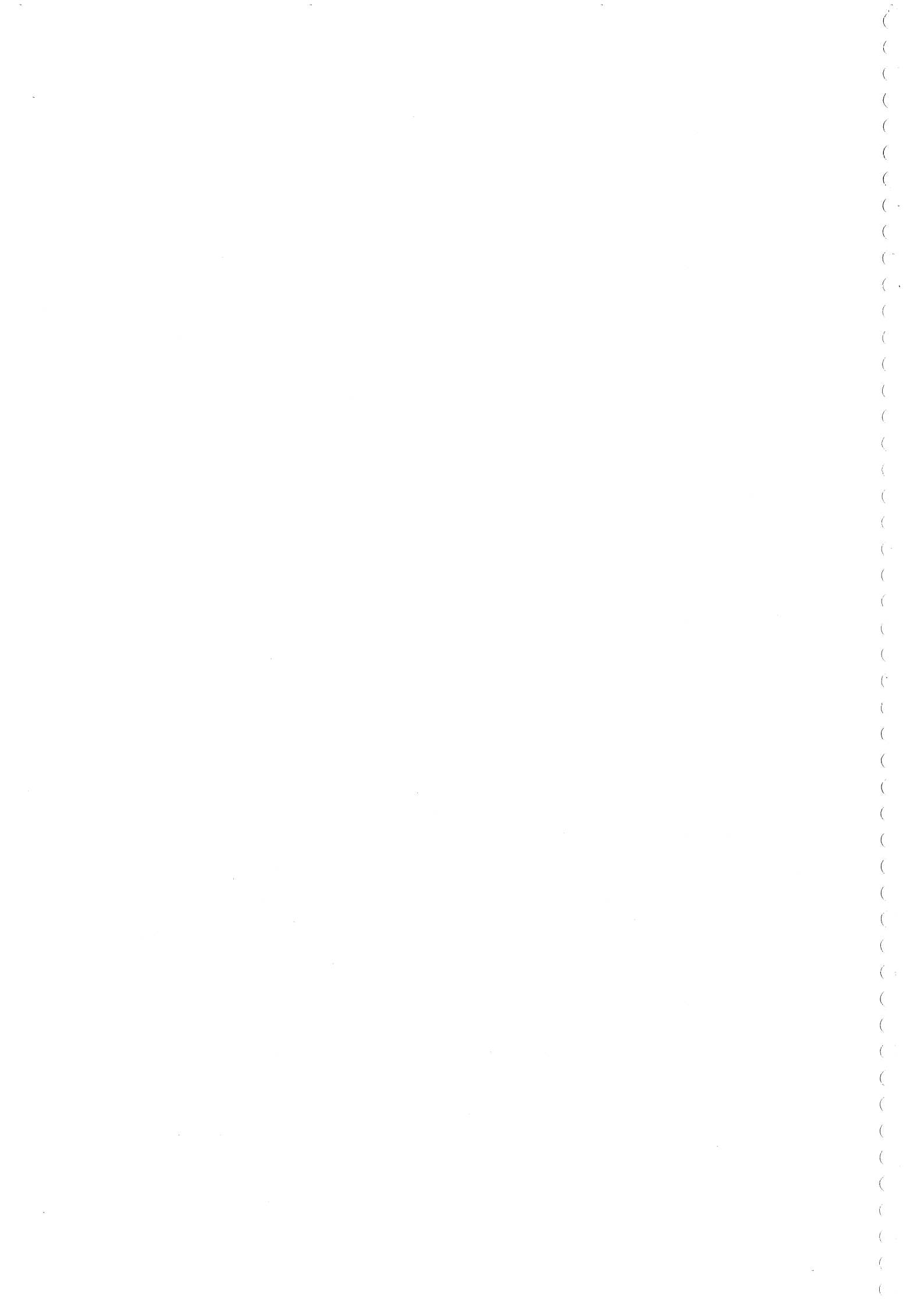
5.1 Conclusiones

Luego de realizar nuestra tarea, en estas páginas podemos decir que el campo del empleo público ofrece un nicho de trabajo poco explorado. Esto lo pudimos comprobar cuando nos presentamos en ambas reparticiones de la Municipalidad y las personas encargadas de autorizar nuestra posibilidad de investigar en el área laboral de las mismas, demostraron un alto interés por saber los resultados a los que arribaríamos.

Debemos agregar que nos solicitaron una devolución de esos guarismos, ya que en el CEMA, por tener poco tiempo de antigüedad y en Desarrollo Social, porque sus investigaciones son acordes al área Social que abarcan, no tenía relevamientos recientes en el área laboral.

Entrando de lleno en el área de las conclusiones, la investigación refleja que:

- a) Los empleados públicos de las dos dependencias municipales presentan una escasa diferencia en el nivel de Engagement relevado, relacionándolo con la antigüedad en el puesto de trabajo.
- b) Que el nivel de Engagement encontrado se relaciona con valores promedio de las tablas del Manual UWES.
- c) Que en el área de Desarrollo social, si bien los puntajes promedio son similares a los del CEMA, y teniendo los primeros mayor antigüedad, esto estaría contradiciendo con Salanova & Schaufeli (2004), como citáramos en el punto 1.7.
- d) La variable antigüedad no se relacionaría con un nivel más alto de Engagement.



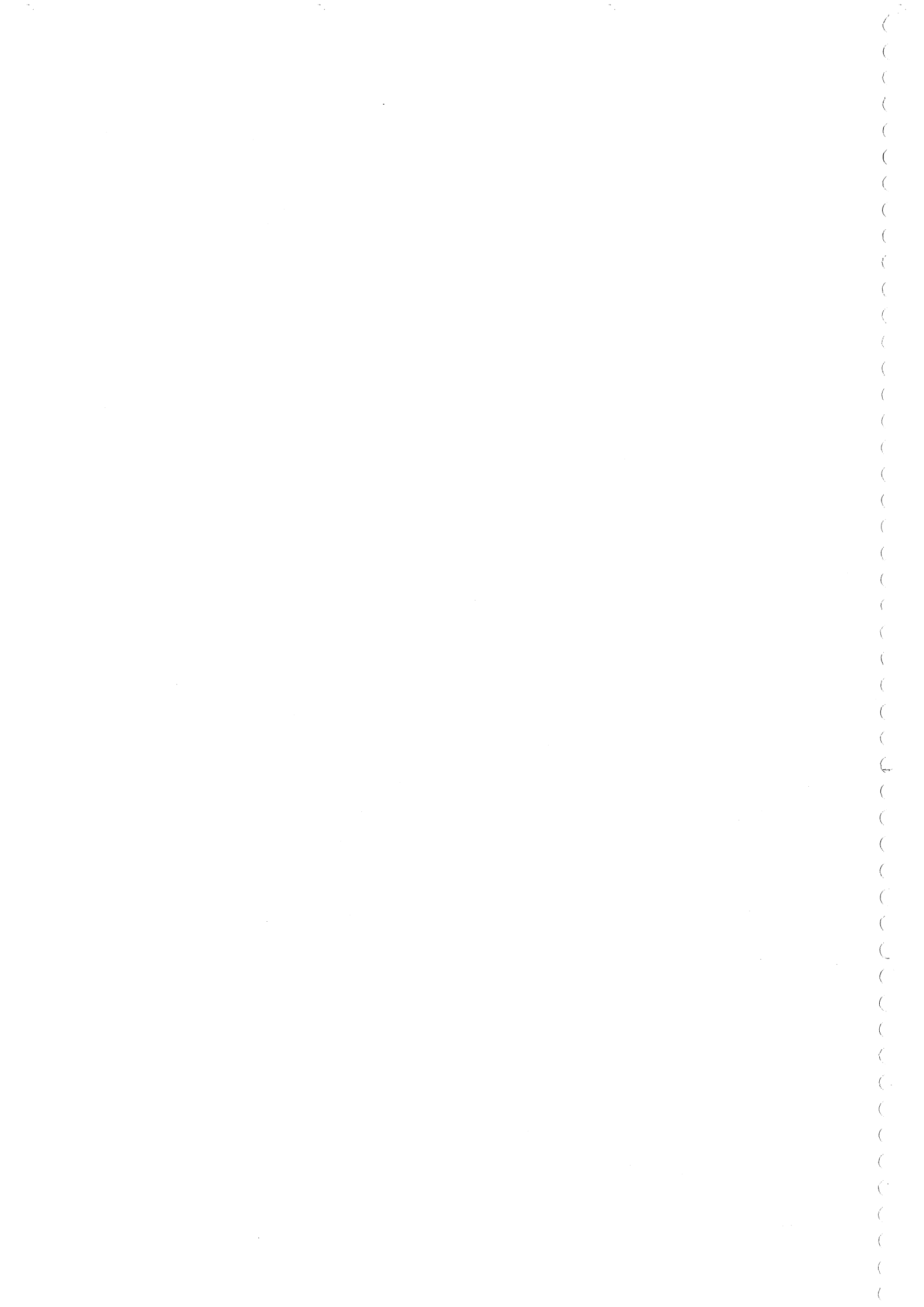
- e) Las características edilicias, tan diferentes en las dos reparticiones, no evidenciarían mayores niveles de Engagement en CEMA, como se supuso en un inicio, y en los primeros contactos con las instituciones.

Palabras finales:

Comenzamos este trabajo, tomando una cita de Arraigada, donde entre otros conceptos, nos decía: “El trabajo implica un espacio de socialización, un estructurador fundamental de la vida y del tiempo cotidiano”. (Arraigada, 2009).

Basándonos en estas palabras, decimos que si ese espacio sirve para fomentar esa socialización, la vida personal y laboral de las personas se estructurará de forma que la persona se motive, se desarrolle, y el trabajo sea no sólo la necesidad de asegurar la subsistencia. Y ya dijimos que en una retroalimentación positiva, la organización también saldrá beneficiada en su crecimiento.

Para ello la Sociedad en su conjunto, debería brindar condiciones más equitativas para que todas las personas pudieran trabajar en lo que están capacitadas, además de lo que les gusta y el sistema económico debería darle los beneficios de trabajos bien remunerados, condiciones sanas del ambiente laboral, posibilidades de crecimiento personal, para que así todos los trabajadores puedan tener un Engagement muy alto, porque ello reflejará que están conformes con su trabajo, y que éste se ha convertido en una pasión.



BIBLIOGRAFIA

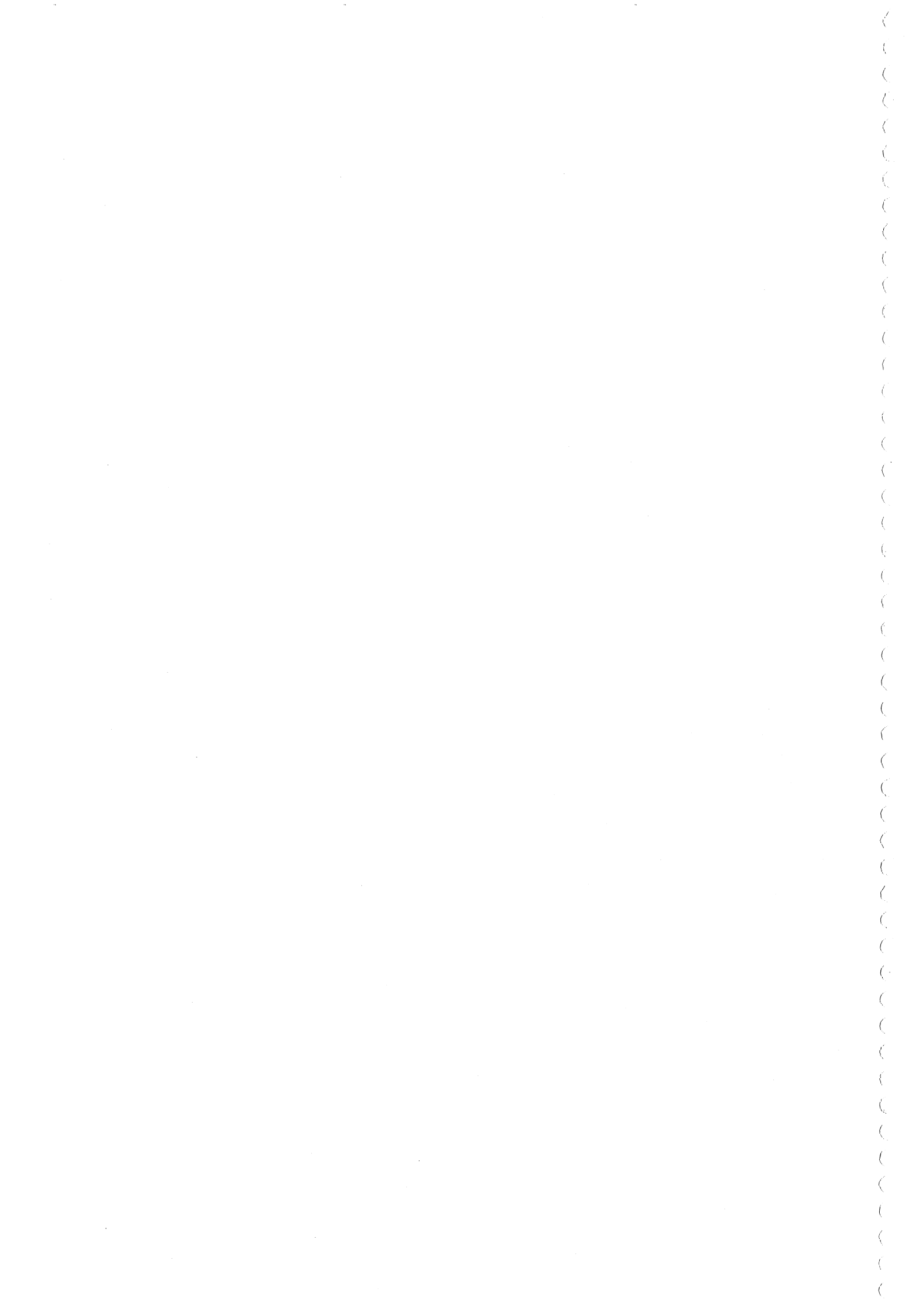


BIBLIOGRAFIA

- Arraigada, M. (2009). *Consideraciones sobre la cultura del trabajo*. Ficha de Cátedra Psicología Laboral.
- Arraigada, M. (2010). *La nueva cultura del trabajo*. Ficha de Cátedra de Psicología Laboral. Mar del Plata, Argentina. UNMdP.
- Albajari, V. & Mames. (2005) *La Evaluación Psicológica en selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*. Buenos Aires. Paidós.
- Ayesa, F. de (1982). *El Almirante Brown no fondeó el actual Cabo Corrientes*. E.E.U.U. Universidad de Virginia.
- Bartoletti, R. (2005). *Complejidad, globalización y el nuevo sujeto de las organizaciones*. Ficha de Cátedra de Psicología del Trabajo. Buenos Aires. Facultad de Psicología. UBA
- Bozzi, C. (1975). *Cien años de una ciudad sin futuro. Una mirada diferente sobre la historia de Mar del Plata*. Buenos Aires.. Suárez.
- Busaniche, J. (1982). *Estampas del pasado: lecturas de historia argentina*. Buenos Aires. Solar/Hachette.
- Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., & Schaufeli W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. Journal of Applied Psychology/86 (3), 49-512
- Fagnani, F. (2005). *Mar del Plata. La ciudad más querida*. Buenos Aires. Suramericana.
- Gascón, J. (1946). *Del arcón de mis recuerdos. Mar del Plata anecdótico*. Buenos Aires. Padilla y Contreras.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Pilar Baptista, L. (1991). *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill.



- Hobfoll, S. E. (2001). *The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory*. *An International Review*, 50, 337-421.
- INDEC (2010). *Estimaciones de población de la provincia de Buenos Aires 2001-2010*.
- INDEC (2010). *Provincia según departamento. Población, superficie y densidad. Años 1991 y 2001*
- Lescá, E. (2012). *El compromiso y la motivación, a marzo: empleados argentinos tienen el Engagement más bajo de toda la región*. 18 de junio 2012 recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/137848-El-compromiso-y-la-motivacin-a-marzo-empleados-argentinos-tienen-el-engagement-ms-bajo-de-toda-la-regin>.
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*, en *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Lorente, L. & Vera, M. (2010). *Las organizaciones saludables: El Engagement en el trabajo*. Revista: *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 73, 16. Julio-agosto 2010. Bs.As., Argentina.
- Lucero, Iris. (2003) *Dinámica demográfica y configuración territorial de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón en la segunda mitad del siglo XX*. Universidad Nacional de Mar del Plata
- Maslach. & Leiter, M.P. (1997). *La verdad sobre el burnout*. San Francisco: Prentice.
- Mintzberg, H. (1998). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires. El Ateneo.



Municipalidad de General Pueyrredón. (2014). Disponible:
<http://www.mardelplata.gov.ar>

Pastoriza, E. (2002). *La historia política de una ciudad balnearia durante la primera mitad del presente siglo*. Mar del Plata. UNMdP

Redondo, A. (1999). *La psicología, el mundo del trabajo y el rol del psicólogo*. Material de Cátedra Psicología Laboral. Mar del Plata. Facultad de Psicología. UNMdP.

Redondo, A. (2005, septiembre). *El nuevo paradigma y los grupos de trabajo*. Ponencia presentada en las II Jornadas Universitarias de Psicología del trabajo, Buenos Aires, Argentina

Redondo, A. Belpulsi, A & Schenini, M. (2003, marzo). *Cambios en el sistema laboral, la empresa y el trabajo*. Ponencia presentada en el I Congreso Marplatense de Psicología, Mar del Plata, Argentina.

Redondo, A., Arraigada, M (2011, diciembre). *Engagement y el ambiente laboral. El caso de la organización hotelera*. Ponencia presentada en el II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Rosario, Argentina.

Redondo, I. & Vilas, M. (1999) *Evaluación de los Recursos Humanos*. Material de cátedra de Psicología Laboral. Mar del Plata. Facultad de Psicología UNMdP.

Rocatagliata, J. y otros (1984). *Mar del Plata y su Región*. Buenos Aires. SAEG.

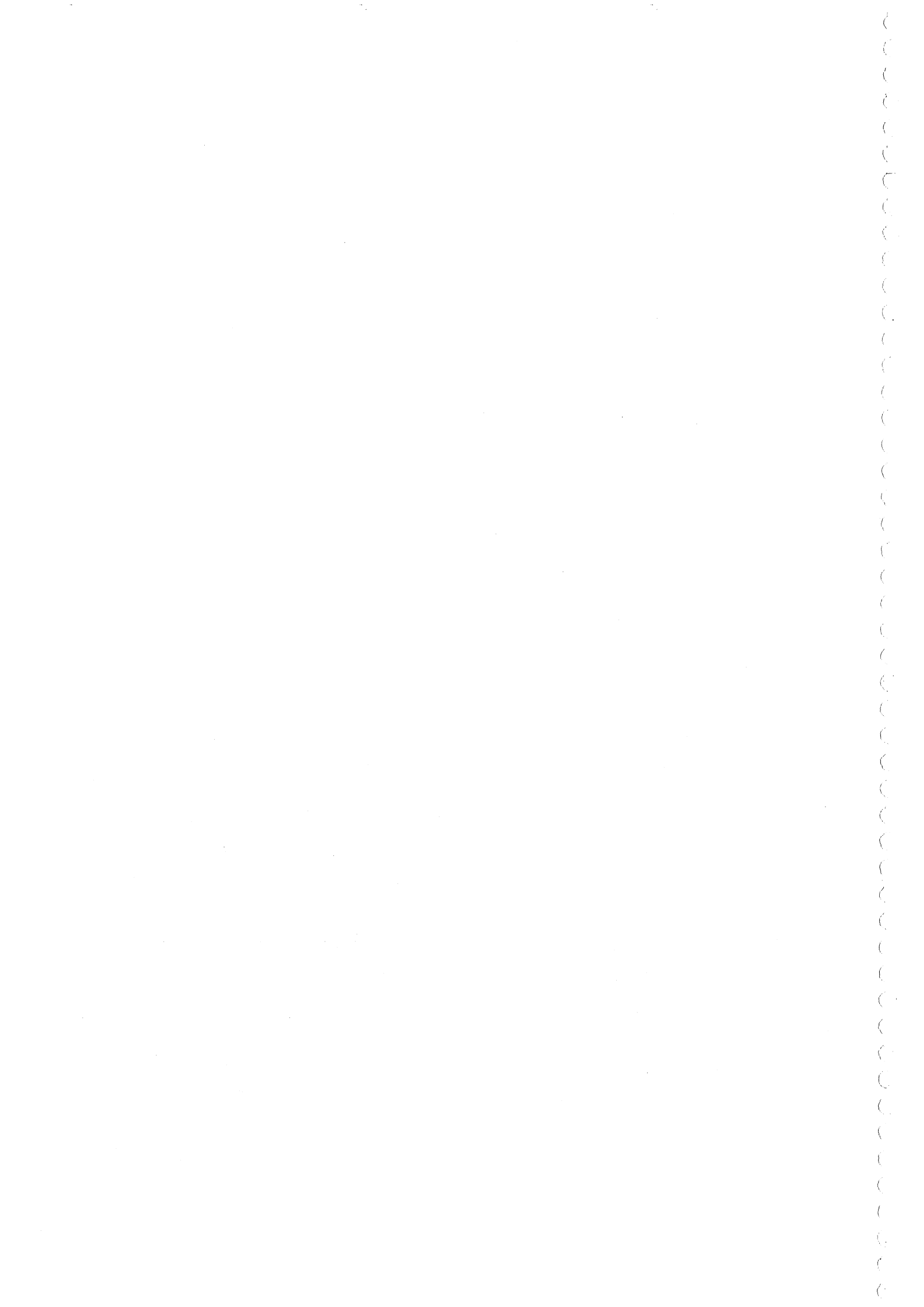
Sáenz, J. (1974). *Mar del Plata: Siglo I (1874-1974)*. Buenos Aires. El Alba.

Salanova, M. (2008). *Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva*. En C. Vázquez & G. Hervás (Coord.) *Psicología Positiva Aplicada*. España. Desclée De Brouwer. Págs. 403-428



- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). *Linking organizational resources and work Engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate*. Journal of Applied Psychology, 90, 1217-1227.
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S. & Schaufeli, W.B. (2001). *Exposición a las tecnologías de la información, burnout y Engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional*. Revista de psicología Social Aplicada, 11, págs. 69-89.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004). *La ilusión por el trabajo (Engagement): ¿El lado positivo del Burnout?* En M. Martínez, et al. Quemarse en el trabajo (burnout): 11 perspectivas del burnout (pp. 73–92). Madrid . Egado.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009). *El Engagement en el trabajo; cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid. Alianza.
- Salanova M. y Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University.
- Seligman, M. (1992). *Aprenda a ser optimista*. Rio de Janeiro: Distribuidora Record de Servicios de Imprenta.





Seligman, M., & Csíkszentmihályi, M. (2000). Positive Psychology: an introduction. (Psicología Positiva: una introducción). *American Psychologist*, 55, 5-14.

Spontón C., Medrano, L. A., Maffei, L., Castellano, E. & Spontón, M. (2011). *Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina*. Universidad Católica de Córdoba, Argentina.

Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo. Primera Parte*. Bs. As. Argentina. Vergara Editor.



ANEXOS



ANEXO I

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 0 a 6)

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
 2. _____ Mi trabajo esta lleno de significado y propósito (DE1)
 3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
 4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
 5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
 6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi (AB2)
 7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)*
 8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
 9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
 10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
 11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
 12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo (VI4)
 13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
 14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)*
 15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
 16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
 17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)
-

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial.



ANEXO II

Breve reseña de Mar del Plata

Procederemos en este apartado a relatar una breve reseña de los orígenes de la ciudad de Mar del Plata, del Partido de General Pueyrredón, de cómo se fue conformando su población, dado que es importante para el tema que nos ocupa, donde dos estamentos de dicho municipio forman parte de la investigación y que los mismos son los encargados de dar respuestas a problemas que tienen los pobladores de Mar del Plata en las áreas de Salud y Asistencia Social

.Mar del Plata es una ciudad y un importante centro balneario y puerto argentino ubicado en la costa del mar Argentino, en el sudeste de la provincia de Buenos Aires. Es la cabecera del partido de General Pueyrredón y la urbe turística más importante de Argentina tras Buenos Aires, ya que en época de verano su población puede aumentar un 300%.

Fue fundada con su nombre actual el 10 de febrero de 1874 por Patricio Peralta Ramos sobre la base de una reducción jesuítica denominada «Nuestra Señora del Pilar del Volcán», que más tarde recibió la denominación de «Puerto de la Laguna de los Padres».

En 1879 se estableció el Partido de General Pueyrredón dividiendo en dos el Partido de General Balcarce. El 19 de julio de 1907 la legislatura aprobó el proyecto que declarara ciudad a Mar del Plata (Ley 1306).

En años posteriores, se fue desarrollando un movimiento turístico conformado por las clases altas de la sociedad, que cambiaron sus veraneos debido a las guerras europeas de aquel tiempo, asentándose en la ciudad por temporadas desde diciembre a marzo, trasladándose a sus casonas opulentas que fueron poblando diferentes puntos de Mar del Plata.



En la década de 1920 se inició un movimiento para asegurar la autonomía municipal de la ciudad, dado que hasta entonces la gobernaba un Comisionado elegido entre las familias porteñas, y avalado por el Gobernador provincial.

En 1932 finalizó la construcción de la Ruta Nacional 2 conectando Mar del Plata con Buenos Aires, hecho que favoreció el crecimiento de la ciudad a pasos agigantados debido en primer término, al asentamiento de corrientes migratorias de todas partes del país, en segundo lugar a un desarrollo inmobiliario significativo y por último, a la concreción de un perfil turístico que la distinguió llamándola “la ciudad feliz”.

La difusión de la sindicalización y los derechos laborales en las ´40 y del ´50 del siglo pasado, permitió que las clases trabajadoras comenzaran a elegir a «La Feliz» para pasar sus vacaciones, fenómeno facilitado por el aguinaldo (decimotercera paga recibida a fin de año) y el turismo social. Por este motivo los sindicatos adquirieron más de treinta hoteles.

En las décadas del 50 y del 60 las clases medias se volcaron masivamente a poseer un departamento en Mar del Plata, generando un auge de la construcción y un cambio notable de su estructura edilicia. Se demolieron muchas de las casonas originarias, para dar paso a edificios horizontales.

En esa última década la clase alta comenzaría a abandonar Mar del Plata como balneario turístico, veraneando en “lugares más exclusivos” de la costa uruguaya.

Hoy, con casi 700.000 habitantes, una atractiva infraestructura, una vasta red de comunicaciones y una variada agenda cultural y deportiva, esta ciudad atrae anualmente 3.000.000 de turistas.



Población

Desde sus inicios, la población marplatense se caracterizó por una fuerte influencia de las migraciones internas y externas. El ritmo de crecimiento demográfico fue muy lento al principio.

La ciudad de Mar del Plata como cualquier otra ciudad turística del mundo, experimenta una notable variación entre la población estable, y la estacional. Debido al incremento poblacional se hace necesario generar una mayor oferta de bienes y servicios en los períodos de vacaciones o fines de semana largos.

El censo argentino del 2.010 arrojó la cifra de 593.337 habitantes. A su vez, esta cifra representa un incremento del 5,6% frente a los 512.809 del censo anterior; por este bajo índice de crecimiento demográfico se concluye que hubo un leve éxodo poblacional durante la década pasada. Éxodo producido por las adversas condiciones económicas de esa época.

Esta magnitud poblacional la ubica como el séptimo centro más poblado de la Argentina y el tercero de la Provincia de Buenos Aires. Desde un punto de vista geográfico es considerada la ciudad costera más poblada de Argentina.

Nuevas migraciones

Con el paso del tiempo se fue incrementado la edad de los migrantes, pasando a edades cercanas a la tercera edad, porque la ciudad, según esas personas, les brinda una tranquilidad que no encuentran en ciudades más pobladas, una cercanía con la naturaleza, y otro sin fin de argumentos. Este flujo de personas de la tercera edad reforzó el envejecimiento de la pirámide poblacional. En este período la cantidad de mujeres inmigrantes fue superior a la de los varones.

Todos estos comentarios se han hecho necesarios, dado que ambas reparticiones dan sentido a esta investigación, trabajan con gran parte de la población. La creciente demanda de atención en salud se está llevando a cabo en el CEMA. Y en Desarrollo Social, se incrementó ampliamente la atención a sectores de bajos recursos.



ANEXO III

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

Esta división del Ejecutivo Municipal atiende las problemáticas de los distintos sectores sociales de la población de Mar del Plata, dividiendo las tareas en:

Adultos mayores

La Dirección de Adultos Mayores (T. Bronzini 1153 – 4996618): desarrolla, promueve, gestiona y organiza acciones tendientes a elevar o mantener los niveles de calidad de vida de los adultos mayores; realizándolas desde el respeto a su autonomía, el reconocimiento a su status como sujeto de derechos y la pretensión de su empoderamiento, utilizando con efectividad los recursos existentes.

Para el desarrollo de esta tarea se articulan diversos servicios y prestaciones, diseñados merced a los distintos requerimientos de la población del Municipio, a saber:

- Área Tercera Edad (Brown 5234 - 476 0457): orientado a población en general, promueve el envejecimiento activo y saludable, mediante la generación de espacios de resocialización, donde se realizan diferentes actividades recreativas, culturales y deportivas entre pares.
- Asesoramiento previsional (Brown 5234 – 475 1580): orientado a personas en general, promueve la inclusión en los sistemas de seguridad social, mediante acciones de evaluación, asesoramiento y gestión.
- Programa Residencia Protegida (Martínez de Hoz 3650 - 4841073): orientado a personas auto válidas y sin recursos en su red social y familiar; promueve y brinda un hábitat protegido y autogestivo.
- Programa de Atención Domiciliaria (Cerrito 454 - 489 5187): orientado a personas con nivel de auto valimiento medio y con escasos recursos en su red social y familiar, promueve su permanencia en su comunidad brindando un soporte asistencial.



• Hogar de día (Vértiz y Triunvirato – 4894757): orientado a personas con alto nivel de auto valimiento y escasos recursos en su red familiar y social, promueve su permanencia en la comunidad brindando un soporte institucional diurno.

• Hogar Municipal de Ancianos (12 de octubre 4648 – 4803555): orientado a personas dependientes o bajo nivel de auto valimiento y sin recursos ni red social y familiar, promueve un hábitat protegido y asistido.

• Equipo Gerontológico: Equipo profesional conformado por médicos, trabajadores sociales, abogado, psicólogo, enfermeros, terapeutas ocupacionales, etc.

Empleo y vivienda

Asistencia habitacional

Programa de vivienda: La Municipalidad promueve el desarrollo de políticas sociales en materia de vivienda entendiendo que el mejoramiento de las condiciones habitacionales de la población, fundamentalmente de los sectores más vulnerables, impacta significativamente en su calidad de vida.

Servicios

- Registro Único y Permanente de Demanda Habitacional.
- Evaluación de postulantes y preselección de adjudicatarios de las operatorias de vivienda que se ejecutan en el Partido.
- Elaboración de prototipos de vivienda en el marco del Programa de establecido por la Ordenanza 10.527.
- Asesoramiento técnico constructivo y social con entrega de proyectos aprobados para la construcción de viviendas (Ordenanza 10.527).
- Asistencia a familias en emergencia habitacional por siniestros.
- Emisión del Certificado de Información General para la obtención de la



exención del pago de tributos municipales.

- Escrituración gratuita de viviendas únicas y permanentes. (Ley 10.830)
- Liquidación de deudas vencidas y planes de financiación para regularizar la tenencia de terrenos fiscales, viviendas de interés social y créditos para mejoramiento de la vivienda única.
- Regularización de la tenencia de terrenos fiscales. Entrega del certificado de reconocimiento de ocupación.
- Trámite de inscripción en el Registro de la Propiedad de Inmuebles afectados como Bien de Familia.
- Regularización dominial de vivienda única y permanente. Ley 24374.
 - Familia
 - Mujer

La Dirección de la Mujer impulsa políticas públicas con perspectiva de género, garantizando la igualdad de oportunidades y contribuyendo a la eliminación de todas las formas de discriminación. El objetivo es promover la participación plena, igualitaria y efectiva de las mujeres en la vida social, política, económica y cultural, coadyuvando al fortalecimiento de la democracia y el desarrollo humano sostenible.

Programas y actividades

- Asistencia a la Violencia de Género
- Asistencia Víctima Trata de Personas
- NIDOS – Embarazo Adolescente
- Talleres y Capacitaciones
- Registro Deudores Alimentarios Morosos

Espacios de Articulación:

Mesa Local ante el Riesgo

Fundación Ebert – APDH – Municipios



- Menores en riesgo

La legislación entiende por maltrato todo acto intencional realizado en contra de un niño o un adolescente y que ponga en riesgo su integridad física y emocional.

El maltrato no elige un nivel social determinado, se da en todos los estamentos sociales y no es más que el reflejo de la violencia que se vive en los diferentes escenarios de la vida cotidiana.

La colaboración de los ciudadanos denunciando actos de maltrato físico, psicológico, abuso sexual, negligencia o abandono, contribuirá a que el estado tome las medidas tendientes a revertir esta situación de injusticia social.

Servicios

- Atención a niños y adolescentes cuyos derechos estén vulnerados o amenazados. Intervención y asistencia en casos de urgencia
- División Equipo de asistencia a Niños en Situación de Riesgo.
- Centro de Protección de los Derechos de la Niñez Batán.
- Asesoramiento y orientación sobre problemáticas específicas.
- Recepción de denuncias.
- Departamento de Protección de los Derechos de la Niñez.

Discapacidad

La lucha por el respeto de los derechos individuales, ha logrado conquistas que alcanzan a los conceptos éticos que rigen la vida en sociedad.

La comuna promueve y realiza acciones destinadas al conocimiento de la problemática social de la discapacidad y la atención integral de las personas que la presenten, incluyendo la prevención de las causales y la rehabilitación para la integración y participación social.

Consejo de la Discapacidad

El Consejo de la discapacidad es un órgano consultivo de participación público-privada que tiene por objeto brindar asesoramiento a ambos sectores en los temas referidos a la discapacidad.



En cuanto a lo que respecta a esta gestión municipal, resulta una de sus prioridades fortalecer la relación entre el Estado y este organismo de forma tal que, en conjunto, se pueda establecer una agenda de trabajo común donde se compartan las necesidades, intereses y expectativas.



ANEXO IV

Servicios y especialidades en CEMA

CEMA Responsables

Director General: Dr. Alejandro Cristaldi

Dirección General de Coordinación Médica: Dr. Julio Tuseddo

Dirección General de Tecnología Médica: Sr. Germán Giles

Dirección General de Coordinación Administrativa: Contador Héctor Cuvillier

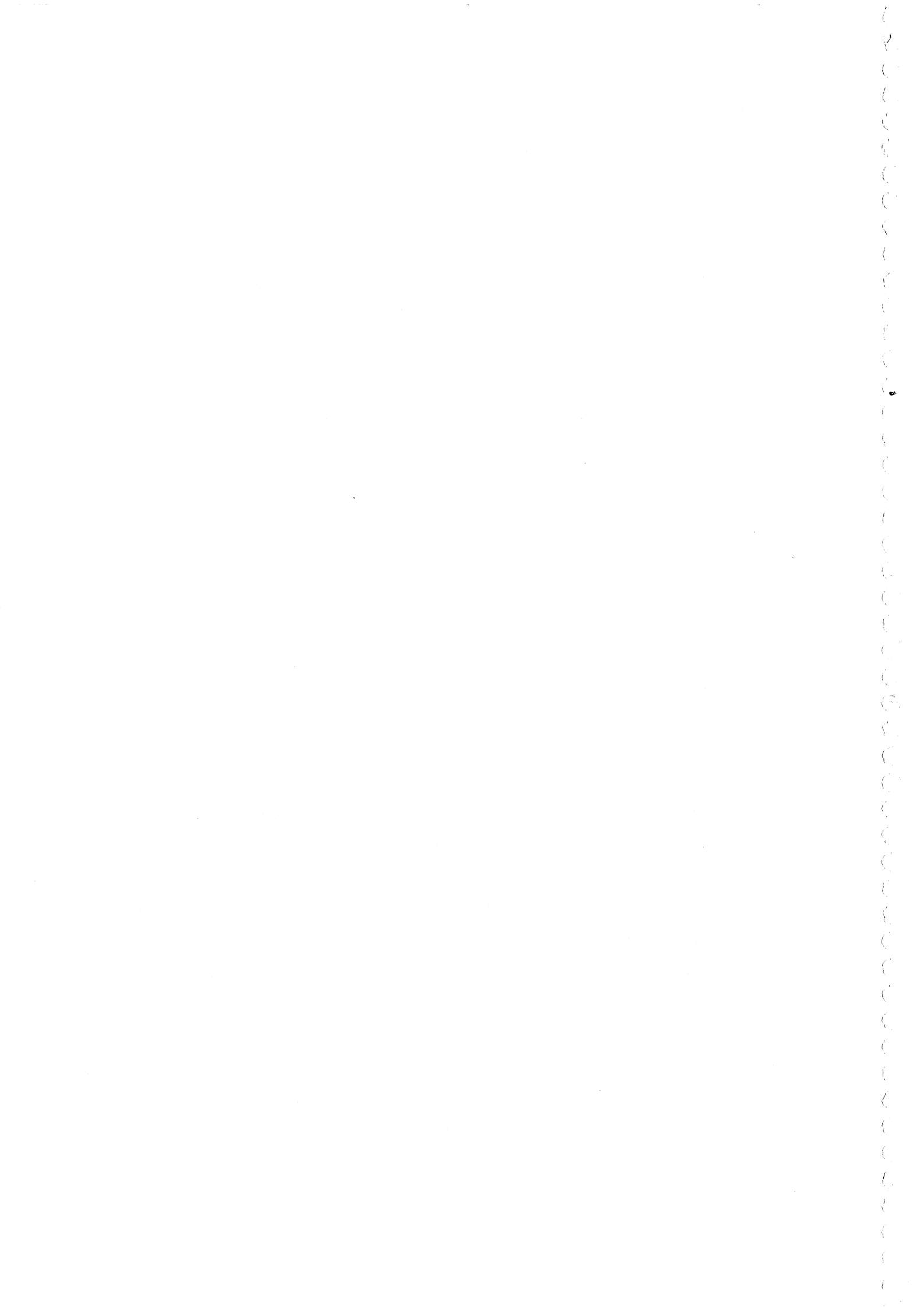
Especialidades

Cardiología de adultos y pediátrica: Evaluación clínica, (ECG, PEG, Holter ECG, Ecocardiograma doppler color, Eco doppler vascular y MAPA), todo integrado en una plataforma digital que hará disponible los estudios para su evaluación de manera remota, tanto en la misma Institución como en los CAPS.

Laboratorio de alta complejidad: sus prestaciones que además de las clásicas valoraciones hematológicas, permitirán realizar determinaciones de química clínica, dosaje de drogas, estudios inmunológicos y estudios hormonales. Todo a través de tecnología de última generación.

Enfermería: Brinda atención y cuidados de calidad dentro de las incumbencias de enfermería, abarcando al individuo sano o enfermo, coayudando a los servicios médicos y auxiliares de diagnósticos y tratamiento a través de actividades técnicas, docentes y de gestión.

Servicio de Esterilización: Entregar insumos e instrumental estériles en forma oportuna a todos los Centros de Atención Primaria de la Salud, para realizar procedimientos diagnósticos y terapéuticos en forma segura. Para esto cuenta



con un equipo humano altamente calificado y con tecnología de última generación.

Neumonología de Adultos y Pediátrica: Evaluación clínica, Espirometría, medición de volúmenes pulmonares, Test de difusión de CO, broncoscopia diagnóstica (adultos).

Neurología: Evaluación clínica, EMG, Evaluación clínica, Potenciales evocados. Trazará planes de acción a ser ejecutados por los profesionales de la Secretaría de Salud.

Gastroenterología pediátrica y adultos: Evaluación clínica y Endoscopia digestiva alta y baja, diagnóstica y según patología también terapéutica.

Otorrinolaringología: Evaluación clínica, Fibrolaringoscopia, Audiometría, Logaudiometría, Electronistagmografía.

Alergología: Evalúa de manera específica esta patología con abordaje interdisciplinario

Oftalmología: Evaluación clínica, Autorrefractómetro, Paquimetría, Tonometría ocular, OCT y Campimetría visual computarizada.

Nefrología: Asiste en la atención a pacientes con patologías renales complejas o avanzadas

Hepatología: Es la guía de diagnóstico y tratamiento de patologías hepáticas complejas. Estratificará, participará en la planificación y seguimiento de pacientes con transplante hepático –

Clínica Médica: Colabora en el seguimiento de pacientes con patologías de difícil resolución en asociación con los profesionales de los CAPS, contribuirá en lo multidisciplinario con las especialidades de CEMA.



Reumatología: Asiste en conjunto con los profesionales de los CAPS a los enfermos que padezcan trastornos de esta índole, no solo en el diagnóstico sino también en la terapéutica.

Ginecología/Obstetricia: Es un nexo clave entre los CAPS y el HIEMI, realizará procedimientos complejos hoy no ejecutados en el ámbito de la Secretaría de Salud. Criocirugía, colposcopia, etc.

Endocrinología Adultos y pediátrica: Asiste en asociación con los profesionales de los CAPS a los pacientes con enfermedades endócrinas en la etapa diagnóstica y también en el tratamiento

Diabetología: Colabora en el seguimiento de este grupo de pacientes, dando orientación a los profesionales de los CAPS en cuanto a pautas a seguir en esta enfermedad. Colaborará en la etapa de Insulinización.

Odontología: Amplía la oferta de servicios que se prestaba hasta hoy agregando prácticas de segundo nivel. Se efectuará endodoncia, periodoncia, operatoria dental, cirugía y odontopediatría.

Trabajo Social: Un aporte clave en la resolución de los conflictos que a partir de problemas en el entorno del paciente dificulten la concreción de los objetivos de salud que en los pacientes se presenten.

Oncología: Evaluará y hará seguimiento de los pacientes con esta patología. Contará con una Sala de Infusión de quimioterápicos que cuidará del paciente no solo desde el aspecto técnico sino desde el confort brindándole cómodos sillones articulados, en una sala especialmente diseñada para tal fin.

Urología: Clínica y endoscopía urológica, traza planes de acción para este tipo de patología.

Diagnóstico por Imágenes: Radiología digital convencional y contrastada, Mamografía, Ecografía general, ginecológica, Tomografía axial computarizada (16 cortes) con software especialmente diseñado para estudios neurológicos y



cardiovasculares. *RMN (1,5 Teslas) con bobinas múltiples que permiten mayor celeridad en la preparación y realización de los estudios. Habiendo CAPS con imágenes digitalizadas éstas serán transmitidas a la Sala de Trabajo de Radiología de CEMA, desde donde serán informadas y ambas (imagen e informe) en la red.

Infectología: Seguimiento de pacientes con este tipo de enfermedades. Hacen diagnóstico de situación, proponen estrategias de abordaje de los problemas que de la especialidad se detectan en el ámbito del Área de influencia.

Farmacia: Gestiona el manejo racional y profesional de los recursos que al Área son destinados con el propósito de lograr un óptimo aprovechamiento de los fármacos.

Dentro de la conmemoración por el primer aniversario se dejó inaugurada la cafetería del CEMA que estará a cargo de la Asociación Síndrome de Down de Mar del Plata (ASDEMAR).

ASDEMAR (Asociación Síndrome de Down de Mar del Plata) es una institución conformada por padres y familiares de personas con capacidades diferentes.



ANEXO V

Cómo nació y creció la idea del C.E.M.A.

A través de un seguimiento hecho en un medio periodístico local, hemos podido elaborar un orden cronológico de los titulares del diario “La Capital”, que ilustran cómo se fueron sucediendo los hitos que marcan el desarrollo del CEMA:

29/05/2009: Elevan al Concejo el convenio de financiamiento para la creación del CEMA

17/07/2009: Piden que el Ejecutivo dé detalles sobre el funcionamiento del CEMA, luego de la firma de un acuerdo en junio con Presidencia de la Nación y con la Gobernación.

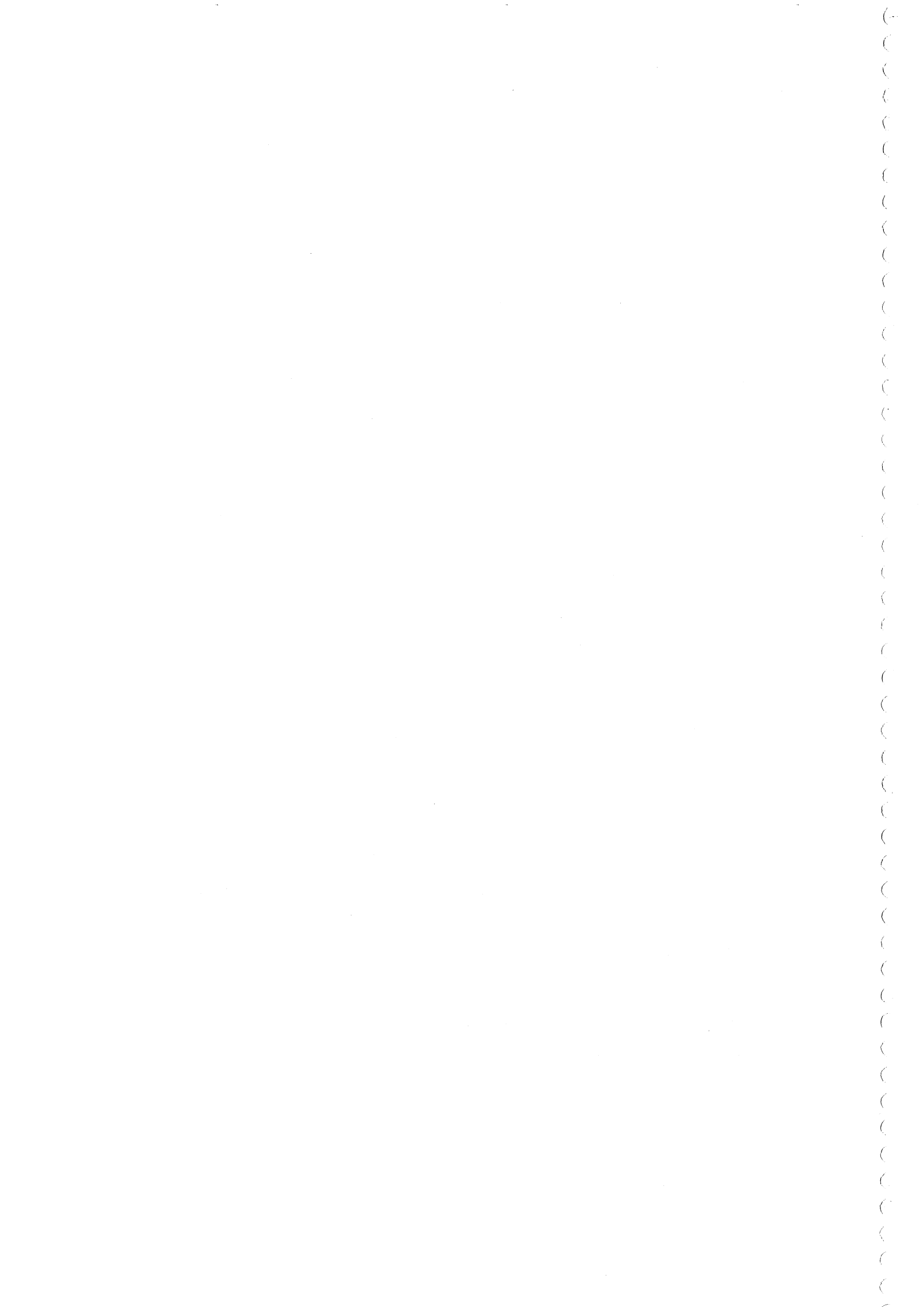
07/08/2009: Profundizan la discusión por la construcción del CEMA

10/09/2009: El Concejo aceptaría la construcción del CEMA. La mayoría convalidaría el acuerdo con la Nación y la Provincia.

11/09/2009: El HCD aprobó la construcción del CEMA y el acuerdo por el que el gobierno nacional se comprometió a construir un edificio y el provincial a equiparlo para crear en la ciudad un centro médico de mediana complejidad.

15/10/2009: Aseguran que durante este mes dará comienzo la licitación del CEMA

12/11/2009 Los ministros de salud Manzur (Nación) y Zin (Provincia) ratifican convenio para la construcción del CEMA.



13/11/2009: Se firmó el convenio para la construcción del CEMA. El Gobierno nacional se comprometió a entregar un subsidio de 28 millones de pesos; la administración bonaerense aportará el equipamiento.

13/11/2009: Se llamó a licitación para la construcción del CEMA. Así se publicó hoy en el boletín oficial. Gustavo Pulti expresó que todos los vecinos tendrán "la posibilidad de acceder tempranamente a cualquier tipo de diagnóstico por imágenes".

09/12/2009: Se presentaron dos ofertas para la construcción del primer CEMA que habrá en el país. La elegida se conocerá la semana próxima. El acto fue presidido por el intendente Pulti y el ministro de Salud, Zin.

13/12/2009: El jefe comunal recorrió tres de los 11 centros de salud que tiene la Municipalidad. Observó el avance de las obras de mejoramiento de estos espacios.

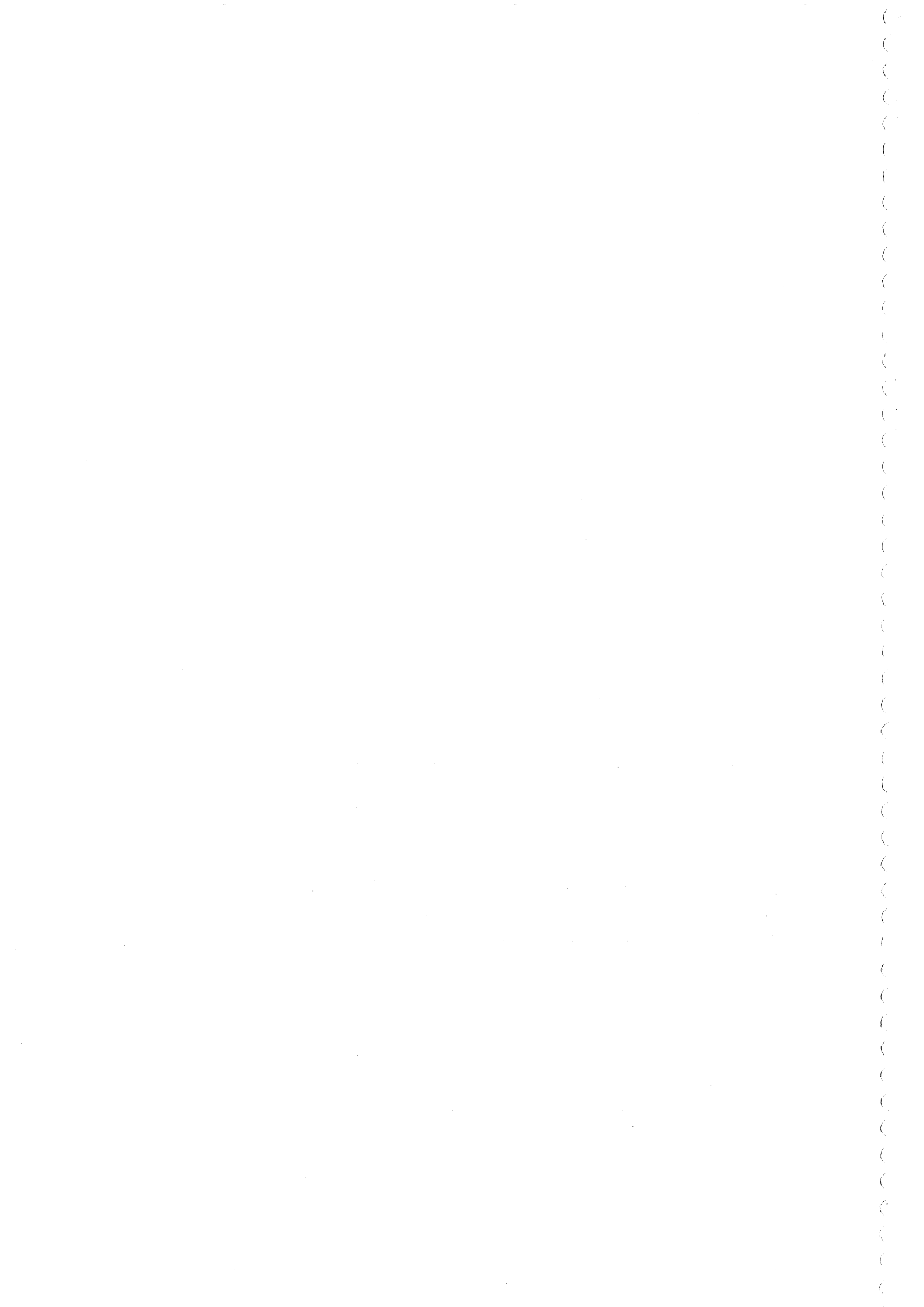
15/01/2010: El intendente Pulti recibió del ministro de Salud de la Nación casi 4 millones de pesos para la construcción del Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias

09/02/2010: Ya comenzaron a trabajar en la construcción del CEMA. Será un eslabón entre la atención primaria y la de los hospitales. Dará a todos los Vecinos la posibilidad de acceder a un diagnóstico temprano.

23/03/2010: El intendente Pulti destacó que avanza a buen ritmo la construcción del CEMA y se mostró conforme con la evolución de los trabajos.

17/03/2010: Se trabaja en la construcción del CEMA. Satisfacción por el avance de la construcción del CEMA. "Es un proyecto muy importante para fortalecer el sistema público de salud" destacó el ministro de Salud de la provincia. Ferro (Sec. De Salud Municipal) aseguró que cuando esté en funcionamiento se habrá saldado una "deuda" con los vecinos de la ciudad.

03/06/2010: La construcción del CEMA ya ha sido completada en más de un 25%. La obra abarca 5 mil metros cuadrados y una vez en funcionamiento el Centro permitirá establecer un eslabón de prestaciones entre las salas de atención primaria y los hospitales provinciales de la ciudad.



11/06/2010 El ministro Collia (Pcia) garantizó que la Provincia equipará al CEMA en su totalidad

13/09/2010: Afirman que avanzan a buen ritmo las obras del CEMA. La construcción del Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias estaría finalizada antes de fin de año, según dijo el arquitecto de la obra. El proyecto apunta a fortalecer el sistema público de salud.

25/10/2010: Invertirán \$10 millones en equipamiento del CEMA. Así lo confirmó el ministro de Salud bonaerense. Se destacó el trabajo en conjunto de Nación (financiamiento de la obra), Provincia (equipamiento) y Municipalidad (gestión).

08/03/2011: La comuna convoca a técnicos y profesionales para el CEMA. El nuevo centro médico es el proyecto de salud más importante en décadas para la ciudad. Comenzaría a funcionar en la segunda mitad de este año.

20/03/2011: Continúa la inscripción de aspirantes a ingresar al CEMA. Es para aquellos interesados en ocupar cargos profesionales, técnicos, administrativos y de mantenimiento.

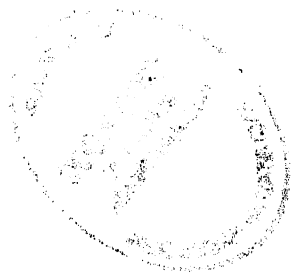
28/04/2011: Funcionarios destacan que el concurso garantiza transparencia

28/04/2011: Notable repercusión generó el llamado a concurso para cubrir cargos en el CEMA. Dieron a conocer los avances del novedoso trámite abierto por la comuna para encontrar el personal idóneo que habrá de cubrir las diversas áreas. Sólo para 22 puestos administrativos se presentaron 6 mil aspirantes.

06/05/2011: Cinco ofertas para la compra de equipamiento para el CEMA. El monto oficial es de 5 millones 100 mil pesos. Se trata de "tecnología de última generación, que cumple estándares internacionales, para poner al servicio de la salud de todos los marplatenses", sostuvo el intendente Pulti.

13/05/2011: Los exámenes para ingresar al CEMA darán comienzo el 29 del corriente. Los exámenes de las 6.000 personas que se inscribieron para desempeñar tareas administrativas en el Centro de Especialidades Médicas Ambulatoria se tomarán en la Facultad de Derecho.

22/05/2011: La construcción del Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias apunta a fortalecer el sistema público de salud y descomprimir la



atención en los hospitales. La iniciativa tiene un presupuesto de 28 millones de pesos.

27/05/2011: Comienzan hoy los exámenes para el CEMA. Hay 6 mil anotados para cubrir 22 cargos en el Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias.

28/05/2011: Tomaron examen a postulantes para cargos administrativos del CEMA. El proceso de selección estuvo confeccionado en conjunto por la Secretaría para la Descentralización, a cargo de Santiago Bonifatti, y la Secretaría de Salud que conduce Alejandro Ferro.

04/06/2011: Rindieron examen para ingresar al CEMA más de 400 profesionales. En la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Mar del Plata se llevó a cabo el examen para seleccionar al personal profesional del Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias.

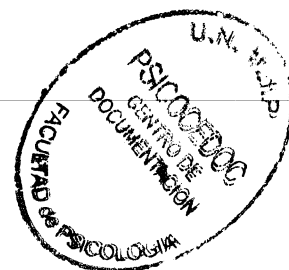
10/06/2011: Publicaron en internet las respuestas del examen para el CEMA. Se trata de la evaluación que se tomó a quienes se inscribieron para cargos administrativos. Los resultados se conocerán el 24 de junio.

13/06/2011: Las obras del CEMA avanzan según los plazos previstos. El intendente recorrió ayer el sector y aseguró que será inaugurado este año. Además anunció que la semana próxima se inaugurará el centro de Salud de 24 horas en Playa Serena.

13/06/2011: La obra del CEMA ya superó un 70 por ciento de ejecución. El intendente Pulti adelantó que estará terminada en los tiempos previstos.

24/06/2011: Exámen para personal de servicio y obrero del CEMA. Al igual que ocurrió con los administrativos y los técnicos, tendrá lugar en la facultad de Derecho. En www.mardelplata.gov.ar, los interesados pueden encontrar toda la información respecto del examen.

04/07/2011: Avanza el proceso de selección para cubrir cargos en el CEMA. El 1 de agosto la Municipalidad dará a conocer los nombres de las personas elegidas. Comenzarían a trabajar en setiembre. En total serán cubiertos más de cien puestos administrativos, profesionales y técnicos.





01/08/2011: Ponen en marcha la última etapa para cubrir cargos en el CEMA. Los 70 aspirantes comenzaron a ser sometidos a un test psicológico. La semana próxima la Municipalidad dará a conocer los nombres de las personas elegidas para ocupar 22 puestos administrativos. Empezarían a trabajar en septiembre.

07/10/2011: "El CEMA ordenará la salud de la zona", sostuvo el ministro Collia. El ministro de Salud bonaerense adelantó que ha empezado a llegar el equipamiento, los recursos humanos están preparados y estará conectado digitalmente con todos los centros de salud.

03/11/2011: Comenzaron las visitas de alumnos al CEMA. Con estudiantes secundarios de la escuela municipal 115 se inició el cronograma que continuará hasta diciembre.

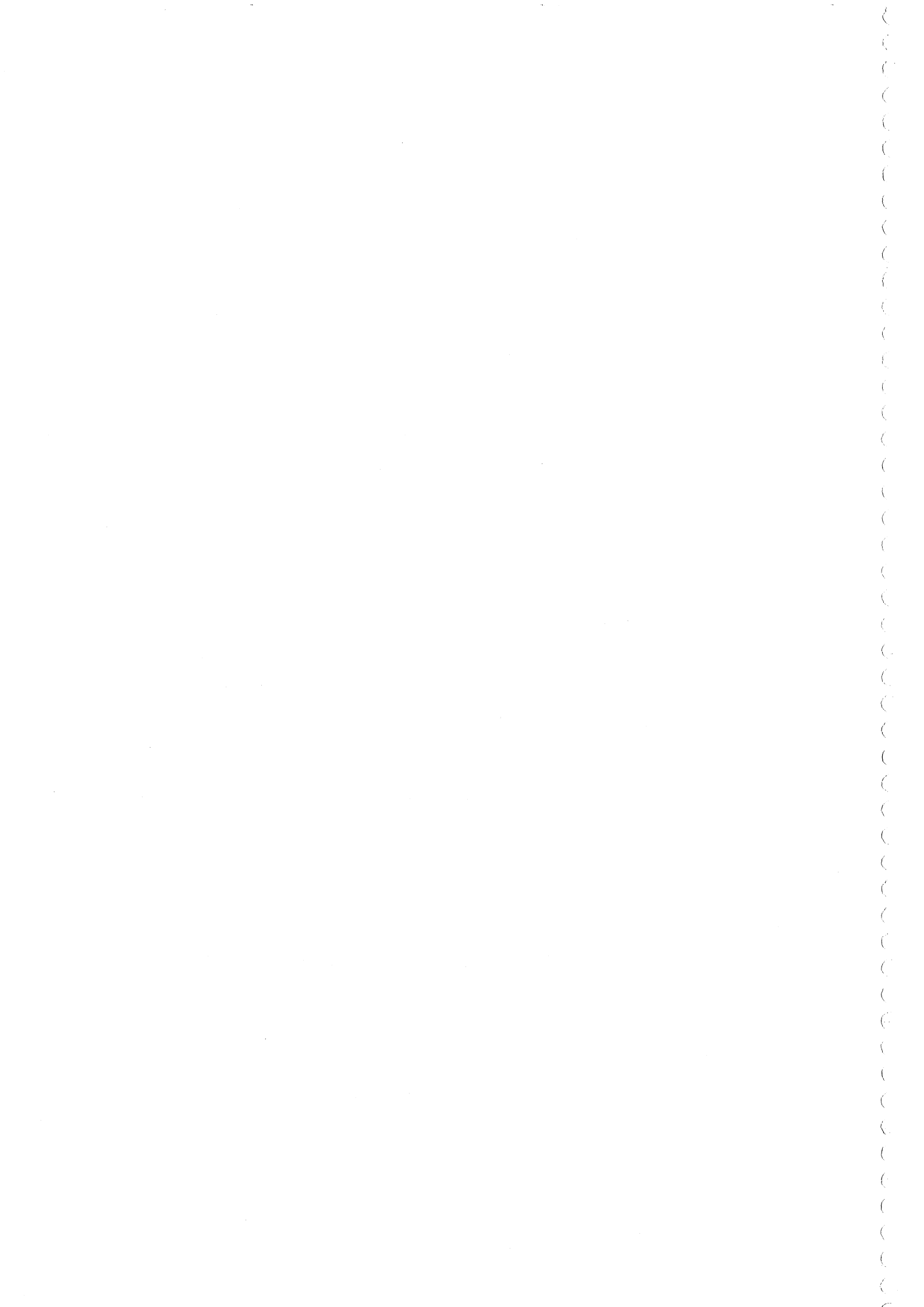
07/12/2011: El CEMA recibió más fondos para equipos importados. El intendente Gustavo Pulti recibió ayer un subsidio de 500 mil pesos del gobierno de la Provincia para la adquisición de equipamiento para el CEMA, que sería inaugurado el próximo 10 de febrero.

28/12/2011: Vecinalistas visitaron los trabajos del CEMA. "Es una manera de que ellos conozcan cómo es y explicar cuál va a ser la función dentro de la estructura de Salud de General Pueyrredón", declaró Alejandro Cristaldi, subsecretario de Salud de la comuna.

20/01/2012: Se presentaron dos ofertas para la compra del resonador del CEMA. Una empresa cotizó 5.150.500 pesos y la otra, 6.228.300 pesos. Será el único del ámbito público, aunque tendrá la misma capacidad que el mejor de los privados.

24/01/2012: El CEMA se prepara para atender a unos 1.500 pacientes por día. Pacientes oncológicos, cardíacos, neurológicos, encontrarán en el centro, toda la infraestructura necesaria para su diagnóstico y tratamiento. También habrá odontología, otorrinolaringología, oftalmología, diagnóstico por imágenes e investigación.

02/03/2012. Ciano y concejales visitaron el CEMA. El titular del Concejo Deliberante y los integrantes de la comisión de Calidad de Vida y Salud Pública se



interiorizaron sobre el funcionamiento y las áreas de la salud que cubrirá el establecimiento.

12/04/2012: Los primeros equipos de alta tecnología llegaron al CEMA. Se trata de un mamógrafo y una estufa de Chamberlain. Primera entrega de instrumental de alta precisión, al que se le irá sumando aparatología necesaria para el diagnóstico precoz de enfermedades.

05/06/2012 Con el arribo de más equipamiento el CEMA se encamina a su apertura. En las últimas horas llegaron el tomógrafo y 6 sillones odontológicos. "Queremos que cuando se inaugure esté en condiciones de funcionar armónicamente con las 31 salas barriales y con los dos hospitales provinciales", afirmó Pulti.

10/06/2012: Más inversión en salud en Mar del Plata. La implementación de políticas públicas orientadas a mejorar la salud de los habitantes de la ciudad es un tema prioritario en la agenda de las urbes en expansión. El CEMA garantizará el acceso a miles de habitantes.

23/06/2012: Calcularon en 25 millones el costo anual de mantenimiento del CEMA. Continúa el trabajo de montaje de los equipos, el sistema informático y la capacitación del personal que trabajará en este esperado centro de derivaciones que cambiará el esquema de la salud pública local.

11/07/2012: Estudiantes de escuelas marplatenses visitan y conocen al CEMA. Se les explica su funcionamiento. Fue el turno de la Escuela Municipal N° 5.

23/07/2012: El CEMA ya recibió pacientes derivados de unidades sanitarias, en el área de odontología. Ya lo había hecho el laboratorio y el área de ecografía. La semana próxima será el turno de radiología simple y de mamografía.

31/07/2012: Felipe Giménez pinta un mural en el CEMA. "La obra trata de representar el espíritu de lo que será el CEMA, va a ser un mundo de personajes y se llamará 'Ninguno es más que otro'", manifestó el artista.

01/08/2012: Tareas de mejoramiento urbano en los alrededores del CEMA. Coincidiendo con la puesta en servicio del Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias la Municipalidad encaró trabajos de limpieza y puesta en valor de los predios adyacentes.



15/11/2012: Con elogios a la inversión estatal la Presidenta de la Nación, Dra. Cristina Fernández de Kirchner inauguró el CEMA por teleconferencia.

28/11/2012: En pocos meses, el CEMA ya atiende a alrededor de 500 personas por día. Funciona desde mediados de año y fue inaugurado oficialmente hace dos semanas. Cuando llegue al "máximo potencial" de funcionamiento podrá recibir a unos 1.500 pacientes. Se trata de un ámbito de alta tecnología para hacer análisis, estudios y tratamientos específicos.

04/02/2013: En el CEMA, Mar del Plata tiene un servicio de oncología municipal. Una unidad de oncología y una sala de quimioterapia brindarán tratamientos a los pacientes con cáncer. Se estima que entre 16 y 20 personas por día recibirán atención en ese lugar.

02/06/2013. Entre enero y abril fueron atendidos más de 28 mil pacientes en el CEMA. "Es un número excepcional de crecimiento", destacaron desde la secretaría de Salud. La cifra incluye la toma de muestras de sangre e imágenes radiográficas de pacientes provenientes de los centros digitalizados.

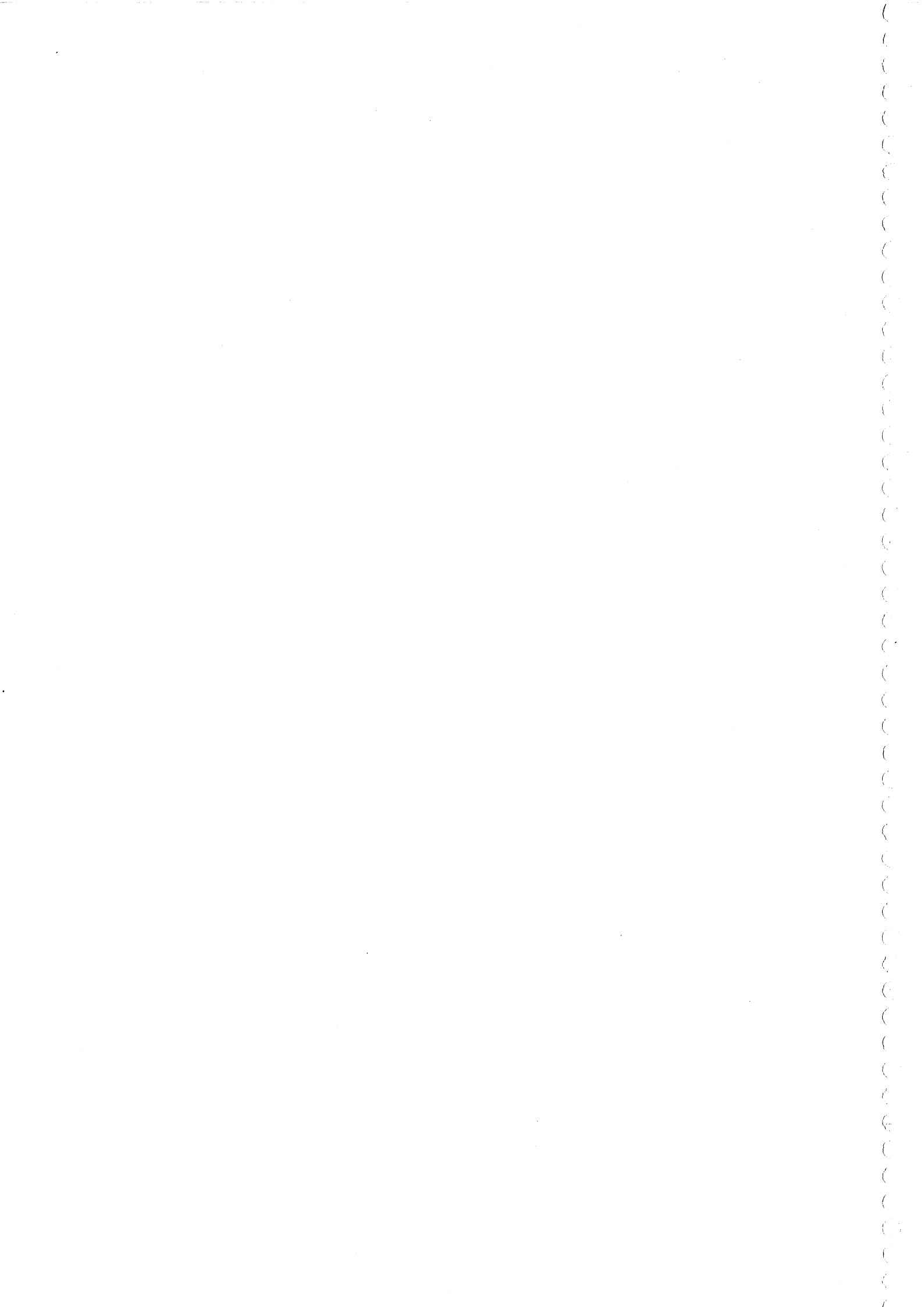
31/07/2013: En dos semanas llegaría el resonador al CEMA. Por primera vez, el sistema público de salud contará con esta tecnología. "La llegada de este artefacto cierra una etapa" destacó el Dr. Alejandro Cristaldi.

29/09/2013: Muestra de arte en el CEMA. El artista Luis de Luna expuso sus obras desde octubre pasado en el Centro ubicado en Pehuajó y Gaboto. Ahora, es el turno de otro artista local Juan Ignacio Echeverría.

09/10/2013: Quedó oficialmente inaugurado el resonador magnético del CEMA. Es el primero que se instala en un establecimiento público de la Región Sanitaria Octava. Se trata de un equipo cerrado que permite hacer estudios neurológicos, ortopédicos, angiográficos, de mamas, oncológicos y cardíacos. Se importó de Holanda a un costo de 8.400.000 pesos.



AGRADECIMIENTOS



Agradecemos al CEMA y a la Secretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad de General Pueyrredón la posibilidad de trabajar en las dos dependencias, en las que fuimos recibidas con suma amabilidad y respeto por nuestra tarea.

En este agradecimiento incluimos tanto a autoridades, como a los empleados que participaron de las encuestas.

Esperamos que este trabajo pueda aportar a ambas reparticiones una mejor comprensión del área laboral investigada y que sirva como base a un desarrollo futuro de trabajos sobre el tema y otros afines.

Las tesistas



N° CLASIFICACION:	ADQUISICION:
	N° INVENTARIO:
	R-01334