

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

Informe Final del trabajo de investigación correspondiente al requisito curricular

O.C.S N 143/89.

**“Estudio exploratorio del engagement  
en trabajadores temporales en sector  
hotelero de la ciudad de Mar del Plata”**

**Autoras: - Bianco, Juliana Belén**

**- Boix, María Florencia**

**- Pocorena, María Victoria**

**Supervisora: Mgr. Ana Isabel Redondo**

## FACULTAD DE PSICOLOGÍA

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

Título:

“Estudio exploratorio del Engagement en trabajadores temporales en sector hotelero de la ciudad de Mar del Plata”

Autoras:

- Bianco, Juliana Belén. Matrícula 07771/07. DNI: 34.469.799
- Boix, María Florencia. Matrícula 07774/07. DNI: 33.867.049
- Pocorena, María Victoria. Matrícula 07943/07. DNI: 34.500.118

Supervisora:

- Mgr. Ana Isabel Redondo

Cátedra de radicación:

- Psicología Laboral

Mar del Plata

2013

## Uso del Trabajo

Este informe final corresponde al requisito curricular de investigación, es propiedad exclusiva de las alumnas Bianco Juliana Belén, DNI 34.469.799, Matrícula 07771/07; Boix María Florencia DNI 33.867.049 Matrícula 07774/07; Pocorena María Victoria DNI 34.500.118 Matrícula 07943/07, de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata, y no puede ser publicado en un todo, o en sus partes, o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de las autoras.

## Informe de evaluación

En mi condición de supervisora del presente trabajo de investigación realizado por las alumnas Bianco Juliana Belén, DNI 34.469.799, Matrícula 07771/07; Boix María Florencia DNI 33.867.049 Matrícula 07774/07; Pocorena María Victoria DNI 34.500.118 Matrícula 07943/07, dejo constancia de aprobación de los contenidos del mismo.

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

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

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

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

Mar del Plata, 3 de Julio de 2013.-

Mgr. Ana Isabel Redondo

## Presentación ante la Comisión Asesora

Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha, se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por las alumnas Bianco Juliana Belén, Mat. 07771/07; Boix María Florencia Mat. 07774/07; Pocorena María Victoria, Mat. 07943/07.

.....

.....

Fecha de aprobación: ..... de ..... de 2013.

## **Plan de trabajo para la realización de la Investigación de Pregrado**

- **Apellido y nombre de las alumnas:** - Bianco, Juliana Belén 07771/07
  - Boix, María Florencia 07774/07
  - Pocorena, María Victoria 07943/07

- **Cátedra de radicación:** Psicología laboral

- **Supervisor:** Ana Isabel Redondo

- **Título del proyecto:** Estudio exploratorio del engagement en trabajadores temporales en sector hotelero de la ciudad de Mar del Plata.

- **Descripción resumida:** Mar del Plata es una ciudad turística por excelencia la cual, en los últimos años, se ha planteado el objetivo de atraer turistas durante todo el año. En esto el sector hotelero juega un rol fundamental viéndose incrementada la demanda de sus servicios en distintas épocas del año. Por este motivo el sector debe recurrir muchas veces empleados temporarios, con condiciones de contrato diferentes a la de los efectivos, para poder mantener la calidad del servicio brindado.

Sabiendo que la calidad de servicio de una organización se relaciona con el desempeño de sus empleados, nuestro objetivo es estudiar el nivel de engagement de los trabajadores temporarios en hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata. El

engagement es un estado psicológico positivo del empleado caracterizado por altos niveles de vigor y dedicación por el trabajo, así como una total absorción y concentración en la actividad laboral.

- **Palabras Clave:** engagement, trabajo temporario, Mar del Plata, hoteles 4 y 5 estrellas, desempeño laboral.

- **Descripción detallada:**

- **Motivos y antecedentes:** El presente trabajo tiene como objetivo poder conocer el nivel de engagement de los trabajadores temporarios. Consideramos que dadas las características de contratación de estos empleados que, muchas veces, son pocas claras, con roles imprecisos, con actividades, tiempo de trabajo y remuneración insuficientemente definidos y con marcadas diferencias en cuanto a las condiciones de los empleados efectivos, los niveles de engagement en el trabajo pueden ser bajos.

Es necesario que en organizaciones que brinden servicios de calidad por sobre el precio, como los hoteles de 4 y 5 estrellas, los empleados tengan un nivel de engagement elevado para poder desempeñarse correctamente en su puesto laboral, llegando a satisfacer necesidades tanto personales como organizacionales.

Existen algunas investigaciones sobre el tema pero no específicamente sobre el nivel de engagement en los empleados temporarios. Como antecedente principal a nuestro trabajo se encuentra el proyecto de investigación de la Facultad de Psicología de la UNMDP, área Psicología Laboral, "Estudio de las prácticas de RRHH aplicadas al sector hotelero de 4 y 5 estrellas de Mar del Plata para la

creación de un ambiente laboral que desarrolle el potencial competitivo.” (2011), cuya directora es la Lic. Ana Isabel Redondo. En este proyecto se analiza la realidad actual de los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata, relevando las prácticas de recursos humanos que utilizan, el clima organizacional generado y el nivel de las variables básicas que contribuyen al engagement de los empleados.

En búsquedas genéricas en internet se encontraron algunos trabajos que referencian el tema aunque no realizan el estudio con el mismo enfoque propuesto por este trabajo. A nivel internacional el principal exponente en el área es la Lic. Marisa Salanova Soria de quién encontramos varias publicaciones e investigaciones en el área. Entre las investigaciones enfocadas particularmente en el engagement de los trabajadores encontramos “¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional” (Acosta, H., Salanova, M. y otros: 2011) y “El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos.” (Salanova, M. y Shaufeli, W.: 2004)

La mayor parte de los estudios encontrados hacen referencia a los aspectos negativos y las patologías dentro del ámbito laboral, hallando poca información sobre cuestiones positivas. En los últimos años son muchos los esfuerzos por relacionar el burnout con el engagement, esto lo vemos reflejado en estudios como: “Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados.” (Bakker, A. y otros: 2012), “Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva?” (Salanova, M. y otros: 2000), “Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral.” (Carrasco González, A. y otros: 2010).

- **Objetivo general:** - Estudiar el nivel de engagement de los trabajadores temporarios en hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

- **Objetivos particulares:** - Analizar variaciones en el nivel de engagement según el sexo, grupo de edad y estudios alcanzados del trabajador temporario.

- Analizar variaciones en el nivel de engagement en relación al puesto ocupado en la empresa y el tipo de contrato (temporario, a prueba o eventual) que lo vincula al trabajador con la empresa.

- **Métodos y técnicas:** - Observación participante y observación de campo en las organizaciones.

- Relevamiento de datos mediante planilla demográfica.

- Administración del Cuestionario de Engagement UWES (Utrecht Work Engagement Survey) al personal temporario para evaluar los niveles de engagement.

- **Lugar de realización del trabajo:** Tres hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

- **Muestra:** Noventa sujetos, treinta de cada hotel, con un rango de edad comprendido entre los 18 y 55 años. La muestra utilizada será elegida al azar, abarcando distintos puestos de trabajo dentro de la organización.

- **Cronograma de actividades:**

|  | M | A | M | J | J | A | S | O  | N  | D  |
|--|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| TAREA  | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Investigación bibliográfica                            | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |    |    |    |
| Organización del plan de trabajo                       |   |   | ■ | ■ |   |   |   |    |    |    |
| Construcción del marco teórico                         |   |   | ■ | ■ | ■ |   |   |    |    |    |
| Contacto con las instituciones                         |   |   |   | ■ |   |   |   |    |    |    |
| Obtención de autorizaciones de instituciones y sujetos |   |   |   | ■ |   |   |   |    |    |    |
| Recolección de datos                                   |   |   |   |   | ■ | ■ |   |    |    |    |
| Organización, procesamiento y análisis de los datos    |   |   |   |   |   |   | ■ | ■  |    |    |
| Presentación de resultados                             |   |   |   |   |   |   |   | ■  | ■  |    |
| Preparación del informe final.                         |   |   |   |   |   |   |   |    |    | ■  |

**- Bibliografía básica de referencia:**

- Acosta, A., Salanova, M., Llorens, S. (2011) ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 41, 125-134

- Bakker, A., Rodríguez-Muñoz, A., Derks, D. (2012) La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24 (1), 66-72.

- Carrasco Gonzalez, A., de la Corte de la Corte, C., León Rubio, J. (2010) Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista digital de prevención*, 1.

- Leyes de trabajo (2010) Buenos Aires: Ediciones del País.

- Llorens, S., Salanova, M., Martínez, M. (2007) *Psicología de la Salud Ocupacional Positiva: concepto y metodología para su evaluación*. En J. Tous, M. A. Carrión y F. López-Barón (coord.). *Promoción de la Salud Ocupacional*. Colección 'Psicología de la Salud Ocupacional' nº2. Barcelona (Mollet del Vallés): AEPA.

- Redondo, A. (2011) *Estudio de las prácticas de RRHH aplicadas al sector hotelero de 4 y 5 estrellas de mar del plata para la creación de un ambiente laboral que desarrolle el potencial competitivo.*
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S., Schaufeli, W. (2010) Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*. 3 (2), 86-92.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J., Grau, R. (2000) Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004) El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos. *Estudios financieros*, 62, 109-138
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009) *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión.* Madrid: Alianza.

## Índice General

|  |      |
|--|------|
| Portada.....                               | I    |
| Uso del trabajo.....                       | II   |
| Informe de evaluación.....                 | III  |
| Presentación ante la Comisión Asesora..... | IV   |
| Anteproyecto de Tesis.....                 | V    |
| Índice General.....                        | XI   |
| Índice de Tablas.....                      | XII  |
| Índice de Gráficos.....                    | XIII |

Título: “Estudio exploratorio del engagement en trabajadores temporales en sector hotelero de la ciudad de Mar del Plata”

| Capítulo | Tema          | Página |
|----------|---------------|--------|
| I        | Introducción  | 1      |
| II       | Marco Teórico | 6      |
| III      | Metodología   | 32     |
| IV       | Resultados    | 42     |
| V        | Discusión     | 60     |
| VI       | Conclusiones  | 67     |
|          | Bibliografía  | 71     |
|          | Anexo         | 76     |


## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1.1 Composición de la muestra según sexo .....                    | 29 |
| Tabla 1.2 Composición de la muestra según rango de edad.....            | 30 |
| Tabla 1.3 Composición de la muestra según nivel de estudio.....         | 31 |
| Tabla 1.4 Composición de la muestra según el puesto de trabajo.....     | 32 |
| Tabla 1.5 Composición de la muestra según tipo de contrato.....         | 33 |
| Tabla 2.1 Baremos para el UWES.....                                     | 37 |
| Tabla 3.1 Nivel de engagement del total de la muestra: 82 sujetos.....  | 39 |
| Tabla 4.1 Nivel de engagement de la muestra según la variable sexo..... | 40 |
| Tabla 4.2 Nivel de engagement de la muestra según la variable edad..... | 43 |
| Tabla 4.3 Nivel de engagement según la variable nivel de estudio.....   | 46 |
| Tabla 4.4 Nivel de engagement según la variable puesto de trabajo.....  | 49 |
| Tabla 4.5. Nivel de engagement de la muestra según contrato.....        | 53 |

## Índice de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1.1 Composición de la muestra según sexo.....                      | 30 |
| Gráfico 1.2 Composición de la muestra según rango de edad.....             | 31 |
| Gráfico 1.3 Composición de la muestra según nivel de estudio.....          | 32 |
| Gráfico 1.4 Composición de la muestra según el puesto de trabajo.....      | 33 |
| Gráfico 1.5 Composición de la muestra según tipo de contrato.....          | 34 |
| Gráfico 2.1 Nivel de engagement del total de la muestra: 82 sujetos.....   | 40 |
| Gráfico 3.1 Nivel de la escala de vigor según la variable sexo.....        | 41 |
| Gráfico 3.2 Nivel de la escala de absorción según la variable sexo.....    | 41 |
| Gráfico 3.3 Nivel de la escala de dedicación según la variable sexo.....   | 42 |
| Gráfico 3.4 Nivel de engagement total según la variable sexo.....          | 42 |
| Gráfico 4.1 Nivel de la escala de vigor según la variable rango de edad... | 44 |
| Gráfico 4.2 Nivel de la escala de absorción según la variable edad.....    | 44 |
| Gráfico 4.3 Nivel de la escala de dedicación según la variable edad.....   | 45 |
| Gráfico 4.1 Nivel de engagement según la variable edad.....                | 45 |
| Gráfico 5.1 Nivel de la escala de vigor según nivel de estudio.....        | 47 |
| Gráfico 5.2 Nivel de la escala de absorción según nivel de estudio.....    | 47 |
| Gráfico 5.3 Nivel de la escala de dedicación según nivel de estudio.....   | 48 |

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 5.4 Nivel de engagement total según nivel de estudio.....           | 48 |
| Gráfico 6.1 Nivel de la escala de vigor según la variable puesto .....      | 51 |
| Gráfico 6.2 Nivel de la escala de absorción según la variable puesto.....   | 51 |
| Gráfico 6.3 Nivel de la escala de dedicación según la variable puesto.....  | 52 |
| Gráfico 6.4 Nivel de engagement total según la variable puesto.....         | 52 |
| Gráfico 7.1 Nivel de la escala de vigor según la variable contrato.....     | 53 |
| Gráfico 7.2 Nivel de la escala de absorción según la variable contrato..... | 54 |
| Gráfico 7.3 Nivel de la escala de dedicación según la variable contrato.... | 54 |
| Gráfico 7.4 Nivel de engagement total según la variable tipo de contrato..  | 55 |



“Estudio exploratorio del engagement en trabajadores temporales en sector hotelero de la ciudad de Mar del Plata.”

- Alumnas:
- Bianco, Juliana Belén. Mat. 07771/07
  - Boix, María Florencia. Mat. 07774/07
  - Pocorena, María Victoria. Mat. 07943/07



## **Capítulo I**

### **Introducción**

Mar del Plata es una ciudad turística por excelencia y el objetivo que se ha planteado en los últimos años es atraer turistas durante todo el año. En ello el sector hotelero juega un rol fundamental ya que se ven incrementadas las demandas de sus servicios en distintas épocas del año. Por este motivo este tipo de empresas deben recurrir, la mayor parte de las veces, a empleados temporarios, con condiciones de contrato diferentes a la de los empleados efectivos, para poder mantener la calidad del servicio brindado.

Consideramos que dadas las características de contratación de estos empleados que, muchas veces, son poco claras, con roles imprecisos, con actividades, tiempo de trabajo y remuneración insuficientemente definidos y con marcadas diferencias en cuanto a las condiciones de los empleados efectivos, los niveles de engagement en el trabajo pueden ser bajos.

Las investigaciones que tratan los efectos del trabajo temporal sobre el bienestar del trabajador son muy extensas. En su mayoría, se han centrado en el estudio de las diferencias existentes entre trabajadores permanentes y temporales. Con frecuencia se toma como referencia la teoría del Mercado Dual asumiendo que los trabajadores temporales mostrarán menos bienestar psicológico que los permanentes. Sin embargo, la evidencia empírica existente en la actualidad sugiere que el trabajo temporal no tiene el mismo impacto en todos los trabajadores.

A partir de la teoría del Mercado Dual se infiere que los trabajadores temporales pertenecen al mercado laboral secundario, cuyas condiciones laborales son peores que las del primario. En base a esta premisa, es razonable pensar que el bienestar de los trabajadores del mercado laboral secundario será peor que el de los que pertenecen al primario.

Cuando se han comparado en investigaciones trabajadores permanentes y temporales en términos de bienestar psicológico, los resultados no son concluyentes (Cuyper y cols., 2005; Rodríguez, 2002;

Saloniemi, Virtanen, y Vathera, 2004; Virtanen y cols., 2002 en Silla Guerola, 2007). Los autores señalan que el trabajo temporal no siempre está asociado a reacciones negativas, en cuanto a bienestar psicológico, por parte de los individuos. Mientras que algunos estudios apuntan a que los trabajadores temporales muestran menos bienestar psicológico que los permanentes (Bernhard-Oettel y Isaksson, 2005; Cuyper y De Witte, 2005; Rigotti y Mohr, 2005 en Silla Guerola, 2007), otros o bien son inconsistentes (Rodríguez, 2002; Saloniemi y cols., 2004; Virtanen y cols., 2002 en Silla guerola, 2007), o bien no revelan diferencias significativas (Cuyper y De Witte, 2005; De Jong y Schalk, 2005 en Silla Guerola, 2007). La relación entre el trabajo temporal y sus consecuencias parece ser un tema complejo.

Por lo anteriormente comentado, además del tipo de contrato, hay otros aspectos que han de ser tenidos en cuenta para comprender las implicaciones que tiene el trabajo temporal sobre el bienestar psicológico. Que no haya un consenso en las investigaciones previas podría responder a la necesidad de considerar a los trabajadores temporales como un grupo heterogéneo. Si bien la mayoría de los individuos preferirían tener un trabajo permanente, también es una realidad que algunos consideran el trabajo temporario como una alternativa deseable.

Cuando se habla de flexibilidad laboral se hace referencia a un conjunto de medidas contractuales, arreglos organizativos y diversas actuaciones que van dirigidas a lograr una mejor adaptación por parte de las empresas ante las demandas cambiantes, externas e internas, con grandes consecuencias sobre los trabajadores en aspectos como las cualificaciones y competencias, su disponibilidad geográfica, temporal, etc. y sus relaciones con el empleador. Esa flexibilidad persigue organizaciones más adaptativas y puede plantearse de forma que permita a las personas combinar, al mismo tiempo, su trabajo con sus responsabilidades personales y familiares, mantener su cualificación actualizada y poder tener, al menos potencialmente, horarios de trabajo

adaptados. La flexibilidad laboral pretende, pues, proporcionar tanto a empleadores como a empleados un entorno más propicio para los cambios de trabajo.

Según Bancaja-Ivie (2012) el análisis de las características de los trabajos ocupados por los jóvenes muestra un enorme énfasis en la flexibilidad contractual y en otras condiciones que a menudo van acompañados de cierta precariedad laboral. En especial, baja cualificación de la oferta laboral, combinada con una baja iniciativa emprendedora y una limitada movilidad geográfica. Hay claras diferencias por edades: a mayor edad mayor es la proporción de jóvenes con un trabajo estándar. Por lo tanto, cada vez que aumenta la edad del joven mayor es la proporción de empleos con una duración indefinida (44%), con dedicación a tiempo completo (79%) y en horario regular (71%). En cambio, entre los jóvenes de menor edad predominan los contratos temporales (61%) y a tiempo parcial (54%), y los contratos con flexibilidad horaria son más frecuentes (46%).

En relación al análisis por sexos, revela que existen diferencias significativas en los aspectos relacionados con la flexibilidad de la vinculación del trabajador con la empresa: el contrato, la dedicación y la cualificación requerida para el puesto. De esta manera la temporalidad está más extendida entre las mujeres, seis de cada diez mujeres tiene un contrato temporal, frente a cinco de cada diez hombres (Bancaja-Ivie, 2012)

En cuanto al nivel de estudios se observa que a medida que aumenta el nivel formativo de los jóvenes mayor es la estabilidad de los empleos. El 40% de los jóvenes con estudios universitarios tiene un contrato permanente frente al 29% de los que tiene estudios obligatorios. Un tercio de los jóvenes con estudios universitarios tiene un empleo a tiempo parcial frente al 27% de los jóvenes con el menor nivel formativo (Bancaja-Ivie, 2012)

Sabiendo que la calidad de servicio de una organización se relaciona con el desempeño de sus empleados, nuestro objetivo es estudiar el nivel de engagement de los trabajadores temporarios en hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata, teniendo en cuenta las siguientes variables: sexo, edad y nivel de estudio alcanzado, puesto en la empresa y el tipo de trabajo que vincula al trabajador con la empresa. El engagement es un estado psicológico positivo del empleado caracterizado por altos niveles de vigor y dedicación por el trabajo, así como una total absorción y concentración en la actividad laboral.

Es necesario que en empresas que brinden servicios de calidad por sobre el precio, como los hoteles de 4 y 5 estrellas, los empleados tengan un nivel de engagement elevado para poder desempeñarse correctamente en su puesto laboral, llegando a satisfacer necesidades tanto personales como organizacionales.



## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

## El Valor del Trabajo para el Hombre

“El trabajo es la actividad esencial del hombre, en virtud de la cual se relaciona con su entorno y con los demás. El trabajo expresaría, por tanto, nuestra condición de seres finitos, creadores de valores, y también nuestra condición de seres sociales. El trabajo es, por lo tanto, nuestra esencia y condición”. (Meda, 1998, Cap. 1, p. 17)

El trabajo es esencial en la vida del hombre, ya que constituye un aspecto central de su campo psicológico y de su espacio vital. Para trabajar es necesario agruparse, establecer relaciones sociales y definir fines conjuntos. Esto se realiza en un ambiente determinado con el cual se establecen relaciones de intercambio notables. El trabajo constituye una actividad creativa y de resolución de problemas porque, para realizarlo, se necesita poner algo de sí, ejercer el juicio, elegir entre varias opciones, tomar decisiones. Trabajar implica analizar, discernir, discriminar, resolver, ejercer destrezas, abstraer conceptualmente y sintetizar, manteniendo intacto el pensamiento previamente diferenciado de la actividad analítica que el mismo requiere.

Schlemenson (2002) señala que el trabajo atañe a la esencia de la vida. El hombre está totalmente comprometido en una conducta intencional, que establece metas y trabaja para lograrlas. La actividad laboral forma parte de un proceso que exige invertir una cuota de energía mental implícita en la sensación de esfuerzo, y cuya culminación coincide con la resolución de un problema.

Las oportunidades para crecer y progresar por medio del trabajo son altamente estructurantes del psiquismo individual, hacen a la integridad personal y a la salud mental, y a su vez afectan a la unidad misma de la familia. El trabajo es esencial no sólo para sostener la subsistencia y para cubrir las necesidades biológicas y básicas elementales, sino también para satisfacer las motivaciones más

sofisticadas de la trascendencia humana y de desarrollo personal. Así también, el trabajo está relacionado con el crecimiento, porque ofrece la oportunidad de ocupar un rol adulto y de constituir una familia.

Cuando la relación laboral es satisfactoria, trasciende el estado de ánimo individual y se proyecta a lo social a través de actividades constructivas que potencian las relaciones de colaboración.

El trabajo es una actividad que además de la subsistencia otorga al individuo la posibilidad de crecer y realizarse, en relación al medio ambiente al que modifica y por el cual también él se ve modificado.

Siguiendo a Redondo (2002) el trabajo tiene consecuencias psicológicas:

- Impone una estructura de tiempo definida durante los días hábiles,
- Obliga al establecimiento de vínculos extra familiares,
- Establece metas que exceden las individuales y que muchas veces obligan a la acción conjunta para obtenerlas,
- Confiere status e identidad social,
- Fuerza a las personas a tener más o menos actividades.

A través del trabajo nos manifestamos, nos expresamos, ejercemos nuestra capacidad y, al hacerlo, crecemos como personas. Es un organizador de la personalidad y un sustento de la identidad.

Según la Ley N° 20.744, art. 4, "Constituye trabajo toda actividad lícita que se preste a favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración. El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se discipline por ley."

Se hace necesario desarrollar un nuevo concepto de trabajo, que permita una empresa flexible capaz de adaptarse a cualquier demanda del mercado, y con empleados vistos como agentes libres o pequeños empresarios, contratados por proyectos específicos y por tiempos predeterminados, según las necesidades de la empresa y del empleador. Los horarios de trabajo, las tareas predeterminadas, el trabajo para toda la vida y los sueldos fijos, perdieron vigencia. Las empresas están cambiando, y con ello también se ven modificadas muchas de sus pautas de comportamiento. Si al principio de siglo se necesitó emplear la mano de obra masiva, hoy se necesita emplear la "fuerza de conocimiento". De esta manera sólo sobreviven aquellas empresas que deciden emplear las competencias de cada trabajador, integrado en virtud de su peculiar forma de hacer y de ver la realidad. Por lo tanto, cada uno de los nuevos empleados debe saber qué hacer y para qué lo hace.

Existen tres contextos de cambio en el mundo laboral que se influyen:

1- Contexto externo: Uno de los cambios más evidentes es la aparición de la aldea global, personas en todo el mundo se reúnen, están bien informadas unas de las otras y se comunican intensamente. Se ha reducido la distancia geográfica y el aislamiento cultural. Hoy en día las empresas están compitiendo en todo el mundo. También aparecen cambios en la demografía de los países industrializados: el aumento de la participación laboral de la mujer, crecen el número de parejas en donde los dos miembros trabajan y el número de personas con responsabilidades de cuidado a terceros. El cambio demográfico más dramático es el envejecimiento de la mano de obra.

2- El contexto organizacional:

a) Cambio organizacional: Hay tres tipos de cambio de la organización: fusiones y adquisiciones, reestructuraciones y reducción de planilla, y las privatizaciones. Además del despido de los empleados,

estos tipos de cambios tienen en común que conducen a grandes sentimientos de inseguridad en los “supervivientes”. En respuesta, y anticipándose a los cambios en el contexto externo, las organizaciones modernas han desarrollado una amplia gama de nuevas prácticas, como por ejemplo, el hincapié en el alto rendimiento y mayor flexibilidad.

b) Nuevos acuerdos laborales: Las organizaciones están subcontratando actividades empresariales y solo emplean trabajadores sobre la base de un proyecto, una forma de flexibilidad del mercado laboral. Los trabajadores contingentes son aquellos que están contratados temporalmente con un contrato parcial y suelen ser contratados por organismos externos. Estos trabajadores tienen menos seguridad laboral. Cuando el proyecto se acaba termina su trabajo y tienen que buscar otro proyecto. Por otra parte, la aplicación de horas extras está motivada por la necesidad de flexibilización por parte de las organizaciones para responder a los cambios del contexto externo.

Las nuevas ideas de carrera surgen en torno a dos conceptos: empowerment (significa tomar el control de nuestro propio destino, incluida la propia carrera) y empleabilidad (capacidad de una persona de obtener un empleo inicial, el mantenimiento del mismo y la obtención de nuevos puestos de trabajo en caso de ser necesarios).

### 3- El contexto laboral

a) Intensificación del trabajo: Se refiere a que el trabajo se ha vuelto más denso, incluyendo un menor número de períodos de relajación o respiro para aliviar la tensión física, emocional o mental. Para los empleados, esta intensificación se manifiesta en la presión temporal, en el alto ritmo de trabajo, en las horas, en la dificultad para terminar las tareas a tiempo y cumplir con los plazos, y en la no posibilidad de controlar los ritmos de trabajo. El lugar de trabajo moderno se caracteriza por el culto a la urgencia.

b) El contenido del trabajo: En la agricultura o la industria los hombres trabajaban con objetos, utilizando el esfuerzo físico para ello;

mientras que en los servicios y la información los empleados trabajan con gente y con datos respectivamente. Estos trabajos demandan trabajo emocional y esfuerzo cognitivo. No sólo los empleados del sector de servicios tienen contacto directo con los clientes y, por tanto están expuestos a las demandas emocionales, sino que las organizaciones tienen una creciente tendencia a hacer hincapié en la orientación al cliente, respuesta al cliente, y amabilidad de sus empleados. Hay una tendencia por la que el trabajo se está haciendo más complejo, esto tiene que ver con el uso de las Tecnologías de la Información (Salanova y Schaufeli, 2009a).

#### De la Psicología Positiva a la Psicología Ocupacional Positiva

Es innegable el hecho que desde la psicología tratar lo negativo es lo dominante, y esto tiene un atractivo penetrante e inmediato. Sin embargo, en los últimos años, esta tendencia está cambiando y numerosos psicólogos han comenzado a investigar la función adaptativa de las emociones positivas dentro del marco aportado por la Psicología Positiva.

La Psicología Positiva ofrece una mirada diferente a través de la cual se estudian y entienden los fenómenos psicológicos, siendo la misma una rama de la psicología que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, durante tanto tiempo ignoradas por la psicología, teniendo como objetivos principales mejorar la calidad de vida, promover la salud mental positiva y prevenir la aparición de trastornos mentales y patologías. Con ello, no se trata de crear otra variante polarizada de la Psicología sino de tener en cuenta, promover e investigar aquellos aspectos relacionados con el bienestar y la felicidad

humana, incluso para iluminar lo que es el sufrimiento psicológico mucho más.

La Psicología Positiva es definida como: “el estudio científico del funcionamiento humano óptimo (Seligman, 1999)” (Llorens, Salanova, Martínez, 2007, p. 4). El punto de partida de la Psicología Positiva incluye tres aspectos: (1) una crítica a las insuficiencias del modelo médico de salud actual, (2) un acercamiento a los resultados positivos y (3) la firme creencia de que tales resultados podrán, a largo plazo, ser más eficaces en la reducción de los problemas psicosociales. Los principales impulsores de este movimiento son Martin Seligman y Mihail Czikszentmihalyi.

En el contexto de la psicología del trabajo y de las organizaciones surge la Psicología Organizacional Positiva, definida como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento favorable en estos contextos, así como perfeccionar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Más específico al contexto de la Psicología del Trabajo podemos hablar de una Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP). El cambio de “organizacional” a “ocupacional” se centra en el foco de estudio. En el caso de la Psicología Organizacional Positiva (POP) el eje se centra en promocionar la gestión de organizaciones ‘positivas’ que mejoren la calidad de vida organizacional y el desempeño organizacional. Mientras tanto, la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) se centra en la promoción de puestos “positivos” y empleados “positivos” que mejoren la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de los empleados.

Susana Llorens, Marisa Salanova e Isabel M. Martínez (2007) afirman que:

la PSOP puede ser definida como el estudio científico de la salud de las personas y los grupos trabajando en organizaciones saludables. El objetivo de la misma es describir, explicar y predecir la salud de los empleados y organizaciones, para su funcionamiento óptimo integral. Un modelo científico sobre la PSOP es el propuesto por Salanova quien señala que podemos hablar de organizaciones saludables, y serían aquellas que cuenten con 3 aspectos fundamentales: (1) empleados “saludables”, (2) en organizaciones “saludables” y (3) que desarrollan resultados “saludables” siempre bajo la perspectiva de mejora constante. (p. 6)

Esta nueva perspectiva se centra en la evaluación e intervención de aspectos positivos a valorar y optimizar en los puestos de trabajo y en los empleados, centrada en los recursos laborales y personales. La consideración de empleados “positivos” trabajando en puestos “positivos” constituye la base de las organizaciones modernas, cuyo interés se focaliza en la salud integral de sus empleados y en la producción de outputs “positivos” y de excelencia que se convertirán en una ventaja competitiva para prosperar en el mercado laboral actual.

### *Gestión de Puestos y Empleados Positivos*

Los puestos de trabajo “positivos” serían aquellos saludables, esto es, que contribuyen a mejorar y optimizar la salud psicosocial de los

empleados. Por lo tanto empleados “positivos” son aquellos que gozan de salud psicosocial.

Los puestos de trabajo están compuestos de tareas, funciones, obligaciones, responsabilidades, etc. específicas para cada puesto. Estas especificaciones permiten determinar el perfil de la persona que ocuparía cada puesto de forma óptima. En el marco de la Psicología Ocupacional Positiva, para la gestión de los puestos “positivos” resulta necesario, además, atender a una de las características inherentes a los puestos de trabajo y un aspecto fundamental en los modelos tradicionales de estrés: los recursos laborales.

Los recursos laborales son aquellos aspectos psicológicos, físicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que permiten alcanzar metas laborales, responder a las demandas del puesto y los costes fisiológicos y psicológicos asociados y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. Los recursos laborales permiten crear más recursos en el futuro y preservar otros que se considera valiosos, generando espirales positivos de recursos.

Llorens et al. (2007) describen siete recursos laborales que constituyen los ingredientes esenciales para la gestión de los puestos ‘positivos’. Estos puestos ‘positivos’ deben favorecer:

1.- La oportunidad para el uso de habilidades: grado en que el puesto de trabajo permite al empleado la utilización y el desarrollo de las propias habilidades.

2.- Que existan demandas laborales realistas: grado en que las demandas laborales son retadoras pero, al mismo tiempo, los empleados cuentan con los recursos laborales adecuados para hacerlas frente.

3.- Claridad en las tareas y del rol laboral: grado en que el empleado tiene información clara sobre las consecuencias de la conducta, sobre el resultado de la realización de sus tareas, sobre el futuro del trabajo y sobre la conducta requerida en el trabajo.

4.- La autonomía en el trabajo: grado en que los empleados pueden decidir cuándo empezar y acabar una tarea, así como el método con el que va a realizarla y las oportunidades de participar en la toma de decisiones.

5.- Oportunidades para el contacto social: implica que el empleado sabe que puede contar con el apoyo de aquellas figuras que considera importantes o significativas.

6.- Tareas variadas: grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo implicando el uso de diferentes habilidades.

7.- La información y feedback sobre el trabajo realizado: el grado en que el empleado recibe información sobre el trabajo realizado y sus resultados a partir de la propia actividad laboral, del propio supervisor o de los compañeros.

Otro de los elementos a los que las organizaciones positivas le dan gran importancia es a la gestión de sus empleados. Salanova ha señalado cinco características esenciales para la gestión de empleados 'positivos': autoeficacia, esperanza, resiliencia, optimismo, y engagement. Desde esta perspectiva, aquellos empleados que presenten estas características psicológicas pueden considerarse empleados 'positivos'.

1.- Autoeficacia: es la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados. Los empleados eficaces centran sus esfuerzos en las demandas laborales, se imponen retos, hacen atribuciones causales sin sentir ansiedad y experimentan bajo grado de estrés en situaciones difíciles, perseveran ante las dificultades y no se "pre-ocupan" de las demandas, sino que se "ocupan" de ellas.

2.- 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.

3.- Resiliencia: es una capacidad psicológica positiva que “rebota” la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad.

4.- Optimismo: los empleados optimistas esperan que les sucedan cosas buenas, son persistentes, no dudan ante la adversidad, y esperan obtener buenos resultados aunque las cosas se pongan difíciles.

5.- Engagement: es un estado afectivo positivo de plenitud que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Llorens, Salanova y Martínez, 2007)

### Engagement: Un Nuevo Desafío para las Organizaciones

La introducción del estudio científico del Engagement coincide con el cambio de perspectiva hacia una Psicología Positiva. El interés de la disciplina por el Engagement tiene como antecedente la investigación sobre el burnout o síndrome de quemarse por el trabajo que ha venido desarrollándose desde hace varias décadas. Desde el estudio de este estado mental negativo relacionado con el trabajo, los investigadores han volcado su interés por el estudio de su opuesto, un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo.

En el actual mercado laboral el cambio organizacional es constante con lo que se le debe otorgar cada vez mayor importancia a las características psicológicas 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.

Según Redondo, Belpulsi, Schenini (2003) el valor de estos nuevos empleados ya no se mide por las horas trabajadas, sino por los resultados obtenidos, por su capacidad de interactuar con otros miembros de la

organización y del cliente. Estos, como agentes libres, al saberse empleados por tiempos cortos tienen, entre otras, las siguientes características:

A- Tratan de aprender rápidamente y de acumular nuevos conocimientos y habilidades, ya que de ello dependerá su próxima contratación. Conocen a la perfección sus habilidades y capacidades porque de ello depende su futuro y bienestar.

B- Son flexibles y aprenden a analizar rápidamente las situaciones a las que se enfrentan, porque de ello dependerá su capacidad de adaptación.

C- Desarrollan habilidades de negociación, de solución de problemas y trabajo en equipo. Su capacidad de ser interdependiente es también muy valorada.

D- Su trabajo se mide por la diferencia entre los resultados pactados y los alcanzados. Su remuneración es variable y dependerá de los resultados. Las vacaciones, los permisos y las faltas pasan a segundo término.

E- Tienen mentalidad de proveedor, el cual ha sido contratado para realizar una tarea específica. Del éxito de esta tarea dependerá su continuidad dentro de la empresa. Los agentes libres entran en las reglas del mercado de oferta y demanda. El desarrollo inteligente de habilidades y conocimientos es enfocado a los más demandados por el mercado.

Se necesita estar engaged en el trabajo, que es algo más que simplemente no estar burnout. Podemos definir al burnout como: “un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo en personas “normales” que se caracteriza principalmente por agotamiento emocional, que se acompaña de malestar, un sentimiento de reducida competencia y motivación, y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo” (Carrasco González, de la Corte y León Rubio, 2010).

Es un síndrome complejo compuesto por tres dimensiones básicas:

- El agotamiento emocional es una experiencia en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos debido a la sobrecarga de trabajo u otras demandas laborales.

- La despersonalización se define como el desarrollo de actitudes, sentimientos y conductas negativas y cínicas hacia personas destinatarias del trabajo. En el caso de burnout fuera de ocupaciones de servicio, esta dimensión hace referencia a la actitud cínica respecto a los objetivos o utilidad del trabajo que se realiza.

- La falta de eficacia profesional es la tendencia de los trabajadores a evaluarse negativamente, en especial, su falta de eficacia y habilidad para realizar el trabajo.

Contrariamente a aquellos “empleados burnout” los empleados “engaged” manifiestan una conexión energética y efectiva con sus trabajos, y se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral. El Engagemet ha sido definido por Salanova y Schaufeli (2004) como:

Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo, cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. El Vigor se caracteriza por altos niveles de energía mental y resistencia mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión de Dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la

Absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando”, y se tienen dificultades desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentados.

La traducción al castellano del concepto engagement es complicada; si bien el término que más se podría ajustar al mismo es “vinculación psicológica con el trabajo” aún no se ha encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto. Las personas con engagement se sienten enérgica y eficazmente unidos a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia. En este sentido, el engagement se refiere al funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones, producido por estados placenteros tanto en su dimensión física, cognitiva y emocional (Raigosa y Marín Lodoño, 2010).

Según Carrasco González et al. 2010 las tres dimensiones de engagement se oponen a las tres de burnout:

- El vigor se refiere a la energía como opuesto al agotamiento. Se caracteriza por altos niveles de energía, resistencia y activación mental mientras se trabaja, el deseo y la predisposición de invertir esfuerzo en el trabajo y la persistencia incluso cuando aparecen dificultades. El continuo que va desde el vigor hasta agotamiento se ha llamado: energía o activación

- La dedicación, opuesta al cinismo, da cuenta de una alta implicación laboral, un alto nivel de significado atribuido al trabajo y un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Hace referencia a poder involucrarse, entusiasmarse, estar orgulloso e inspirado en el trabajo y se caracteriza por un sentimiento de importancia

y desafío. El continuo que va desde dedicación hasta cinismo se ha llamado: identificación

Ya que el Engagement se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo, el burnout, por el contrario, se caracteriza por el opuesto: bajos niveles de energía combinados con una falta de identificación con el propio trabajo.

- Por último, la absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando” y se tienen dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

Como se puede observar, no se dice nada sobre el opuesto directo del tercer aspecto del burnout, la ineficacia profesional, cuyo opuesto que sería la eficacia profesional ya que no está incluido en el constructo de Engagement. Existe evidencia empírica de que el agotamiento y el cinismo constituyen el llamado “corazón” del burnout, mientras que la falta de eficacia profesional parece desempeñar un rol diferente.

Además el Engagement se caracteriza porque el empleado se encuentra inmerso y feliz en su propio trabajo, un estado mental que se ha denominado: absorción. 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 de mente-cuerpo, concentración del esfuerzo, control total sobre la situación, pérdida de la conciencia, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco en la actividad.

Las consecuencias del engagement son la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización que se refleja en la satisfacción laboral, compromiso organizacional y baja intención de abandonar el trabajo. También genera alta motivación para aprender cosas nuevas y asumir

nuevos retos en el trabajo, conductas de iniciativa personal, desempeño exitoso en las tareas, una mayor calidad del servicio a los clientes y un aumento de la salud de los empleados. Otra importante consecuencia el engagement hace referencia a la extrapolación de emociones positivas desde el trabajo a casa y viceversa, que se plasma en una mejor conciliación de la vida familiar y laboral (Carrasco González et al., 2010)

Las organizaciones modernas necesitan empleados engaged que muestren una gran voluntad de aprendizaje y desarrollo continuo. Esto no sólo beneficia a la organización, sino también al empleado porque el engagement fomenta el crecimiento personal y, en última instancia la realización del pleno potencial. El engagement de los trabajadores y las consiguientes competencias psicosociales no surgen espontáneamente sino que son promovidas por un contexto organizacional emprendedor (Salanova y Schaufeli, 2009a).

### El Trabajo Temporario: Características y Marco Legal Vigente

Según Silla Guerola (2007) podemos caracterizar al trabajo temporario por uno de sus aspectos más distintivos que es su duración: se caracteriza por su vinculación temporal, la cual viene delimitada por un indicador objetivo (fin de obra o servicio, duración del contrato, etc.) conocido de antemano tanto por la organización como por el empleado.

Es necesario poder diferenciar la noción de trabajo temporario con otros conceptos. Con frecuencia, se utiliza el término trabajo temporal para referirse al trabajo “atípico”, no obstante, es necesario desligar ambos términos por distintos motivos. Por un lado, el término trabajo “atípico” tiene connotaciones negativas. Además, es un término amplio

que engloba situaciones muy diversas. El trabajo “atípico” se define en contraposición al trabajador “estándar” o “típico”. Este último implica tener un contrato permanente a tiempo completo que permite al trabajador desarrollar su carrera laboral dentro de una organización.

También es importante diferenciar entre trabajo temporal y trabajo precario. Muchas veces se utilizan como sinónimo asumiendo implícitamente que el trabajo temporal acarrea precariedad laboral. No obstante, en primer lugar, la precariedad laboral es un fenómeno pluridimensional y complejo. En segundo lugar, contrariamente a lo que cabría esperar, la evidencia empírica muestra que el trabajo temporal no tiene necesariamente consecuencias negativas para el bienestar del trabajador. El trabajo temporal conlleva inestabilidad laboral, pero no comporta necesariamente precariedad laboral. Además los trabajadores temporales no son los únicos que experimentan inseguridad laboral. Finalmente, es de suma importancia tener en cuenta que algunos trabajadores temporales pueden serlo porque así lo prefieren. De hecho, para algunos tener un trabajo temporal supone tener mayor control sobre sus vidas, puede ayudarles a compaginar el trabajo con otras facetas de la vida, ganar un dinero extra, etc.

A partir de los planteamientos de la teoría del Mercado Dual se infiere que el trabajo permanente será preferible al temporal. No obstante, esto no siempre es así. El trabajo temporal puede ser beneficioso tanto para las organizaciones (reducción de costes, adaptación a las fluctuaciones de la demanda etc.) como para los trabajadores (flexibilidad para compaginar familia-trabajo, fuente extra de ingresos, etc.). Es por esto que los trabajadores temporales no son un grupo homogéneo, y que no todos ellos preferirían tener un trabajo permanente. Así pues, a la hora de estudiar las implicaciones del trabajo temporal es necesario distinguir entre aquellos que prefieren tener un trabajo temporal y aquellos que no lo hacen (Silla Guerola, 2007).

Ahora bien, aunque el trabajo temporal puede beneficiar tanto a las organizaciones como a sus trabajadores, no siempre responde a los intereses de ambos. En muchas ocasiones, sólo responde a los intereses de una parte. Siguiendo a Cohany, Silla Guerola (2007) postula que la contratación de trabajadores temporales responde, principalmente, a la necesidad de las organizaciones de disponer de una plantilla flexible, y no a las preferencias del individuo por esta modalidad de contrato. Una muestra de ello es que la mayoría de los trabajadores temporales preferirían tener un contrato permanente (Gustafsson, Kenjoh y Wetzels, 2001; Remery, Van Doorne-Huiskes y Schippers, 2002; Tremlett y Collins, 1999, citados en Silla Guerola, 2007). De hecho, una de las razones más frecuentes que les lleva a aceptar un contrato temporal es la dificultad para encontrar un trabajo permanente o la escasez de empleo.

Uno de los problemas del trabajo temporal, y de otras formas de trabajo flexible, es que en su mayor parte se concentran en el mercado laboral secundario. No obstante, se sostiene que no todos los trabajadores temporales se concentran en este mercado, tan solo el trabajo temporal no voluntario (Silla Guerola, 2007)

Sin embargo, no todos los trabajadores temporales se sienten “atrapados”. Para algunos, el trabajo temporal puede ser una alternativa atractiva. En este sentido, los estudios revelan que alrededor de un 30% de los trabajadores temporales tienen un contrato temporal porque así lo prefieren (Aronsson y Goransson, 1999; Barringer y Sturman, 1999; Isaksson y Bellagh, 2002; Krausz, 2000; Krausz y cols., 1995; Larson, 1996, Pearce, 1998; Polivka, 1996; Tremlett y Collins, 1999; von Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman y Skoglund, 1997, citados en Silla Guerola, 2007).

Los motivos que pueden hacer las diferentes modalidades de contratación temporal “atractivas” son muy diversos. Por un lado, el trabajo temporal puede ser una fuente extra de ingresos, una oportunidad para desarrollar nuevas habilidades o adquirir experiencia, y una forma de

conseguir un trabajo permanente o de ganar libertad. Asimismo, puede proporcionar variedad y flexibilidad, permitir conciliar la vida laboral y familiar, o compaginar el trabajo con los estudios.

Siguiendo con nuestra caracterización del trabajo temporario, en nuestro país nos basamos en la Ley N° 20.744, promulgada el 20 de septiembre de 1974, la cual, en su título III, hace una diferenciación entre las distintas modalidades de contrato de trabajo legalizadas.

Los artículos 92 y 92 bis caracterizan el contrato a prueba: "...se entenderá celebrado a prueba durante los primeros TRES (3) meses de vigencia. Cualquiera de las partes podrá extinguir la relación durante ese lapso sin expresión de causa, sin derecho a indemnización con motivo de la extinción, pero con obligación de preavisar según lo establecido en los artículos 231 y 232..."

A su vez, estos artículos enumeran distintas reglas que regulan el contrato a prueba:

- Un empleador no puede contratar a un mismo trabajador, más de una vez, utilizando el período de prueba.

- El uso abusivo del período de prueba con el objeto de evitar la efectivización de trabajadores será pasible de las sanciones.

- El empleador debe registrar al trabajador que comienza su relación laboral por el período de prueba. Caso contrario, sin perjuicio de las consecuencias que se deriven de ese incumplimiento, se entenderá de pleno derecho que ha renunciado a dicho período.

- Las partes tienen los derechos y obligaciones propias de la relación laboral, con las excepciones que se establecen en este artículo. Tal reconocimiento respecto del trabajador incluye los derechos sindicales.

- Las partes están obligadas al pago de los aportes y contribuciones a la Seguridad Social.

- El trabajador tiene derecho, durante el período de prueba, a las prestaciones por accidente o enfermedad del trabajo.

- El período de prueba, se computará como tiempo de servicio a todos los efectos laborales y de la Seguridad Social.

Por su parte, con respecto al contrato de temporada, el art. 96 de la presente Ley consigna que “habrá contrato de trabajo de temporada cuando la relación entre las partes, originada por actividades propias del giro normal de la empresa o explotación, se cumpla en determinadas épocas del año solamente y esté sujeta a repetirse en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad.

Por último, también nos interesa destacar el artículo 99 en la cual “...se considerará que media contrato de trabajo eventual cuando la actividad del trabajador se ejerce bajo la dependencia de un empleador para la satisfacción de resultados concretos, tenidos en vista por éste, en relación a servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, toda vez que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización del contrato. Se entenderá además que media tal tipo de relación cuando el vínculo comienza y termina con la realización de la obra, la ejecución del acto o la prestación del servicio para el que fue contratado el trabajador...”

### Mar del Plata: Una Ciudad Turística

La ciudad de Mar del Plata alberga a 614.350 habitantes permanentes, según el censo del 2010, y atrae desde diciembre a febrero, con ciertas oscilaciones anuales, hasta 3.000.000 de turistas. Este espacio turístico sobre el borde litoral marítimo de la región pampeana, se ha estructurado, básicamente, en dos momentos históricos: el primero, a fines del siglo XIX motivado por el modelo europeo de la gran estación balnearia y materializado particularmente en Mar del Plata; el segundo,

centralizado a mediados del siglo XX cuando se da inicio a la industrialización del país, permitiendo con ello el surgimiento de una clase media (etapa sustitutiva de las importaciones: de 1930 a 1976) y la proliferación de pequeñas localidades balnearias en la fachada marítima.

### *Balneario de Elite*

Con la llegada del ferrocarril, el 26 de septiembre de 1886, el pueblo de Mar del Plata se fue transformando en un centro urbano moderno. Este mundo urbano en formación, atrajo una corriente de población que fue gestando una sociedad permanente que habitaba todo el año. Paralelamente, desde fines del siglo pasado y hasta los años '30, Mar del Plata también fue un balneario de élite. Las familias ricas tomaban sus vacaciones en la ciudad desde el mes de noviembre y permanecían hasta Semana Santa; lo cual generó que al lado de la sociedad que residía permanentemente en la ciudad, se fuera gestando otra sociedad de carácter "temporario" producto de la afluencia de veraneantes al sector balneario.

Con el impulso ferroviario, se construyó el Hotel Bristol en la temporada 1887-88; luego de ésto, rápidamente fueron apareciendo los hoteles sobre la costa, como así también los chalets y mansiones de la élite veraneante, que fueron poblando la loma recostada sobre el mar entre la Playa Bristol y el Torreón del Monje (mardelplata.com, s/f)

### *La Ciudad Feliz: de Todos y para Todos*

Bouvet, Desse, Morell, Villar (2005) expresan que a fines de los años 40`, la clase obrera estructurada posibilita la conformación de un

movimiento popular: el peronismo, que, habiendo triunfado en las elecciones presidenciales da inicio a un gobierno de corte populista. Tomando viejas ideas socialistas, el peronismo reivindica buena parte de los derechos laborales de los trabajadores y muy pronto, se democratizan las vacaciones y se organizan los sindicatos creando numerosos hoteles corporativos en los principales centros turísticos del país, especialmente en Mar del Plata, que se transforma en un balneario al servicio de todas las clientelas. Una frase frecuentemente citada en la época advierte que Mar del Plata es “la ciudad feliz, de todos y para todos”.

El turismo masivo dinamiza toda la actividad económica local, diversificándola. Mar del Plata se convierte, así, en un destino atractivo para residencia permanente y/o transitoria. Las clases acomodadas porteñas comienzan a abandonar al balneario que se dispone a recibir una clientela cada vez más numerosa y de menores recursos económicos, restándole valor y desmereciendo su antiguo carácter de exclusividad. En esta fase, la oferta hotelera aumenta 10 veces en un lapso de 40 años, pasando de 80 unidades en 1931 a 833 hoteles en 1970.

Hasta la década del '30, Mar del Plata retiene a la mayor parte de sus veraneantes durante toda la temporada estival; con posterioridad y al ir mutando la composición social de los mismos, las relaciones laborales y las situaciones económicas, los períodos de permanencia se van acortando, pudiendo variar entre 1 mes y 15 días, en los mejores tiempos.

### *Mar del Plata Hoy*

El fin del siglo XX encuentra a Mar del Plata con la siguiente situación: sigue recibiendo turismo estival desde diciembre a marzo inclusive, siendo los meses de enero y febrero los de mayor relevancia

numérica en términos de recepción; más de un tercio de los veraneantes permanecen entre dos y tres semanas y el 16% al menos cuatro semanas. Paralelamente, y desde hace algunos años, las estadías cortas aparecen como un dato relevante, en la medida en que, un turista sobre cuatro permanece menos de 10 días en dicha ciudad balnearia. Mar del Plata representa el destino privilegiado de los fines de semana, en especial los fines de semana largos como el de Semana Santa.

Desde hace un tiempo que las estrategias turísticas surgidas desde los organismos oficiales han sido posicionar a la ciudad bajo el lema “Mar del Plata todo el año” lanzándola como capital de congresos, sede de eventos nacionales e internacionales, etc, para propiciar una normalización en la actividad turística a través de todo el año. Desde el 2001 al 2007 el arribo de turistas a la ciudad se vio incrementado en todos los meses del año llegando hasta un incremento de entre el 60 y el 71% en los meses de mayo, agosto, septiembre, octubre y diciembre, alcanzando en los meses de julio a noviembre una cantidad de turistas promedio diarios de entre 25.000 y 37.000, según datos brindados por Turismo de la Provincia. Dentro de la variada oferta que posee Mar del Plata en alojamiento, los hoteles representan aproximadamente un 61%, es por eso que nos resulta interesante acotar el estudio a este sector. Dentro de él, los hoteles 4 y 5 estrellas representan aproximadamente un 15%. Dado que los clientes que se hospedan en este tipo de hoteles son los que privilegian la calidad de servicio por sobre el precio, los consideramos población representativa de nuestro estudio.

### *Sector Hotelero: Generador de Empleo*

Según la investigación realizada por Ayala, Flotats Escamilla, García Orellana, Navarré Bayón (2012), un hotel es un edificio planificado

y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas temporalmente. Los hoteles, también ofrecen servicios anexos, como piscinas, guarderías para niños, centros de convención, centros de negocios, lavanderías, restaurantes y algunos servicios a la habitación.

Los hoteles están normalmente, clasificados en categorías según el grado de confort y el nivel de servicios ofrecidos. Una categoría para posicionar los hoteles son las estrellas, aunque según el país en el que nos encontremos tendremos diferentes formas de asignar la categoría del hotel.

En Argentina, los hoteles se clasifican por medio de estrellas, y el rango va de una estrella a cinco estrellas. Una estrella representa a un hotel con características básicas, lo mínimo requerido para un establecimiento, y en el otro extremo las cinco estrellas sólo las obtienen los hoteles de lujo, con todas las comodidades posibles. La clasificación, tiende a estar estandarizada, aunque varían los detalles de país en país. Asimismo, esta clasificación de hoteles, indicará el precio que se tendrá que pagar, por hospedarse en ellos. Cantas más estrellas posea el hotel, más cara será la habitación. De igual manera, entre más estrellas posea el hotel, más servicios anexos llegará a entregar a sus clientes.

La investigación realizada por Arraigada y Redondo (2011) da cuenta que el sector hotelero es uno de los que genera mayor empleo ya que tiene operaciones intensivas en mano de obra. La Organización Mundial del Turismo (OMT) espera que la economía del sector, en todo el mundo, genere 296 millones de puestos de trabajo desde ahora hasta 2019. Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se estima que durante el 2010 el turismo genere cerca de 9% del total del PIB mundial y a su vez dé más de 235 millones de empleos. Para la OIT equivale al 8% del empleo en el mundo. Según la Cámara Argentina de Turismo se generó en 2009 el 7,21 % del empleo total, esto es 1,2 millones de puestos de trabajo sobre un total de 16,8 millones para toda la Argentina y el monto de divisas que se generó en 2009 por el turismo

receptivo fue de 4.429 millones de dólares, representando el 40% de las exportaciones de servicios y el 6,6% de las exportaciones de bienes y servicios del país.

### *Competitividad Hotelera: Estrategia de Diferenciación*

Según Flotats, Ayala, García Orellana y Navarré Bayón (2012), si los hoteles ofrecen una mejor calidad de servicio a los clientes brindándoles una experiencia grata, lograrán su satisfacción. Aquellos hoteles que tengan mayor capacidad de generar esta satisfacción al cliente serán los más competitivos. Si se logra que la mayoría de los hoteles de la ciudad desarrollen esta capacidad de generar satisfacción contribuirán a incrementar la competitividad de la ciudad como destino turístico preferido de la Costa Atlántica. La calidad de servicio ha llegado a ser el mayor diferenciador, la herramienta competitiva más poderosa que poseen las empresas de servicios. Esto se debe a que no es fácilmente imitable por la competencia, además de poseer un reconocido valor como variable para conseguir la eficiencia. Al analizar la prestación del servicio de alojamiento se puede ver claramente la alta participación del personal en el mismo. Los RRHH juegan un papel decisivo, pues los servicios se materializan a través de ellos, en muchos casos trabajan en contacto directo con el cliente y éste requiere comunicación, relación y servicio directo, que sólo un empleado puede ofrecer.

El éxito de las organizaciones depende de la efectividad de sus RRHH, por lo que éstos se convierten en un factor estratégico. En este

tipo de organizaciones, los RRHH, representan la mayor porción de gastos, aunque no siempre esa inversión está eficientemente aplicada.

Algunos de los principales problemas detectados respecto de los RRHH en hoteles son las condiciones de contratación (muchos de ellos temporales, dada la estacionalidad de la actividad), la cultura organizacional no orientada hacia el servicio y hacia el cliente interno, la baja motivación de los empleados (bajos niveles de Engagement), entre otros (Redondo, 2011).



## **Capítulo III**

### **Metodología**

## Objetivos

Objetivo general:

- Estudiar el nivel de engagement de los trabajadores temporarios en hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

Objetivos particulares:

- Analizar variaciones en el nivel de engagement según el sexo, grupo de edad y estudios alcanzados del trabajador temporario.

- Analizar variaciones en el nivel de engagement en relación al puesto ocupado en la empresa y el tipo de contrato (temporario, a prueba o eventual) que lo vincula al trabajador con la empresa.

## Muestra

La muestra del estudio estuvo compuesta por 82 trabajadores de ambos sexos. Los participantes fueron seleccionados por medio de un muestreo no probabilístico accidental. Se incluyó en la muestra a trabajadores pertenecientes a diferentes hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata en los cuales se tuvo mayores posibilidades de acceso. De esta forma participaron empleados de 3 hoteles 5 estrellas y 7 hoteles 4 estrellas.

Tabla 1.1 Composición de la muestra según sexo

| Sexo      | f  | %     |
|-----------|----|-------|
| Masculino | 42 | 51,22 |
| Femenino  | 40 | 48,78 |
| Total     | 82 | 100   |

Gráfico 1.1 Composición de la muestra según sexo

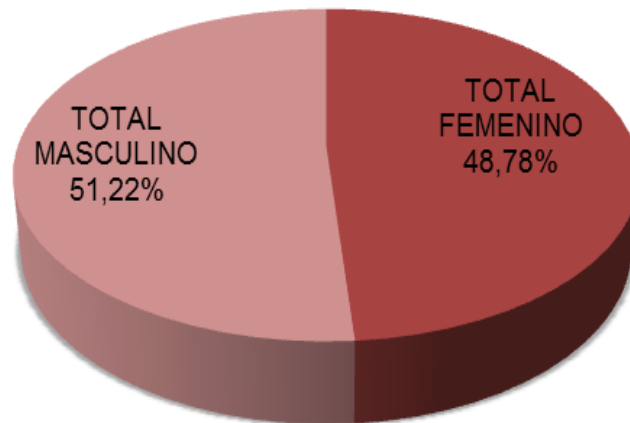


Tabla 1.2 Composición de la muestra según rango de edad

| Rango de edad | f  | %     |
|---------------|----|-------|
| 18 – 25       | 38 | 46,34 |
| 26 – 33       | 38 | 46,34 |
| 34 - 41       | 4  | 4,88  |
| 42 – 49       | 1  | 1,21  |
| 50 – 58       | 1  | 1,21  |
| Total         | 82 | 100   |

Gráfico 1.2 Composición de la muestra según rango de edad

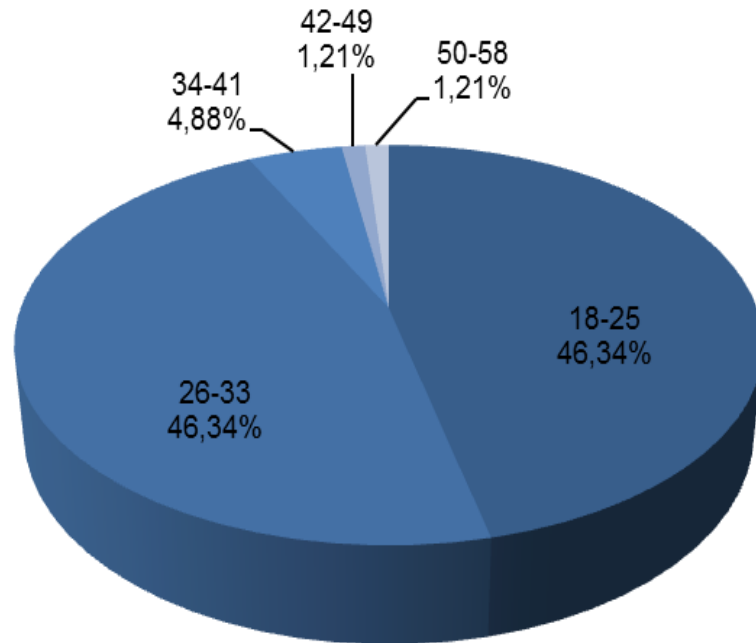


Tabla 1.3 Composición de la muestra según nivel de estudio

| Nivel de estudio | f  | %     |
|------------------|----|-------|
| Primario         | 5  | 6,09  |
| Secundario       | 67 | 81,70 |
| Terciario        | 6  | 7,32  |
| Universitario    | 4  | 4,88  |
| Total            | 82 | 100   |

Gráfico 1.3 Composición de la muestra según nivel de estudio

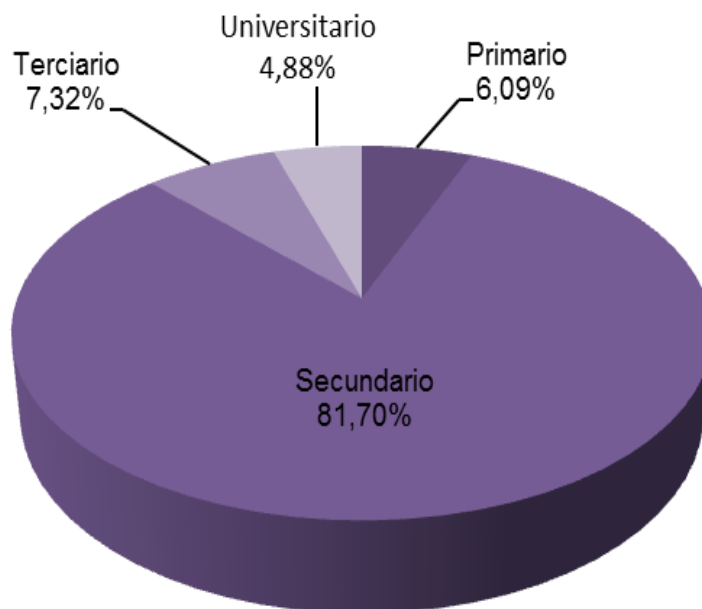


Tabla 1.4 Composición de la muestra según el puesto de trabajo

| Puesto de trabajo | f  | %     |
|-------------------|----|-------|
| Camarero          | 32 | 39,02 |
| Mucama            | 12 | 14,63 |
| Cadete            | 10 | 12,19 |
| Seguridad         | 5  | 6,09  |
| Recepción         | 7  | 8,54  |
| Cocina            | 5  | 6,09  |
| Portero           | 2  | 2,44  |
| Guardavidas       | 2  | 2,44  |
| Recreación        | 2  | 2,44  |
| Administración    | 3  | 3,66  |
| Valet             | 1  | 1,22  |
| Limpieza          | 1  | 1,22  |
| Total             | 82 | 100   |

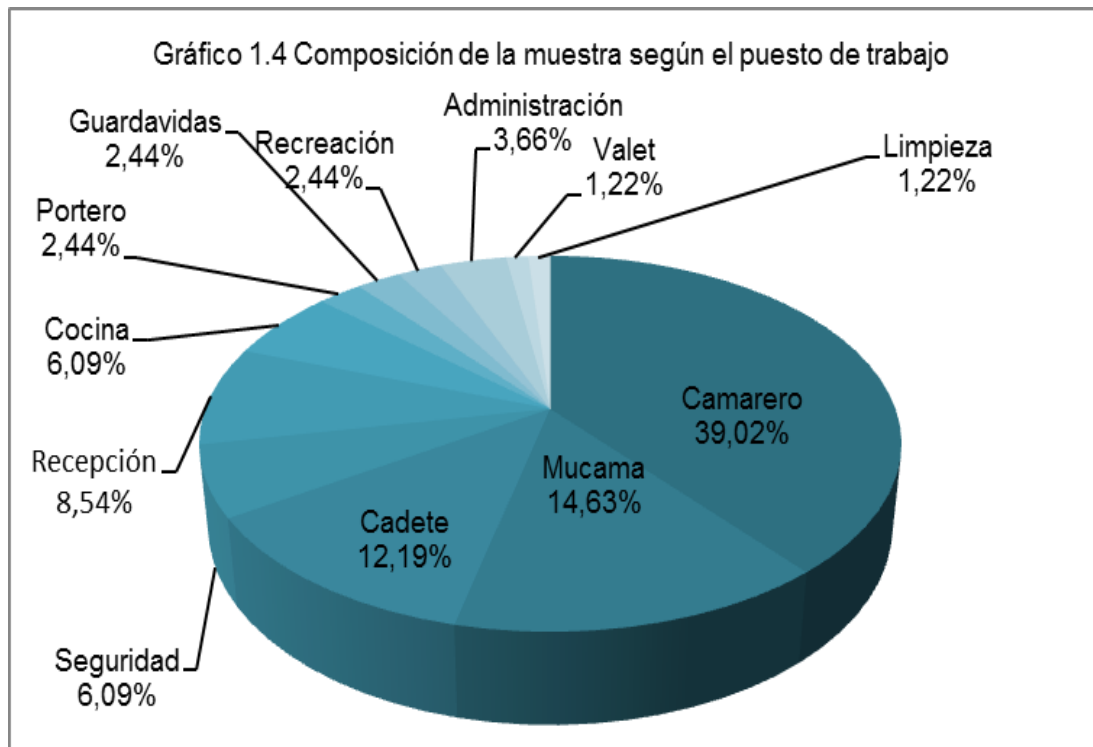
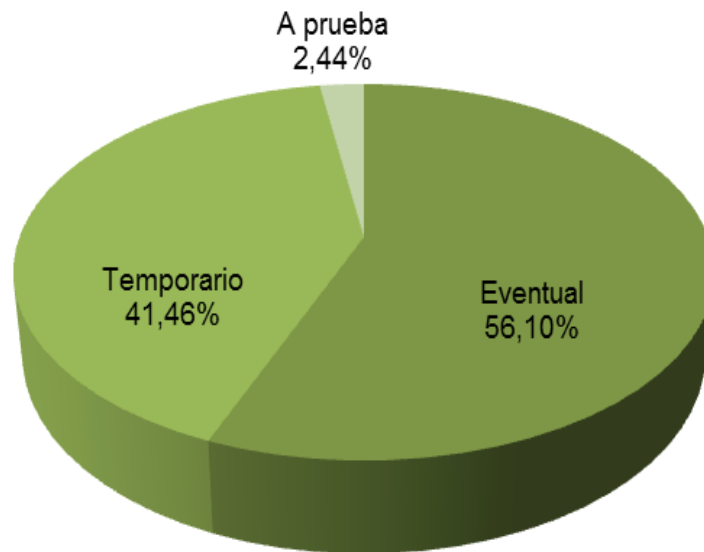


Tabla 1.5 Composición de la muestra según tipo de contrato

| Tipo de contrato | f  | %     |
|------------------|----|-------|
| Eventual         | 46 | 56,10 |
| Temporario       | 34 | 41,46 |
| A prueba         | 2  | 2,44  |
| Total            | 82 | 100   |

Gráfico 1.5 Composición de la muestra según tipo de contrato



### Instrumentos

Se elaboró una planilla demográfica para indagar las variables: sexo, edad, nivel de estudios alcanzados, puesto de trabajo, tareas que realiza en la organización y tipo de contrato de cada uno de los integrantes de la muestra.

Además se utilizó el Utrecht Work Engagement Scale versión original de 17 ítems para evaluar el nivel de Engagement de los sujetos. Se utilizó la versión española del Utrecht Work Engagement Scale compuesta por 17 ítems distribuidos en tres factores: 1) vigor (6 ítems), 2) dedicación (6 ítems) y 3) absorción (5 ítems). Se utilizó una escala Likert de siete posiciones (0= «nunca», 1= «casi nunca», 2= «algunas veces»,

3= «regularmente», 4= «bastantes veces», 5= «casi siempre» y 6 = «siempre») (Salanova y Schaufeli, 2009b).

Toma aproximadamente de 5 a 10 minutos completar el UWES, y puede aplicarse individualmente y de manera grupal. El UWES puede utilizarse tanto para una valoración individual o grupal o incluso como parte de una encuesta de satisfacción para el empleado, o una evaluación de riesgos psicosociales. Las instrucciones que se proporcionan en el formato, en la parte superior del UWES son autoaplicables, pero si se cree necesario, se puede constatar si el sujeto 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 a 6 puntos (Schaufeli y Bakker, 2003)

El cuestionario Utrecht Work Engagement Scale se desarrolló originalmente en Holanda, para su construcción se partió de un pool inicial de 24 ítems de los cuales nueve medían vigor, ocho ítems dedicación y la mayor parte constituían reactivos del Maslach Burnout Inventory (MBI) redactados de manera inversa. Luego de efectuar una serie de estudios psicométricos en diferentes muestras de trabajadores se identificaron 7 ítems inconsistentes, los cuales fueron eliminados quedando así una versión final de 17 ítems distribuidos en tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Sponton, C., Medrano L., Maffei, L., Spontón, M. y Castellano, E., 2011).

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

- Validez factorial: los análisis factoriales confirmatorios muestran que la estructura hipotética del UWES de tres factores, es superior al modelo de un solo factor y se ajusta a los datos de las diversas muestras

tomadas en Holanda, España y Portugal. Sin embargo, hay una excepción. Sonnentag (en Schaufeli y Bakker, 2003), utilizando el análisis factorial exploratorio, no encontró una estructura trifactorial bien definida y decidió utilizar el puntaje total del UWES como medida del engagement en el trabajo.

- Correlación interna: Aun 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, además de que la correlación entre las variables latentes presentan un intervalo entre .80 y .90.

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

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

- Estabilidad: Los puntajes del UWES son relativamente estables a través del tiempo, presentado una estabilidad promedio de dos años para los coeficientes de vigor, dedicación y absorción, que son .30, .36 y .46, respectivamente.

Estos resultados psicométricos confirman la validez factorial del UWES. El UWES consiste en tres escalas altamente relacionadas. Además, este patrón de correlación se replica en muestras de diferentes países, lo que confirma la validez a nivel transcultural del modelo de tres factores (Schaufeli y Bakker, 2003).

La tabla 1.1 muestra los baremos utilizados para el análisis de datos. Éstos fueron realizados para la versión original de 17 ítems del UWES que se basan en las puntuaciones de 1275 trabajadores españoles pertenecientes a diferentes sectores ocupacionales (Salanova y Schaufeli, 2009b). No se encontraron baremos realizados en nuestro país.

Tabla 2.1 Baremos para el UWES

|                   | <b>Vigor</b> | <b>Absorción</b> | <b>Dedicación</b> | <b>Puntuación Total</b> |
|-------------------|--------------|------------------|-------------------|-------------------------|
| Muy bajas         | $\leq 2,17$  | $\leq 1,60$      | $\leq 1,60$       | $\leq 1,93$             |
| Bajas             | 2,18 – 3,20  | 1,61 – 2,75      | 1,61 – 3,00       | 1,94 – 3,06             |
| Moderadas         | 3,21 – 4,80  | 2,76 – 4,40      | 3,01 – 4,90       | 3,07 – 4,66             |
| Altas             | 4,81 – 5,60  | 4,41 – 5,35      | 4,91 – 5,79       | 4,67 – 5,53             |
| Muy Altas         | $\geq 5,61$  | $\geq 5,36$      | $\geq 5,80$       | $\geq 5,54$             |
| Media             | 3,99         | 3,56             | 3,81              | 3,82                    |
| Desviación típica | 1,08         | 1,10             | 1,31              | 1,10                    |
| Rango             | 0,00 – 6,00  | 0,00 – 6,00      | 0,00 – 6,00       | 0,00 – 6,00             |



## **Capítulo IV**

## **Resultados**

En el presente apartado se detallarán los resultados de la investigación, con los cuadros y gráficos correspondientes. Serán analizados descriptivos básicos (frecuencias y porcentajes) obtenidos en las escalas del UWES, utilizando el programa Microsoft Excel.

En primer lugar se analizará el nivel de engagement del total de la muestra, teniendo en cuenta las dimensiones de las escalas del UWES: Dedicación, Absorción y Vigor.

A posteriori, se analizarán los resultados de puntaje total y por escala teniendo en cuenta las variables: sexo, grupo de edad, estudios alcanzados, puesto ocupado en la empresa y el tipo de contrato (temporario, a prueba o eventual).

### Presentación de datos

Tabla 3.1 Nivel de engagement del total de la muestra: 82 sujetos.

|               | Escalas  |           |            | Engagement total |
|---------------|----------|-----------|------------|------------------|
|               | Vigor    | Absorción | Dedicación |                  |
| Puntaje       | 3,92     | 3,20      | 3,63       | 3,58             |
| Media         | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |

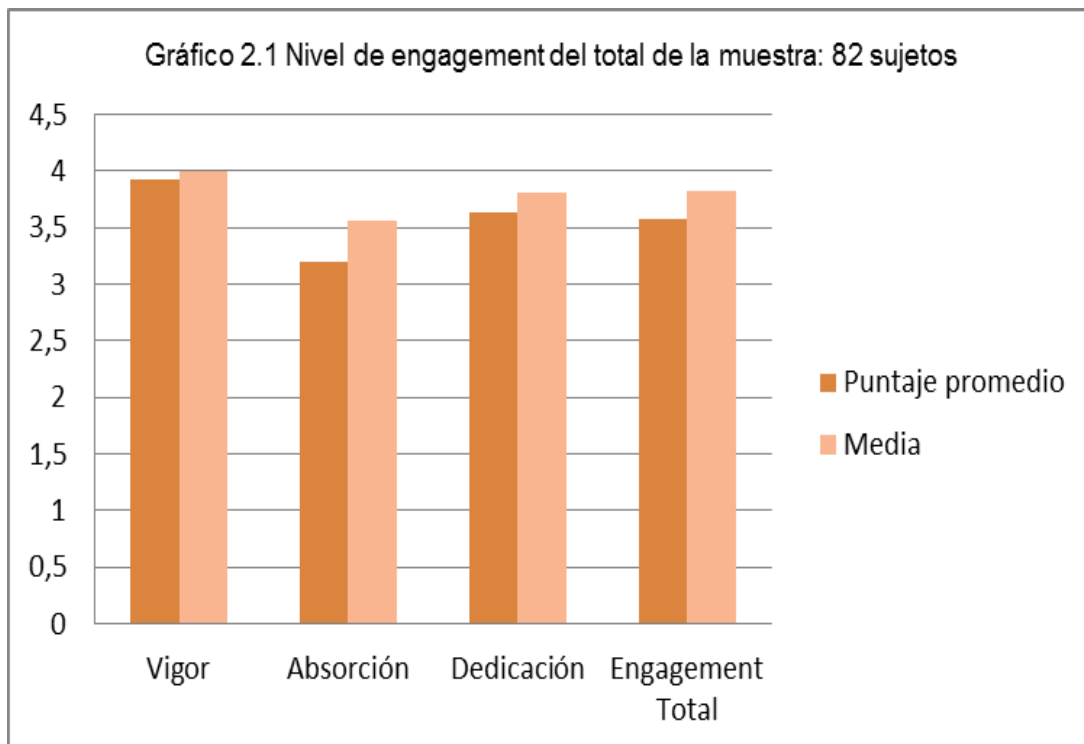
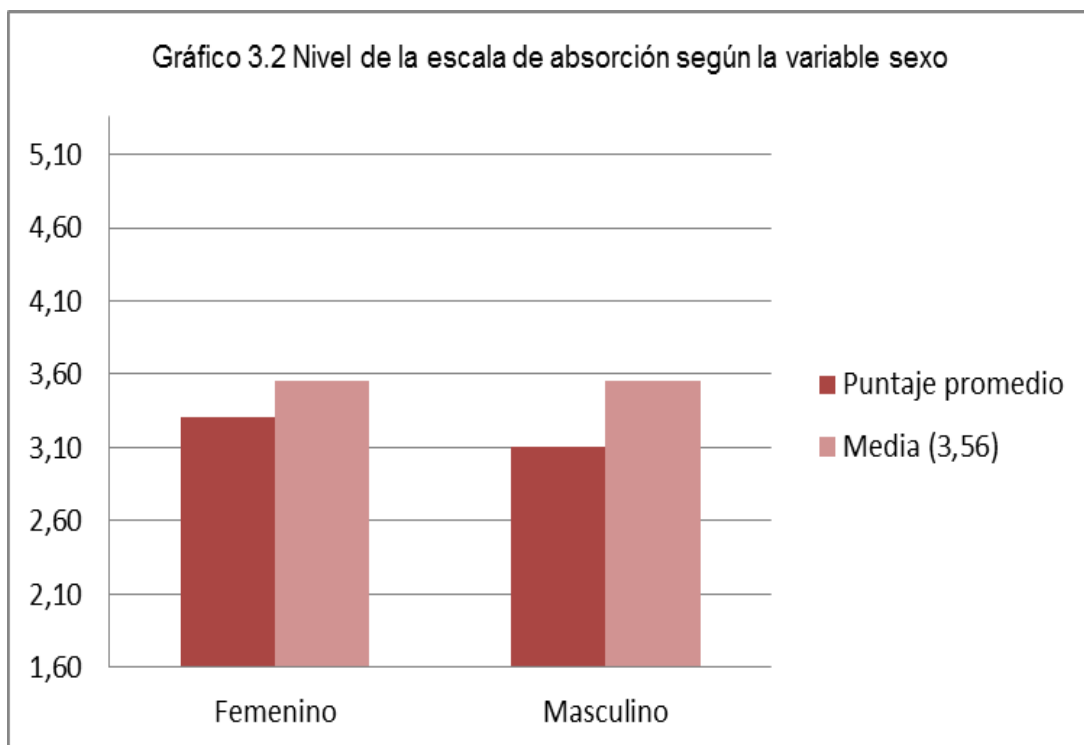
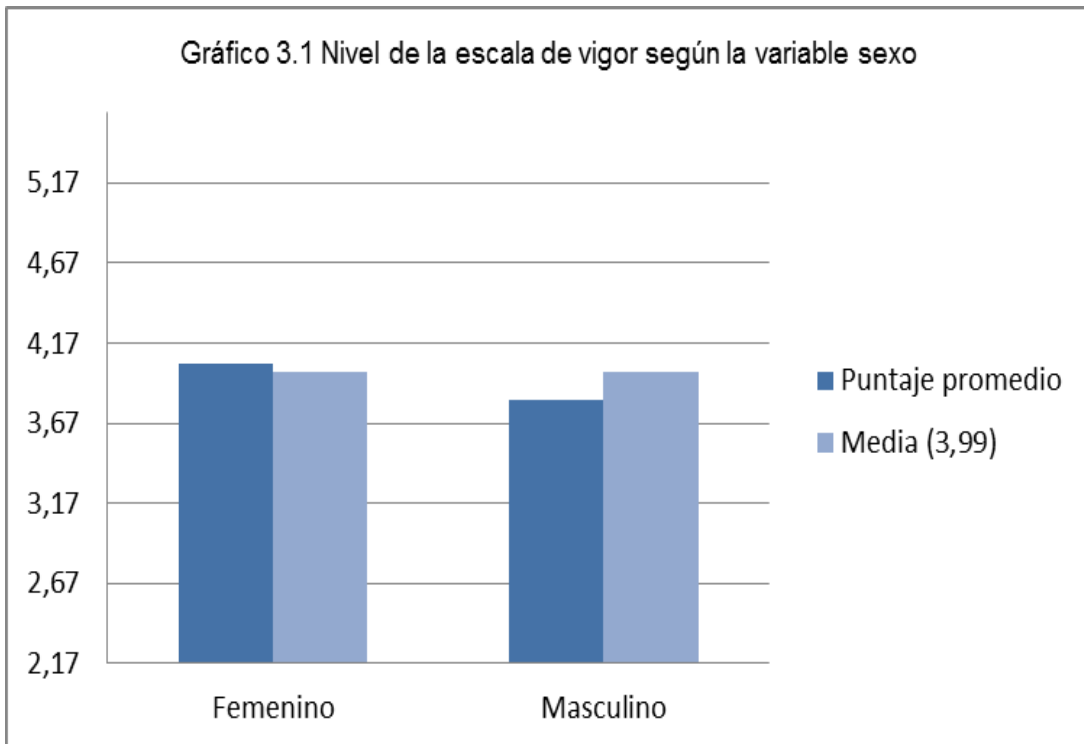


Tabla 4.1 Nivel de engagement de la muestra según la variable sexo.

|                       | Escalas  |           |            | Engagement total |
|-----------------------|----------|-----------|------------|------------------|
|                       | Vigor    | Absorción | Dedicación |                  |
| <b>Mujeres (F:40)</b> |          |           |            |                  |
| Puntaje               | 4,04     | 3,31      | 3,69       | 3,63             |
| Media                 | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación         | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>Hombres (F:42)</b> |          |           |            |                  |
| Puntaje               | 3,81     | 3,10      | 3,57       | 3,49             |
| Media                 | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación         | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |



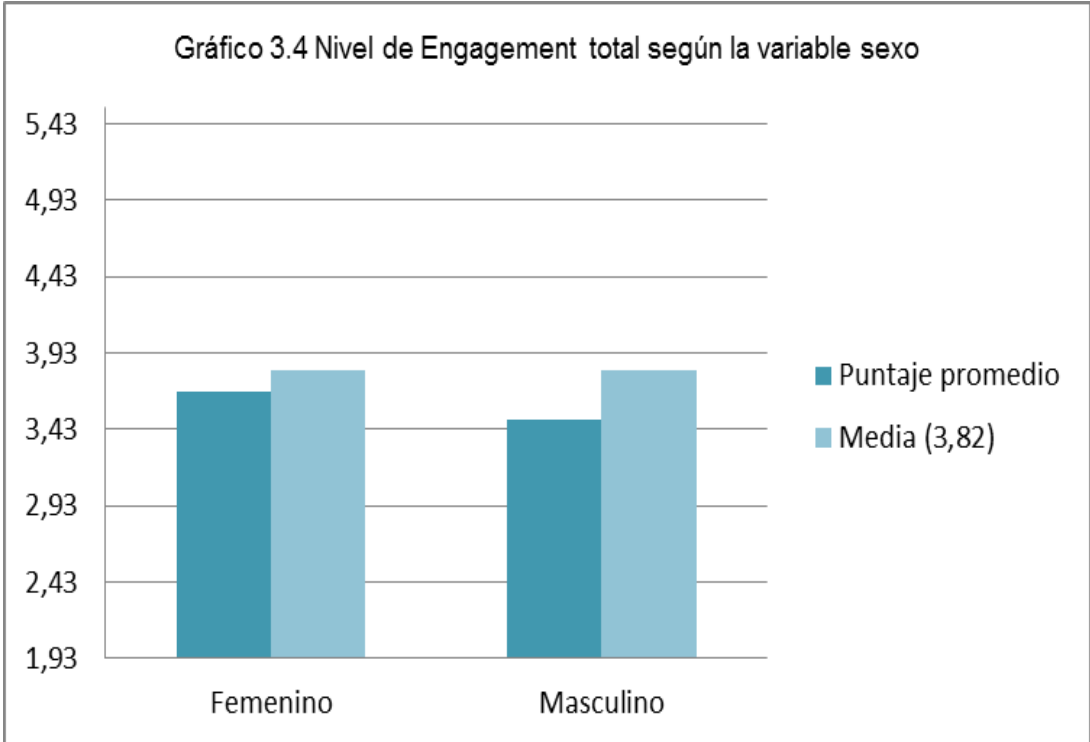
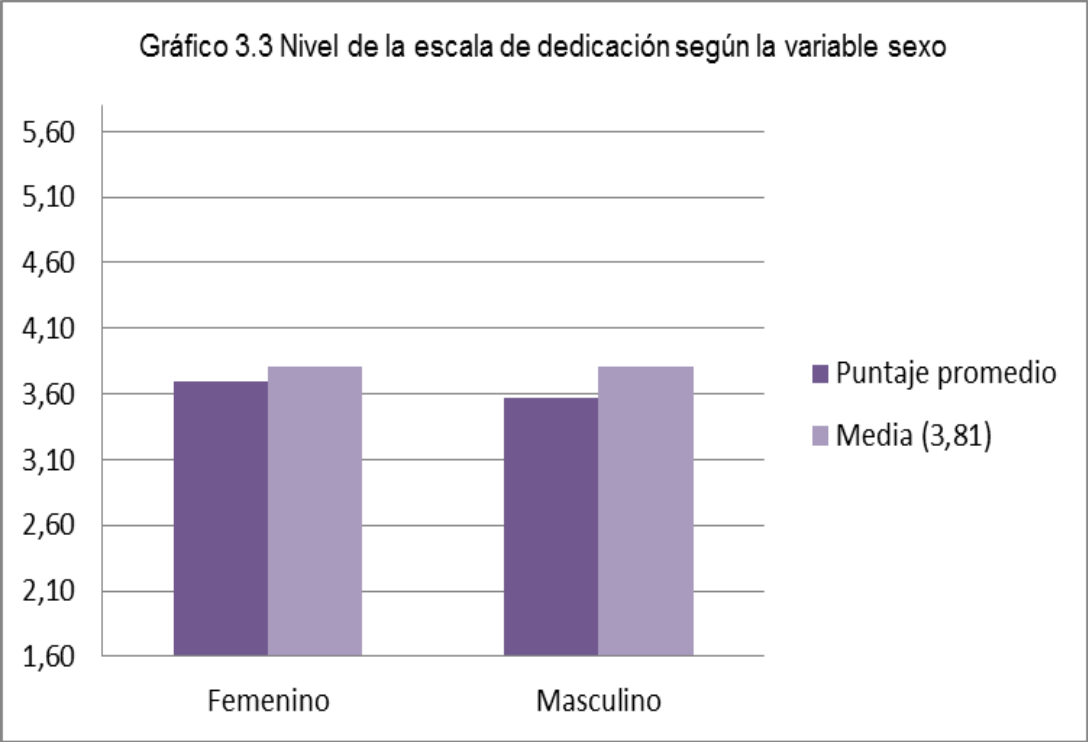


Tabla 4.2 Nivel de engagement de la muestra según la variable rango de edad.

|                     | Escala   |           |            | Engagement total |
|---------------------|----------|-----------|------------|------------------|
|                     | Vigor    | Absorción | Dedicación |                  |
| <b>18-25 (F:38)</b> |          |           |            |                  |
| Puntaje             | 4,00     | 3,27      | 3,72       | 3,66             |
| Media               | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación       | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>26-33 (F:38)</b> |          |           |            |                  |
| Puntaje             | 3,87     | 3,14      | 3,49       | 3,50             |
| Media               | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación       | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>34-41 (F:4)</b>  |          |           |            |                  |
| Puntaje             | 3,79     | 3,29      | 4,20       | 3,76             |
| Media               | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación       | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>42-49 (F:1)</b>  |          |           |            |                  |
| Puntaje             | 2,33     | 1,50      | 2,00       | 1,94             |
| Media               | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación       | Bajo     | Muy Bajo  | Bajo       | Bajo             |
| <b>50-58 (F:1)</b>  |          |           |            |                  |
| Puntaje             | 4,67     | 4,33      | 4,80       | 4,60             |
| Media               | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación       | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |

Gráfico 4.1 Nivel de la escala de vigor según la variable rango de edad

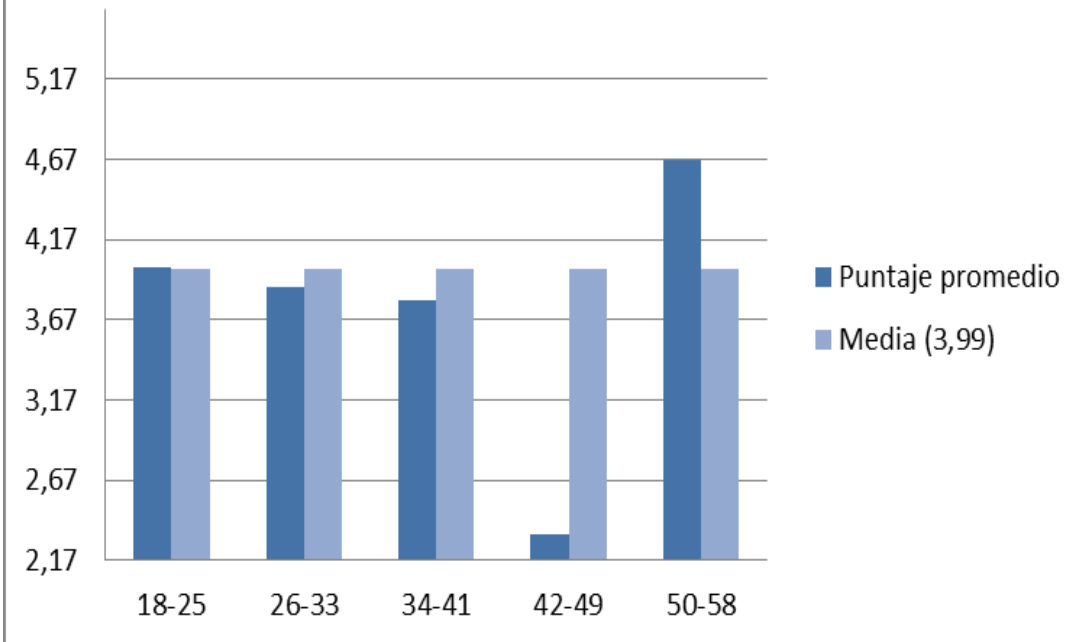
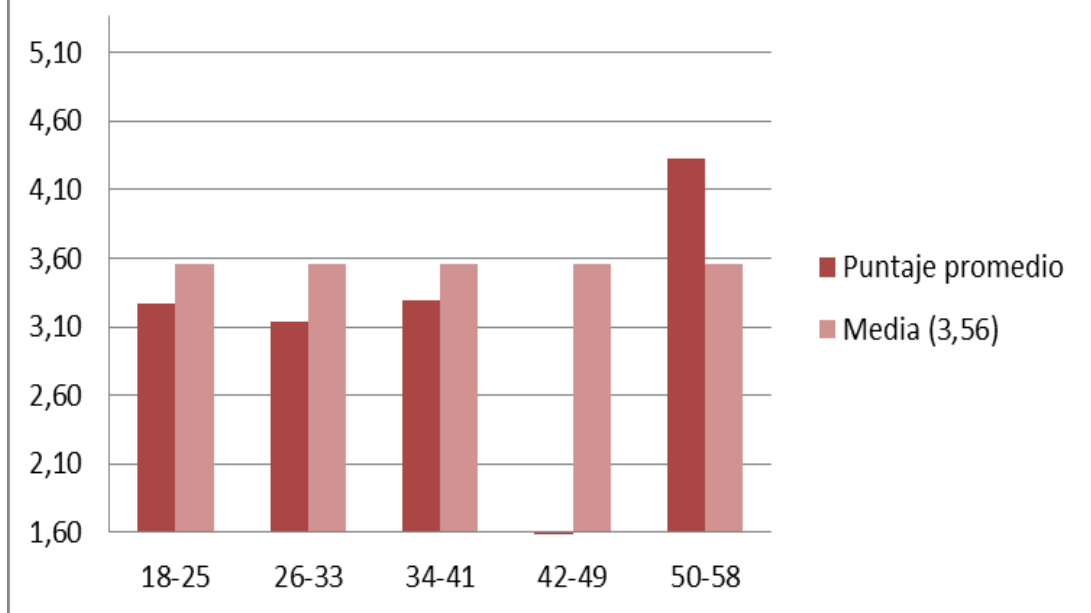


Gráfico 4.2 Nivel de la escala absorción según la variable rango de edad



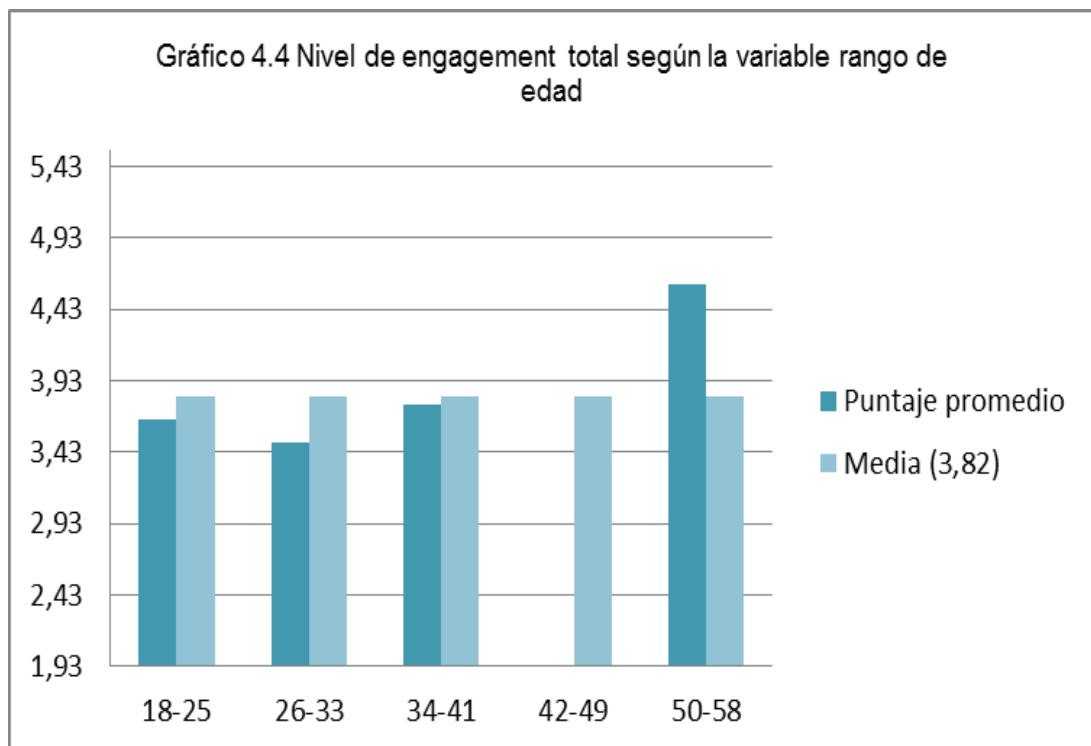
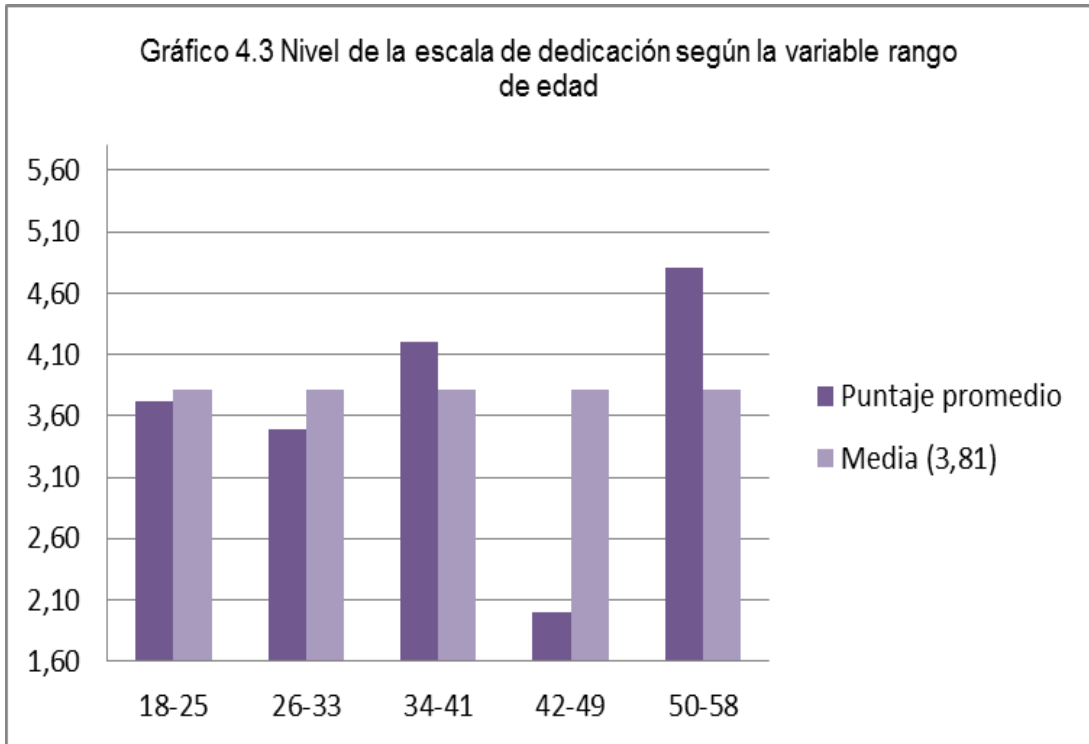


Tabla 4.3 Nivel de engagement de la muestra según la variable nivel de estudio.

|                            | Escalas  |           |            | Engagement total |
|----------------------------|----------|-----------|------------|------------------|
|                            | Vigor    | Absorción | Dedicación |                  |
| <b>Primario (F:5)</b>      |          |           |            |                  |
| Puntaje                    | 4,27     | 3,20      | 3,76       | 3,74             |
| Media                      | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación              | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>Secundario (F:67)</b>   |          |           |            |                  |
| Puntaje                    | 3,83     | 3,16      | 3,56       | 3,71             |
| Media                      | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación              | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>Terciario (F:6)</b>     |          |           |            |                  |
| Puntaje                    | 4,31     | 3,56      | 4,17       | 4,01             |
| Media                      | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación              | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>Universitario (F:4)</b> |          |           |            |                  |
| Puntaje                    | 4,42     | 3,38      | 3,85       | 3,88             |
| Media                      | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación              | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |

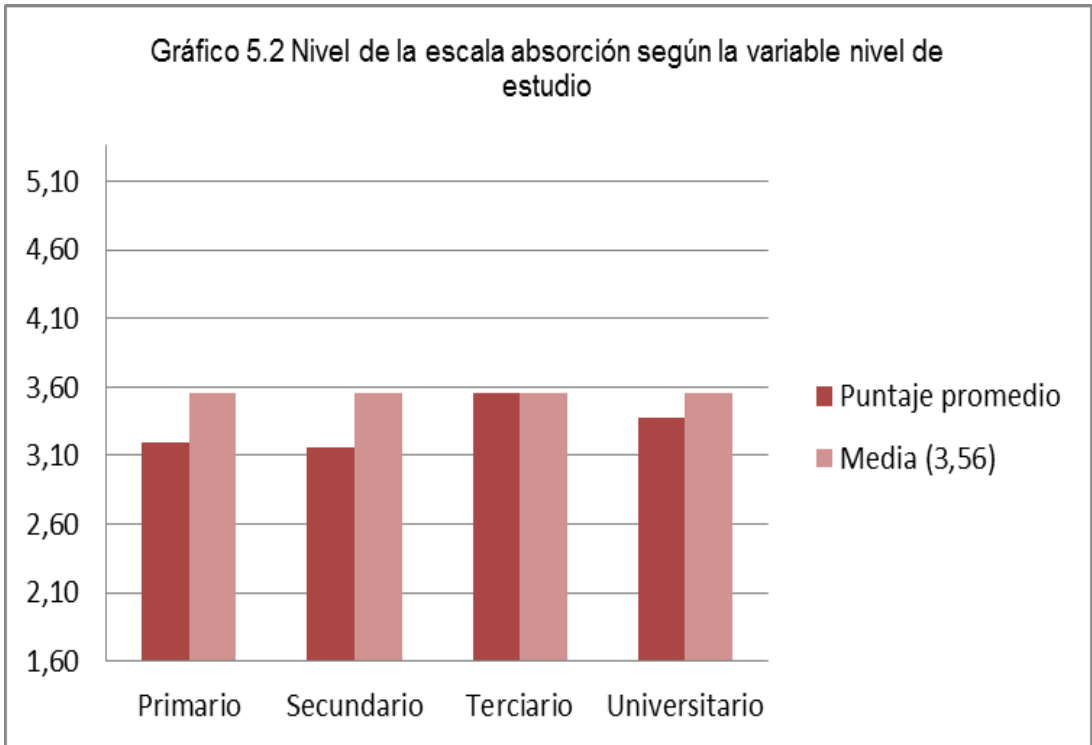
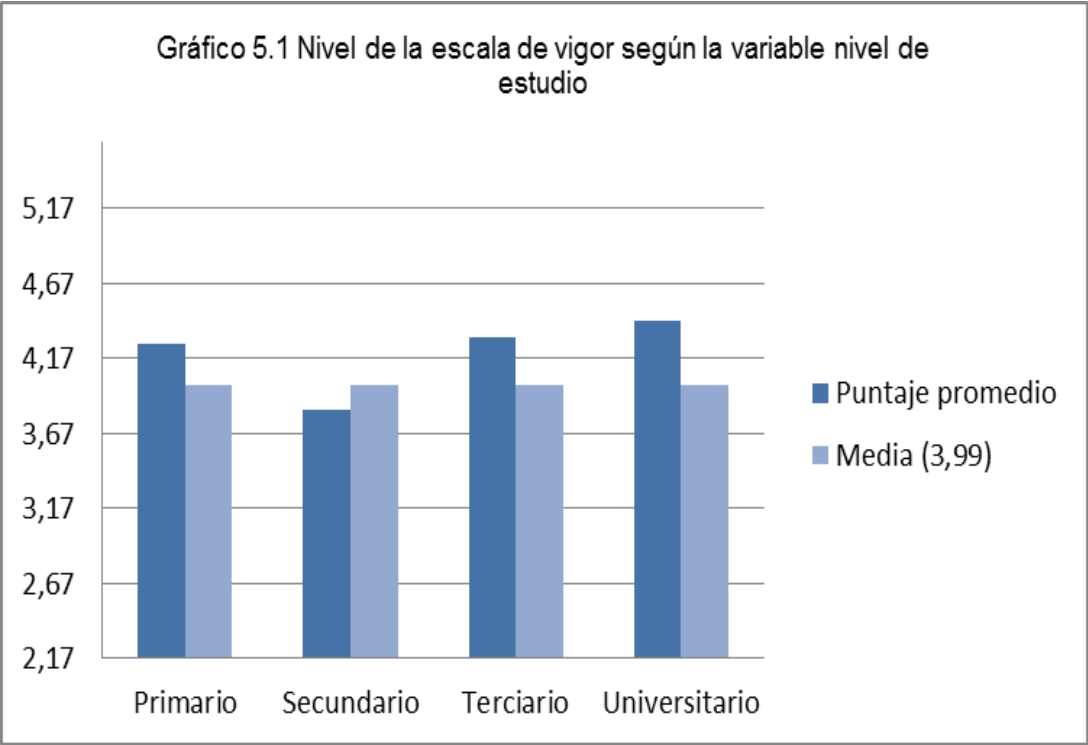


Gráfico 5.3 Nivel de la escala de dedicación según la variable nivel de estudio

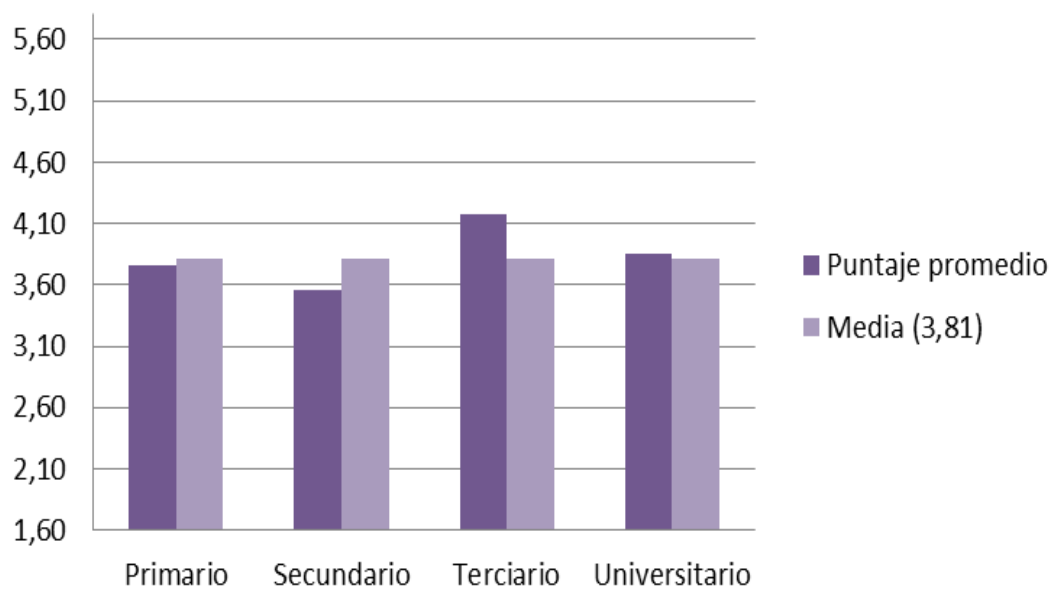


Gráfico 5.4 Nivel de engagement total según la variable nivel de estudio

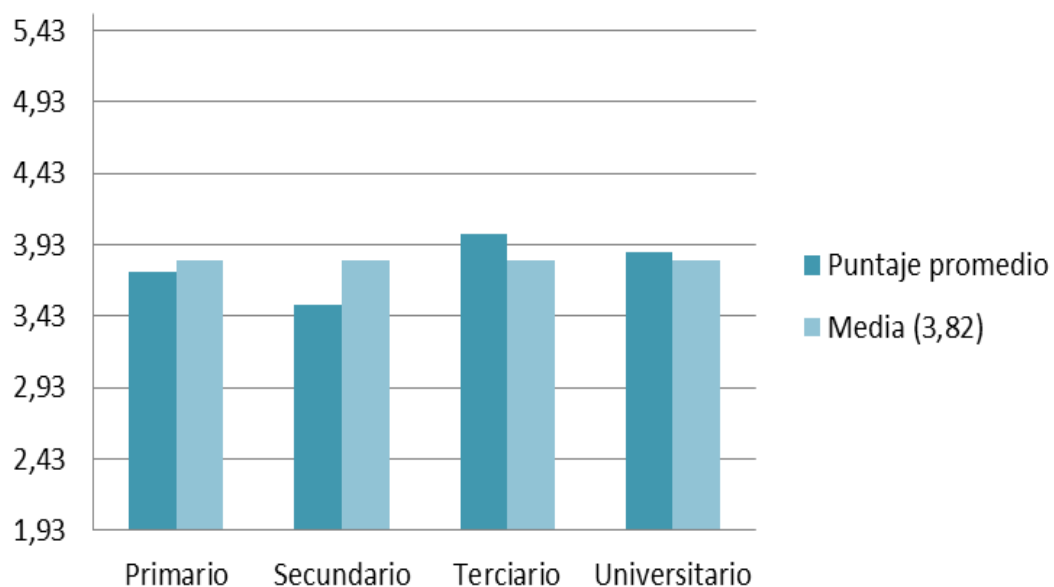


Tabla 4.4 Nivel de engagement de la muestra según la variable puesto de trabajo.

|                        | Escalas  |           |            | Engagement total |
|------------------------|----------|-----------|------------|------------------|
|                        | Vigor    | Absorción | Dedicación |                  |
| <b>Camarero (F:32)</b> |          |           |            |                  |
| Puntaje                | 4,09     | 3,35      | 3,55       | 3,66             |
| Media                  | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación          | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>Mucama (F:12)</b>   |          |           |            |                  |
| Puntaje                | 4,00     | 3,51      | 3,82       | 3,78             |
| Media                  | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación          | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>Cadete (F:10)</b>   |          |           |            |                  |
| Puntaje                | 4,08     | 3,07      | 3,46       | 3,54             |
| Media                  | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación          | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>Seguridad (F:5)</b> |          |           |            |                  |
| Puntaje                | 3,20     | 2,60      | 3,16       | 2,99             |
| Media                  | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación          | Bajo     | Bajo      | Moderado   | Bajo             |
| <b>Recepción (F:7)</b> |          |           |            |                  |
| Puntaje                | 3,93     | 3,31      | 3,71       | 3,65             |
| Media                  | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación          | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>Cocina (F:5)</b>    |          |           |            |                  |
| Puntaje                | 3,70     | 3,43      | 3,92       | 3,68             |
| Media                  | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación          | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>Portero (F:2)</b>   |          |           |            |                  |
| Puntaje                | 2,75     | 1,83      | 3,20       | 2,59             |
| Media                  | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |

|                             |          |          |          |          |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Clasificación               | Bajo     | Bajo     | Moderado | Bajo     |
| <b>Guardavidas (F:2)</b>    |          |          |          |          |
| Puntaje                     | 4,00     | 2,58     | 5,20     | 3,93     |
| Media                       | 3,99     | 3,56     | 3,81     | 3,82     |
| Clasificación               | Moderado | Bajo     | Alto     | Moderado |
| <b>Recreación (F:2)</b>     |          |          |          |          |
| Puntaje                     | 4,08     | 2,58     | 3,90     | 3,52     |
| Media                       | 3,99     | 3,56     | 3,81     | 3,82     |
| Clasificación               | Moderado | Bajo     | Moderado | Moderado |
| <b>Administración (F:3)</b> |          |          |          |          |
| Puntaje                     | 4,00     | 3,50     | 4,13     | 3,88     |
| Media                       | 3,99     | 3,56     | 3,81     | 3,82     |
| Clasificación               | Moderado | Moderado | Moderado | Moderado |
| <b>Valet (F:1)</b>          |          |          |          |          |
| Puntaje                     | 3,33     | 2,17     | 2,20     | 2,57     |
| Media                       | 3,99     | 3,56     | 3,81     | 3,82     |
| Clasificación               | Moderado | Bajo     | Bajo     | Bajo     |
| <b>Limpieza (F:1)</b>       |          |          |          |          |
| Puntaje                     | 2,67     | 2,33     | 2,80     | 2,60     |
| Media                       | 3,99     | 3,56     | 3,81     | 3,82     |
| Clasificación               | Bajo     | Bajo     | Bajo     | Bajo     |

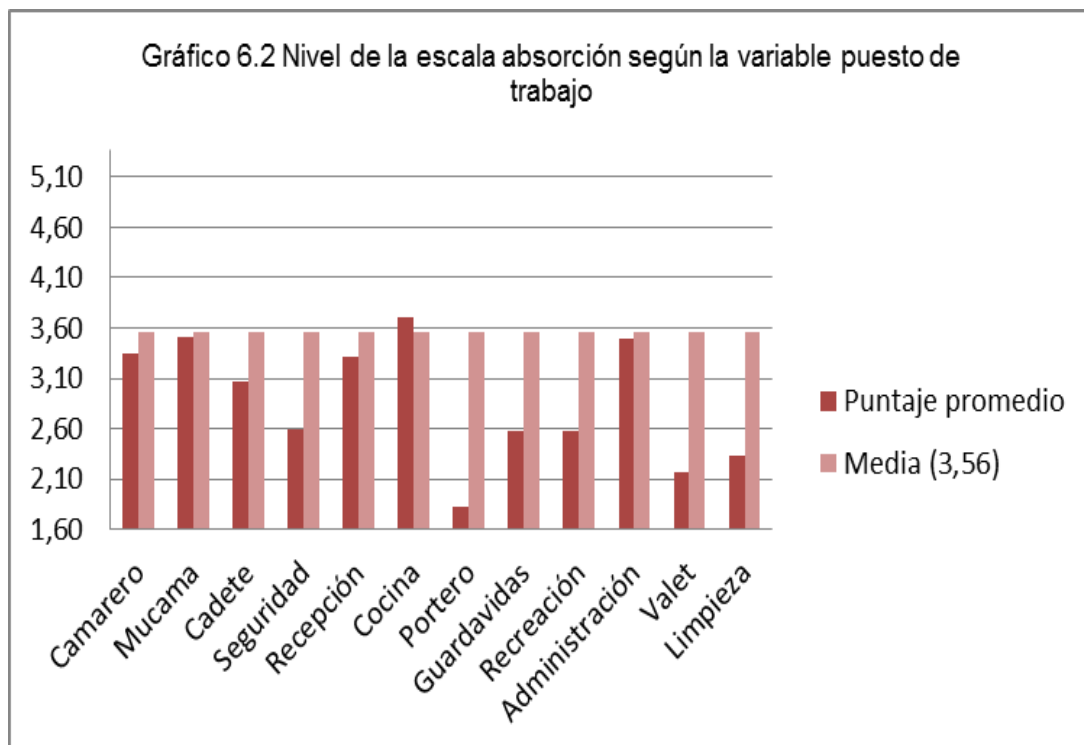
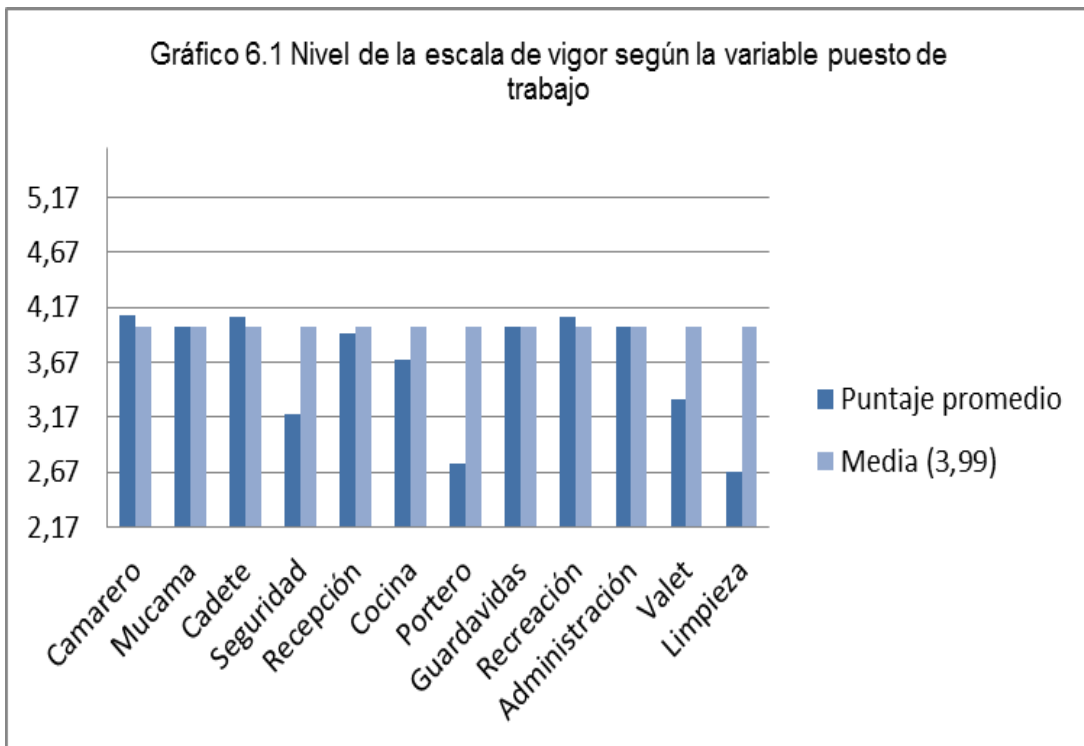


Gráfico 6.3 Nivel de la escala de dedicación según la variable puesto de trabajo

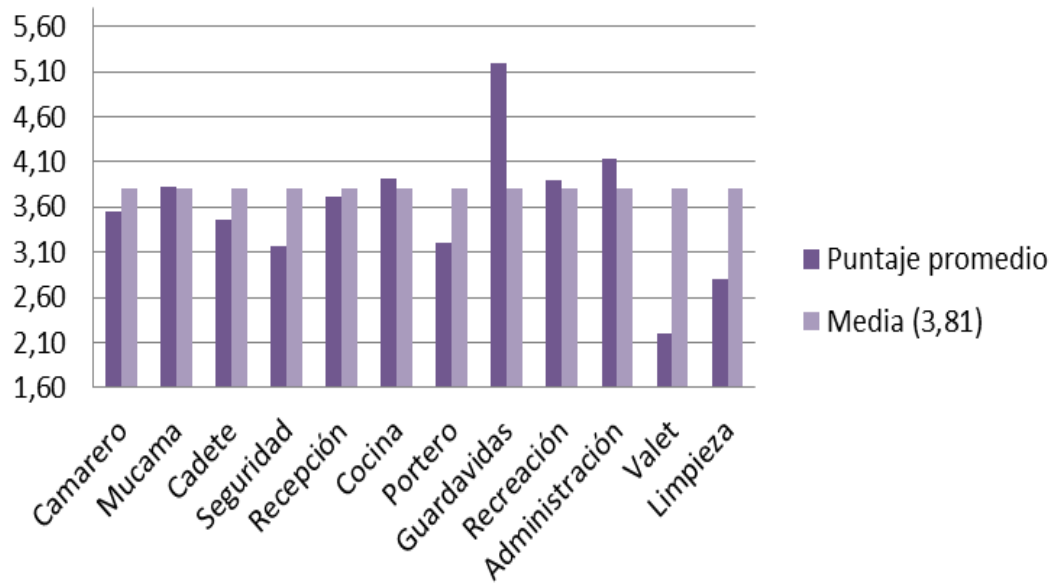


Gráfico 6.4 Nivel de engagement total según la variable puesto de trabajo

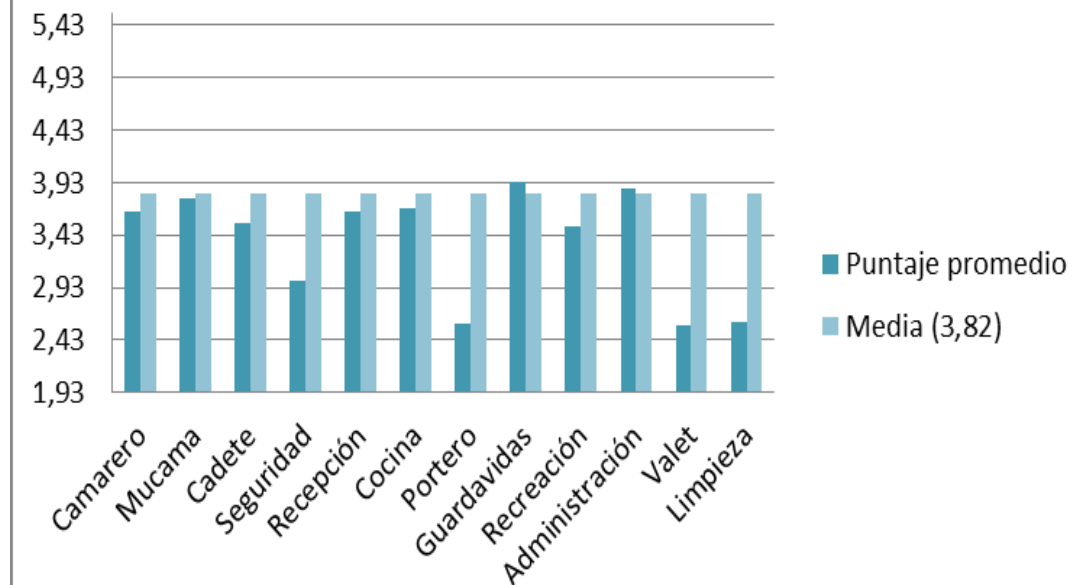
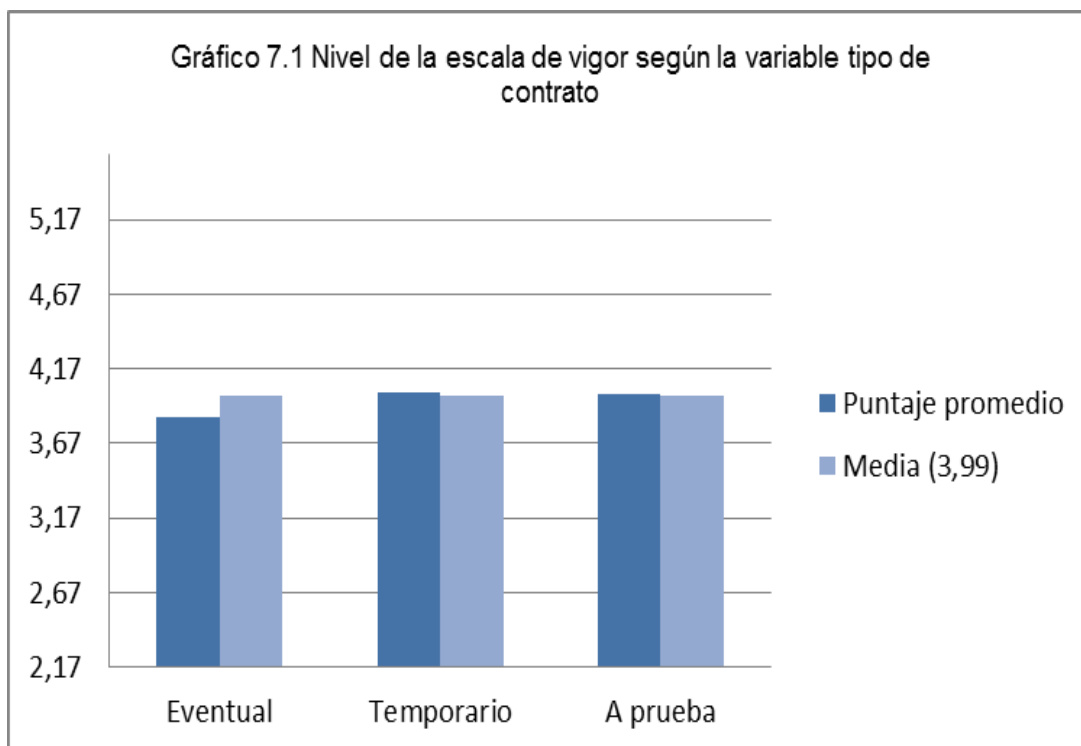


Tabla 4.5. Nivel de engagement de la muestra según la variable contrato.

|                          | Escalas  |           |            | Engagement total |
|--------------------------|----------|-----------|------------|------------------|
|                          | Vigor    | Absorción | Dedicación |                  |
| <b>Eventual (F:46)</b>   |          |           |            |                  |
| Puntaje                  | 3,85     | 3,16      | 3,59       | 3,53             |
| Media                    | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación            | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>Temporario (F:34)</b> |          |           |            |                  |
| Puntaje                  | 4.01     | 3,23      | 3,73       | 3,65             |
| Media                    | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación            | Moderado | Moderado  | Moderado   | Moderado         |
| <b>A prueba (F:2)</b>    |          |           |            |                  |
| Puntaje                  | 4,00     | 3,83      | 2.70       | 3,51             |
| Media                    | 3,99     | 3,56      | 3,81       | 3,82             |
| Clasificación            | Moderado | Moderado  | Bajo       | Moderado         |



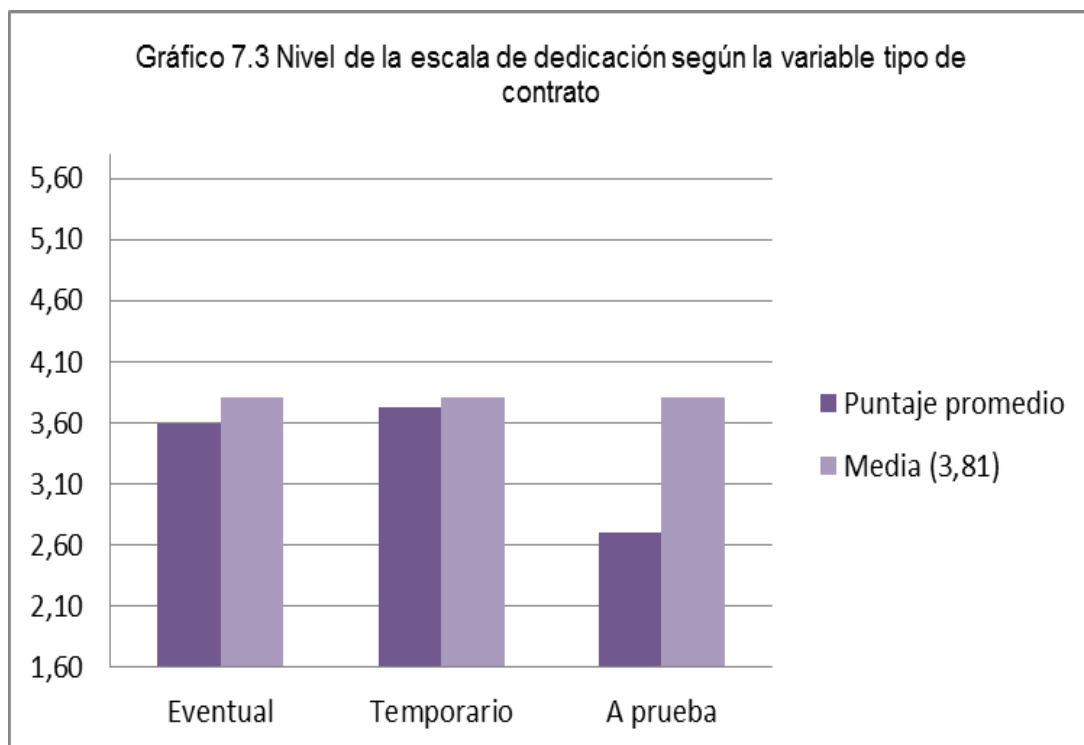
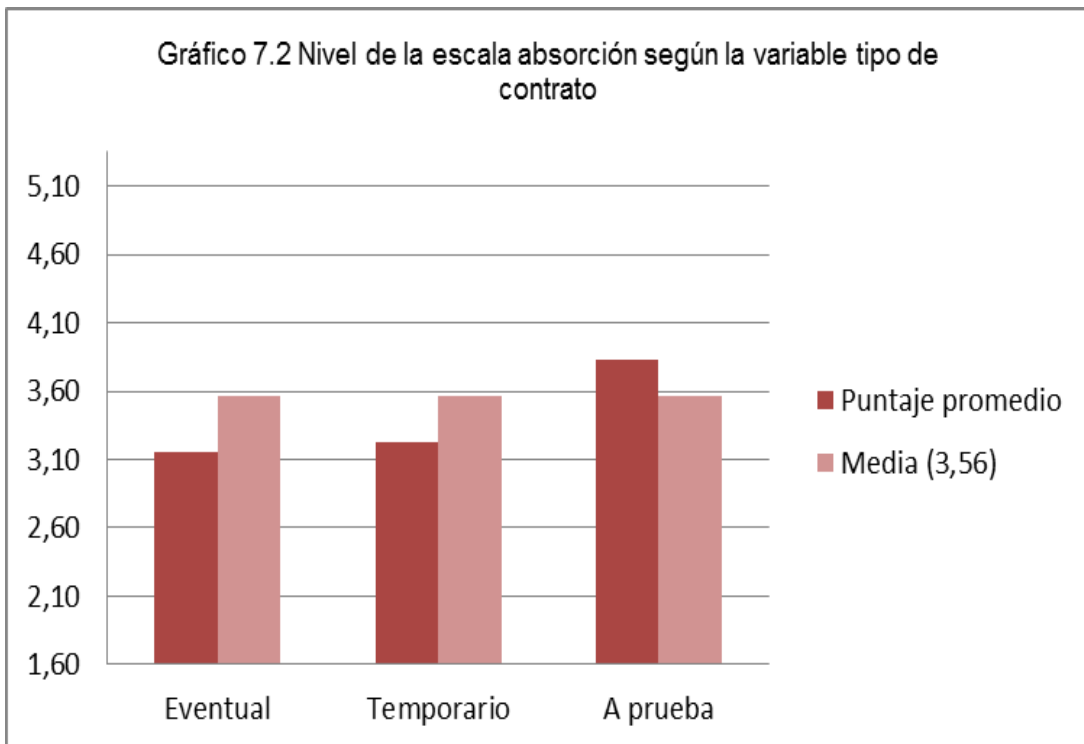
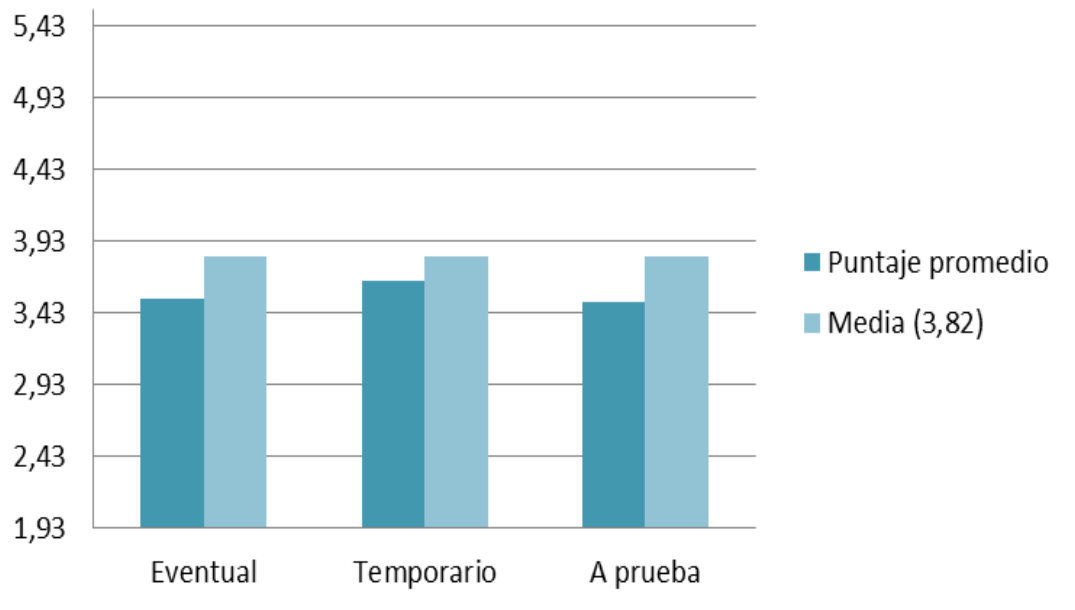


Gráfico 7.4 Nivel de engagement total según la variable tipo de contrato





## **Capítulo V**

## **Discusión**

## Nivel de Engagement de la Población Total

Con respecto a los puntajes obtenidos en la totalidad de la muestra, podemos observar que, en líneas generales, los trabajadores temporarios de los hoteles 4 y 5 estrellas presentan un nivel de engagement total moderado con respecto a la media. En las tres escalas (vigor, absorción y dedicación) que mide el instrumento, los puntajes obtenidos también se encuentran dentro de los términos medios.

Vemos que si bien los puntajes promedios por escala califican como moderados todos se encuentran algunos puntos por debajo de la media. La escala que ha obtenido el menor puntaje es la de absorción; cuando el empleado está absorto en el trabajo experimenta que el tiempo “pasa volando” y tiene dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo (Salanova, Schaufeli, 2004).

## Nivel de Engagement según Sexo

No se encontraron diferencias significativas en cuanto al número de hombres y mujeres encuestados. Los participantes fueron seleccionados por medio de un muestreo no probabilístico accidental por lo tanto no se estableció de antemano la cantidad de sujetos por sexo a evaluar.

Según la investigación de Bancaja-Ivie (2012) realizada en España la temporalidad laboral está más extendida entre las mujeres, seis de cada diez mujeres tiene un contrato temporal, frente a cinco de cada diez hombres. Particularmente, en esta investigación realizada en Mar del Plata en hoteles 4 y 5 estrellas, vemos que no hay diferencias notables en cuanto a la cantidad de hombres y mujeres con contrato temporario.

Con respecto al engagement total encontramos que los puntajes correspondientes a ambos sexos, califican de moderados, aunque el puntaje obtenido por los hombres es mínimamente inferior con respecto a las mujeres, siendo éste un patrón que se repite en todas las escalas.

En las escalas de vigor, absorción y dedicación, los puntajes se encuentran cercanos a la media, pero por debajo de ella. En cambio, el puntaje obtenido en la escala de vigor en las mujeres, está algunos puntos por encima de la media. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía mental y resistencia mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino (Salanova, Schaufeli, 2004).

#### Nivel de Engagement según rango de edad

Teniendo en cuenta la totalidad de la muestra, vemos que el 92,68% pertenecen a los rangos de 18 a 25 años y de 26 a 33 años, considerándolos como población joven.

Según la investigación de Bancaja-Ivie (2012) realizada en España, cada vez que aumenta la edad del joven, mayor es la proporción de empleos con una duración indefinida (44%), con dedicación a tiempo completo (79%) y en horario regular (71%). En cambio, entre los jóvenes de menor edad predominan los contratos temporales (61%) y a tiempo parcial (54%), y los contratos con flexibilidad horaria son más frecuentes (46%).

Es de suma importancia tener en cuenta que algunos trabajadores temporales pueden serlo porque así lo prefieren. De hecho, para algunos tener un trabajo temporal supone tener mayor control sobre sus vidas, puede ayudarles a compaginar el trabajo con otras facetas de la vida, ganar un dinero extra, poder tener un ingreso mientras estudian, etc. (Silla

Guerola, 2007). Puede que esta alta cifra de empleados temporarios jóvenes de cuenta de una elección que les permita organizarse con el estudio, con otras obligaciones y con la posibilidad de obtener un ingreso extra para afrontar gastos en el futuro.

En los primeros tres rangos de edad, encontramos puntuaciones de engagement total y sus tres escalas cercanas a la media o moderados. En el rango de 34 a 41 años, la escala dedicación fue la que mayor puntaje arrojó. La dimensión de dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo (Salanova, Schaufeli, 2004).

Haremos una mención especial con respecto a los resultados obtenidos en los últimos dos rangos de edad (42 a 49 años, y 50 a 58 años), ya que si bien los datos son significativos, no se pueden generalizar debido a que corresponden a dos sujetos de la muestra. El sujeto del rango de 42 a 49 años ha obtenido puntaje muy bajo en la escala de absorción, y bajo en las escalas de vigor, dedicación, así como también en el engagement total. El sujeto del rango de 50 a 58 años ha obtenido puntajes moderado en todas las escalas, teniendo un engagement total moderado pero muy por encima de la media.

#### Nivel de Engagement según nivel de estudio

Un gran porcentaje de trabajadores temporarios, más específicamente, el 81,70%, ha completado sus estudios secundarios. Esto se puede relacionar con el hecho de que los sujetos optan por un trabajo temporario ya que se siguen formando y no tienen la posibilidad de trabajar a tiempo completo todo el año, o eligen como primer empleo un contrato temporal, o debido a que no consiguen un trabajo con contrato permanente por el nivel de estudio alcanzado.

En cuanto al nivel de estudios se observa que a medida que aumenta el nivel formativo de los jóvenes, mayor es la estabilidad de los empleos. El 40% de los jóvenes con estudios universitarios tiene un contrato permanente frente al 29% de los que tiene estudios obligatorios. Un tercio de los jóvenes con estudios universitarios tiene un empleo a tiempo parcial frente al 27% de los jóvenes con el menor nivel formativo (Bancaja-Ivie, 2012)

En líneas generales, los puntajes de las tres dimensiones del engagement y el total clasifican como moderado. En cuanto al engagement total, el nivel de estudio terciario y universitario arribaron a un resultado superior a la media, lo que podría indicar que están desempeñando en la empresa alguna tarea acorde al título obtenido. En relación al nivel primario y secundario, sus resultados se encuentran por debajo de la media.

Lo significativo en las tres escalas es que los sujetos pertenecientes al nivel secundario obtuvieron puntajes menores a la media, siendo estos la mayor cantidad de sujetos del total de la muestra.

#### Nivel de Engagement según puesto de trabajo

El 39% de los empleados encuestados ocupan en la organización el puesto de camarero, siendo este un trabajo en hoteles 4 y 5 estrellas muy ligado al número de eventos, fiestas, congresos y funcionamiento del área gastronómica que no siempre significa una estadia en el hotel.

Los puntajes obtenidos en los puestos: camarero, mucama, cadete, recepción, cocina y administración, son en su totalidad (engagement total y sus tres escalas) moderados.

Son significativos los resultados obtenidos en los puestos de “seguridad” y “portería”, ya que, salvo en la escala Dedicación, en Vigor,

Absorción y Engagement total, los resultados fueron bajos. Asimismo, en los puestos de “valet” y “limpieza”, la mayor parte de los puntajes de las escalas así como también el engagement total, fueron bajos con respecto a la media normativa. Hacemos hincapié en que estos puntajes no pueden ser tenidos en cuenta para realizar un análisis exhaustivo ya que corresponden a un solo empleado por puesto.

Quizás el hecho de que estos puestos de trabajo presenten el menor nivel de engagement de las organizaciones se relaciona con que estos no generan desafío, no son retadores para el sujeto, no producen altos niveles de implicación ni entusiasmo laboral, no existen variaciones en la actividad ni estimulan la creatividad.

#### Nivel de Engagement según tipo de contrato

Con respecto a los niveles de engagement de acuerdo al tipo de contrato observamos que, en líneas generales, se clasifican como moderados, tanto en sus tres escalas como en la puntuación total. Es llamativo el hecho de que los dos sujetos con contrato a prueba hayan obtenido una puntuación baja en la dimensión de dedicación ya que al estar intentando obtener un contrato permanente en la organización, se esperaría que se muestren entusiasmados e implicados en la tarea que realizan.

En relación a la totalidad de sujetos de la muestra observamos que el 56,09% tienen un contrato eventual. Partiendo de la propuesta “Mar del Plata todo el año” podríamos relacionar esta cifra de trabajadores con la cantidad de eventos, congresos, festejos, simposios, muestras, exposiciones, que se realizan a lo largo del año en nuestra ciudad, teniendo como protagonistas a los hoteles de 4 y 5 estrellas.

Los tres tipos de contratos analizados (eventual, temporario y a prueba) dan cuenta de un nivel de engagement moderado que podrían incluir sujetos con resultados dispares que en su conjunto arrojan puntajes promedios. Siguiendo a Silla Guerola (2007) los trabajadores temporales no son un grupo homogéneo. Aunque muchas veces se infiere que el trabajo permanente será preferible al temporal no siempre es así. El trabajo temporal puede ser beneficioso tanto para las organizaciones (reducción de costes, adaptación a las fluctuaciones de la demanda etc.) como para los trabajadores (flexibilidad para compaginar familia-trabajo, fuente extra de ingresos, etc.).

No todos los trabajadores temporales se sienten “atrapados”. Para algunos, el trabajo temporal puede ser una alternativa atractiva. En este sentido, los estudios revelan que alrededor de un 30% de los trabajadores temporales tienen un contrato temporal porque así lo prefieren (Silla Guerola, 2007).



## **Capítulo VI**

## **Conclusiones**

Mar del Plata es una ciudad turística por excelencia y, en los últimos años, ha implementado diversas estrategias bajo el lema “Mar del Plata todo el año” para propiciar una normalización en la actividad turística. En esto el sector hotelero juega un rol fundamental viéndose incrementada la demanda de sus servicios en distintas épocas del año, motivo por el cual debe recurrir a la contratación de empleados temporarios, con condiciones de contrato diferentes a la de los efectivos, para poder mantener la calidad del servicio brindado. La herramienta competitiva más poderosa que poseen las empresas de servicios hoy en día es la calidad de atención brindada a sus clientes llegando a ser el mayor diferenciador.

Partimos de la idea que dadas las características de contratación de estos empleados que, muchas veces, son pocas claras, con roles imprecisos, con actividades, tiempo de trabajo y remuneración insuficientemente definidos y con marcadas diferencias en cuanto a las condiciones de los empleados efectivos, los niveles de engagement en el trabajo pueden ser bajos.

El engagement es un estado psicológico positivo del empleado caracterizado por altos niveles de vigor y dedicación por el trabajo, así como una total absorción y concentración en la actividad laboral (Salanova, M y Schaufeli, W. 2009a). Sabiendo que la calidad de servicio de una organización se relaciona con el desempeño de sus empleados, nuestro objetivo fue estudiar el nivel de engagement de los trabajadores temporarios en hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata, teniendo en cuenta las siguientes variables: sexo, edad y nivel de estudio alcanzado, puesto en la empresa y el tipo de contrato que vincula al trabajador con la empresa.

A grandes rasgos, los resultados obtenidos en la muestra de 82 trabajadores con contratos temporarios, eventuales o a prueba, dan cuenta de un nivel de engagement cercano a la media y clasificado según el UWES como moderado. Estos datos pueden relacionarse con el hecho de que, si bien a partir de lo que plantea la teoría del Mercado Dual el

trabajo permanente sería preferible al temporal, esto no siempre es así. El trabajo temporal puede ser beneficioso tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Decimos que los empleados temporales no son un grupo homogéneo; es por ello que dentro del resultado general clasificado como moderado podemos encontrar tanto trabajadores para los cuales la temporalidad es una elección como aquellos que preferirían la estabilidad laboral pero se encuentran con dificultades a la hora de encontrar un trabajo permanente o ante la escasez del mismo.

Encontramos como característico que en su mayoría los sujetos encuestados pertenecen a una población joven (entre 18 y 33 años), con estudios secundarios completos. Puede que esta alta cifra de cuenta de una elección que les permita organizarse con el estudio, con otras obligaciones y con la posibilidad de obtener un ingreso extra para afrontar gastos en el futuro. También podría relacionarse con el hecho de que estos sujetos optan por un trabajo temporario como primer empleo, o que no consiguen un contrato permanente por el nivel de estudios alcanzados. Aunque el trabajo temporal puede beneficiar tanto a las organizaciones como a sus trabajadores, no siempre responde a los intereses de ambos.

En la actualidad las organizaciones deben dar un paso más allá promoviendo una fuerza de trabajo engaged. A diferencia de los empleados meramente saludables, estos son capaces y están dispuestos a adaptarse rápido a los cambios de las organizaciones, hacen un esfuerzo adicional, ven los cambios como retos y oportunidades para el desarrollo, tienen un desempeño exitoso en las tareas y brindan una mayor calidad del servicio a los clientes. Una fuerza de trabajo engaged, que se transforma continuamente, es el activo más valioso de una organización.

La consideración de empleados “positivos” trabajando en puestos positivos constituye la base a la que aspiran las organizaciones modernas, cuyo interés se focaliza en la salud integral de sus empleados y en la creación de productos y servicios “positivos” y de excelencia que

se convertirán en una ventaja competitiva para prosperar en el mercado laboral actual. Es necesario que en organizaciones que brinden servicios de calidad por sobre el precio, como los hoteles de 4 y 5 estrellas, los empleados tengan un nivel de engagement elevado para poder desempeñarse correctamente en su puesto laboral, llegando a satisfacer necesidades tanto personales como organizacionales.

Si bien los resultados obtenidos en esta investigación se encuentran dentro de la media sería importante tanto para el trabajador como para la organización que el nivel de engagement se encuentre entre los niveles alto y muy alto. Es una necesidad para las organizaciones la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados, ya que la ventaja competitiva primordial proviene de la calidad de los recursos humanos disponibles. Empleados altamente engaged podrán brindar un servicio superior, dando lugar a hoteles más competitivos que puedan responder a las demandas de calidad que buscan los clientes en este tipo de organizaciones. Aquellos hoteles que tengan mayor capacidad de generar satisfacción al cliente serán los más competitivos.

El personal refleja, en cada una de sus actividades, el nivel de servicio prestado por la organización; es por esto que consideramos fundamental que el trabajador se encuentre en un estado “positivo” y saludable, y a su vez que pertenezca a una organización que fomente estas cualidades. Es de suma importancia que el sector hotelero valore el lugar del trabajador temporario como aquel que llega a la organización en los momentos de mayor demanda para responder, como aquellos empleados con contrato permanente, a las exigencias del cliente. Por el esfuerzo realizado en conjunto por todos los empleados que forman parte de estos hoteles, es que pueden brindar un servicio de calidad y reflejar la imagen de excelencia buscada tanto por la organización como por los clientes.



## **Bibliografía**

Acosta, A., Salanova, M., Llorens, S. (2011) ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 41, 125-134

Bancaja-Ivие (2012) La flexibilidad laboral de los jóvenes y sus empleos. *Capital Humano*, (141), 1-8.

Bakker, A., Rodríguez-Muñoz, A., Derks, D. (2012) La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24 (1), 66-72.

Bouvet, Y., Desse, R. Morell, P. y Villar, M. (2005) “Mar del Plata (Argentina): la ciudad balnearia de los porteños en el atlántico suroccidental”, *Investigaciones geográficas. Instituto Universitario de Geografía, Universidad de Alicante*, (36), 61-80.

Carrasco González, A., de la Corte, M., León Rubio, J. (2010, 28 de abril) Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*. Recuperado:

[http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement\\_un\\_recurso\\_para\\_optimizar\\_la\\_salud\\_psicosocial.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement_un_recurso_para_optimizar_la_salud_psicosocial.pdf?sequence=2)

de Vicente, A. y Berdullas, S. (2008, Junio-Julio) La psicología de la salud ocupacional positiva. Entrevista a Marisa Salanova, *Infocop*, (38), 32-40.

Flotats, R., Ayala, A., García Orellana, J. y Navarré Bayón, I. (2012) Implantación del distintivo de Garantía de calidad ambiental en Hoteles de 3\*, 4\* y 5\* de sitges. Proyecto final de carrera. Licenciatura en ciencias ambientales. Universitat Autònoma de Barcelona.

Mar del Plata.com (s. f.). Historia. Recuperado de <http://www.mardelplata.com/historia.html>

Leyes de trabajo (2010) Buenos Aires: Ediciones del País.

Llorens, S., Salanova, M., Martínez, M. (2007) Psicología de la Salud Ocupacional Positiva: concepto y metodología para su evaluación. En J. Tous, M. A. Carrión y F. López-Barón (coord.). Promoción de la Salud Ocupacional. Colección 'Psicología de la Salud Ocupacional' nº2. Barcelona (Mollet del Vallés): AEPA.

Meda, D. (1998) *El Trabajo, Un valor en peligro de extinción*. Gedisa, Barcelona.

Raigosa Gallego, D., Marín Lodoño, B. (2010) Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*. 3 (2), 86-92.

Redondo, A. (2002) "El mundo del trabajo, la psicología laboral y el rol del psicólogo". Ficha de cátedra, Psicología Laboral, Facultad de psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Redondo, A. (2011) Estudio de las prácticas de RRHH aplicadas al sector hotelero de 4 y 5 estrellas de mar del plata para la creación de un ambiente laboral que desarrolle el potencial competitivo.

Redondo, A., Arrigada, M. (2011) Trabajadores engaged y organizaciones saludables en el sector hotelero. Obtenida el 30 de marzo de 2013, de <http://nulan.mdp.edu.ar/1633/1/01342.pdf>

Redondo, A., Belpusi, S. y Schenini, M. (2003) "Cambios en el sistema laboral, la empresa y el trabajo". Ficha de cátedra, Psicología Laboral, Facultad de psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004) El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos. *Estudios financieros*, 62, 109-138

Salanova, M y Schaufeli, W. (2009a) *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza editorial.

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009b) *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.

Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003) *UWES Utrecht Work Engagement Scale. Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University

Schlemenson, A. (2002) *La estrategia del talento*. Cap. 4 "El sentido del trabajo" Paidós, Buenos Aires.

Silla Guerola, I. (2007) *Trabajo temporal, inseguridad laboral percibida y sus implicaciones. Factores psicosociales intervinientes*. (Tesis Doctoral, Universitat de Valencia) Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10194/silla.pdf;jsessionid=E2B0ABF30570AC41CF2636C203CA9B4B.tdx2?sequence=1>

Sponton, C., Medrano L., Maffei, L., Spontón, M. y Castellano, E. (2011)  
Validación del cuestionario de Engagement UWES a La población de  
trabajadores de Córdoba, Argentina. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v18n2/a05v18n2.pdf>



## **Anexo**

## PLANILLA DEMOGRÁFICA

El siguiente cuestionario es de carácter anónimo. Por favor marque la respuesta que corresponda y complete todos los datos solicitados.

|   |   |
|---|---|
| Sexo                                    | Femenino <input type="checkbox"/><br>Masculino <input type="checkbox"/>   |
| Edad                                    |   |
| Nivel de estudios alcanzados            | Secundario <input type="checkbox"/><br>Univeritario <input type="checkbox"/><br>Terciario <input type="checkbox"/>                                  |
|   | Completo <input type="checkbox"/><br>Incompleto <input type="checkbox"/><br>En curso <input type="checkbox"/>                                       |
| Puesto que ocupa en la empresa          |   |
| Tareas que realiza dentro de la empresa |   |
| Contrato que mantiene con la empresa    | Temporario <input type="checkbox"/><br>A prueba <input type="checkbox"/><br>Eventual <input type="checkbox"/><br>Desconoce <input type="checkbox"/> |

## Cuestionario de Engagement UWES (Utrecht Work Engagement Survey)

Las siguientes preguntas se refieren a 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 1 a 6).

| Nunca<br>0   | Casi nunca<br>1       | Algunas veces<br>2     | Regularmente<br>3  | Bastantes veces<br>4 | Casi siempre<br>5      | Siempre<br>6   |
|--|-----------------------|------------------------|--------------------|----------------------|------------------------|----------------|
| Ninguna vez  | Pocas veces en el año | Una vez al mes o menos | Pocas veces al mes | Una vez por semana   | Pocas veces por semana | Todos los días |
| <p>1. ....En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*</p> <p>2. ....Mi trabajo tiene sentido y propósito (DE1)</p> <p>3. ....El tiempo «vuela» cuando estoy trabajando (AB1)</p> <p>4. ....Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI1)*</p> <p>5. ....Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*</p> <p>6. ....Cuando estoy trabajando «olvido» todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)</p> <p>7. ....Mi trabajo me inspira (DE3)*</p> <p>8. ....Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*</p> <p>9. ....Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*</p> <p>10. ....Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*</p> <p>11. ....Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*</p> <p>12. ....Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)</p> <p>13. ....Mi trabajo es retador (DE5)</p> <p>14. ....Me «dejo llevar» por mi trabajo (AB5)*</p> <p>15. ....Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)</p> <p>16. ....Me es muy difícil «desconectar» del trabajo (AB6)</p> <p>17. ....Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando (VI6)</p> |                       |                        |                    |                      |                        |                |
| <p>Versión reducida*: VI= vigor; DE= dedicación; AB= absorción</p>   |                       |                        |                    |                      |                        |                |