

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Psicología

Cátedra o Seminario de Radicación: Psicología Laboral

Supervisor: Mg. Ana Isabel Redondo

Co-Supervisor: Cta. Arraigada, Mariana

Proyecto de Tesis de Grado:
Resiliencia y Engagement en el sector hotelero en
la ciudad de Mar del Plata

Apellido y Nombre del alumno:

Celasco, Mariano, Gabriel MAT. 7681/ 06

Francomano, Laura MAT 6979/ 05

Perdome, Nadia MAT 6202/ 03



N° CLASIFICACION:	ADQUISICION:
t-B.c	102
	N° INVENTARIO:
	R-01396

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

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

Título:

Resiliencia y Engagement en el sector hotelero en la ciudad de Mar del Plata

Autores:

Celasco, Mariano Gabriel MAT. 7681/06

Francomano, Laura MAT. 6979/06

Perdome, Nadia MAT. 6202/03

Supervisora:

- Mgr. Ana Isabel Redondo

Co-Supervisora:

- Cta. Arraigada, Mariana

Cátedra de radicación:

- Psicología Laboral

Mar del Plata

2014

Uso del Trabajo

Este informe final corresponde al requisito curricular de investigación, es propiedad exclusiva de los alumnos Celasco Mariano Gabriel, DNI 33.646.617, Matrícula 7681/06; Francomano Laura DNI 32.668290 Matrícula 6979/05; Perdome Nadia DNI 31.387.697 Matrícula 6202/03, 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 los alumnos Celasco Mariano Gabriel, DNI 33.646.617, Matrícula 7681/06; Francomano Laura DNI 32.668290 Matrícula 6979/05; Perdome Nadia DNI 31.387.697 Matrícula 6202/03, dejo constancia de aprobación de los contenidos del mismo.

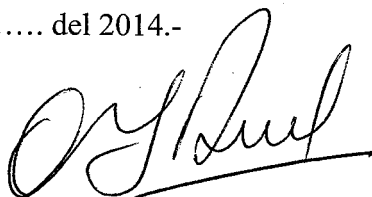
La lectura del trabajo permite observar el logro de los objetivos propuestos a través de una exposición clara, ordenada y coherente. Con respecto a las condiciones formales de la presentación se cumple con lo estipulado en la reglamentación vigente.

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, 9/9..... del 2014.-



Mgr. Ana Isabel Redondo

Presentación ante la Comisión Asesora

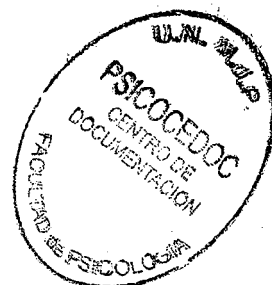
Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha, se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por los alumnos Celasco Mariano Gabriel, DNI 33.646.617, Matrícula 7681/06; Francomano Laura DNI 32.668290 Matrícula 6979/05; Perdome Nadia DNI 31.387.697 Matrícula 6202/03.

Dra. Yairo Silva Pedro

Mg. Ana Isabel Redondo

Calificación 9 (Distinto grado)

Fecha de aprobación: 29 de septiembre de 2014.



Plan de trabajo para la realización de la Investigación de Pregrado

- Apellido y nombre de los alumnos:

Celasco, Mariano Gabriel MAT. 7681/06

Francomano, Laura MAT. 6979/06

Perdome, Nadia MAT. 6202/03

- Cátedra de radicación: Psicología laboral

- Supervisor: Ana Isabel Redondo

-Co. Supervisora: Arraigada, Mariana

- Título del proyecto: “Resiliencia y Engagement en el sector hotelero en la ciudad del Mar del Plata”

- Descripción resumida

Desde el marco de la psicología de la salud ocupacional positiva, nos proponemos realizar un estudio descriptivo sobre las variables resiliencia y engagement en el sector hotelero de la ciudad de Mar del Plata.

Para tal fin, se utilizarán dos instrumentos con formato de cuestionario auto-administrado, a saber: RSA (Escala de Resiliencia en Adultos) y UWES (Utrecht Work Engagement Scale) que miden dichas variables a aplicar en una muestra compuesta por 80 personas, todas ellas empleados de dos establecimientos hoteleros de la ciudad.

Palabras claves:

Psicología de la salud ocupacional positiva- Resiliencia- Engagement- Sector hotelero

- Descripción detallada:

Tomamos como marco teórico del presente trabajo, el paradigma de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, el cual centra su interés en el estudio de los posibles mecanismos y estrategias que permiten potenciar las capacidades personales de los individuos en el ámbito laboral, focalizándose para ello en el desarrollo de sus aptitudes, en lugar de agotarse en los aspectos deficitarios y sus posibles intervenciones subsidiarias. Desde esta perspectiva, se aboga por una concepción más integral del sujeto en la situación laboral, que intenta superar, antiguos posicionamientos que solo atendían a los aspectos conflictivos y patológicos del hombre en su trabajo.

En otras palabras, se trata de describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo del sujeto en la organización para potenciar la calidad de vida laboral y organizacional entendiendo a la salud ocupacional como la aplicación de los conocimientos psicológicos para el mejoramiento de la calidad de vida laboral y la protección y promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores y no solo, la ejecución de medidas paliativas ante la eventual emergencia de algún conflicto (Salanova & Schaufeli, 2009).

Para lograr tal fin, dicho enfoque intenta dar cuenta de las relaciones que se entablan entre el trabajador y su tarea puntual, así como también, el vínculo que construye con la organización en la que se desempeña. Nótese en este punto, que el recurso humano pasa a un primer plano del análisis, dado que el foco se pone sobre él y cómo este se relaciona con lo que hace dentro del marco de una empresa determinada, intentando potenciar al máximo sus capacidades para que logre su mejor performance, generando así el máximo de motivación y compromiso de su parte con la tarea que realiza, cuestión que a su vez, redundará en beneficios comerciales para la organización en la que se desempeña.

Todo lo expuesto, está íntimamente relacionado con el concepto de capital psicológico positivo, definido como el “estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por tener confianza en sí mismo para emprender y dedicar el esfuerzo necesario para lograr el éxito en tareas desafiantes (autoeficiencia); hacer atribuciones positivas sobre tener éxito ahora y en el futuro (optimismo); ser

perseverante en el cumplimiento de metas y cuando sea necesario reorientar las trayectorias de las mismas; cuando se está abrumado por los problemas y la adversidad, ser capaz de aguantar y recuperarse para alcanzar el éxito (resiliencia)” (Luthans, 2007).

Se entiende por engagement a un estado afecto cognitivo persistente, no focalizado en un objeto, evento o situación particular. Un trabajador “engaged” es una persona que está totalmente implicada y entusiasmada con su trabajo, se caracteriza por estar completamente concentrado y comprometido con su actividad, ofreciendo un plus por encima de lo requerido. Se destaca por presentar altos niveles de energía y dedicación mientras trabaja, así como también, tenacidad y persistencia en situaciones de dificultad.

Se entiende por resiliencia la capacidad que tiene un individuo para atravesar circunstancias adversas extrayendo de ellas, las condiciones subjetivas creativas que enriquezcan sus habilidades prácticas y cognitivas para poder actuar transformándose el mismo, mientras transforma, a su vez, la realidad. Se trata, entonces, de una capacidad activa, racional y crítica de sus condiciones, junto con el análisis estratégico concomitante del contexto. (Melillo, 2006)

En el marco de este trabajo, consideramos que la conceptualización de estos constructos es de particular importancia por su gran utilidad operativa, dado que al centrar nuestro estudio en empresas hoteleras, siendo estas organizaciones dedicadas a “prestar servicios”, el capital humano se vuelve decisivo para lograr un estándar alto de rendimiento y reconocimiento por parte del cliente.

En otras palabras, lograr la optimización de estos aspectos entre el personal que trabaja en hoteles, generando un nivel alto de compromiso de su parte en la tarea que desempeñan, es sin dudas uno de los objetivos principales a ponderar en toda organización que intente destacarse en el sector. Sobre todo, en la actualidad, en la que cada vez va ganando mayor peso relativo la fidelización del cliente sobre la base de ofrecer un producto que satisfaga sus expectativas, no solo dentro de un mercado local cada vez mas competitivo, sino que además, a razón de los aumentos de los costos internos y las controversias e inestabilidades de la política económica cambiaria de nuestro país, el escenario se abre aún mas, y los destinos en el exterior pasan a ser también potenciales competidores.

Antecedentes de la Investigación

En relación a la temática a abordar, tomamos como referencia los siguientes antecedentes.

En primer lugar, un artículo científico publicado en Venezuela cuyo objetivo fue investigar la relación entre resiliencia y las ventajas competitivas en las empresas del sector petrolero, demostrando que la resiliencia es un factor potenciador de las competencias y capacidades internas del personal, que a su vez permiten a la empresa mejorar sus resultados respecto a los competidores del sector. Consideramos este aporte pertinente en nuestro estudio en tanto relaciona la variable resiliencia, como potenciadora de las capacidades y competencias del personal perteneciente a una empresa, y a su vez como ella se beneficia con ello (Gonzalez; Delgado; Jorda, 2011)

Otro antecedente (Medina Salgado, 2012) tomado en cuenta, analiza y discute el concepto de resiliencia y su aplicación organizacional, sostiene que el enfoque resiliente consiste en el reconocimiento de los elementos necesarios para anticipar las consecuencias del evento disruptivo mediante un ejercicio de aprendizaje aplicado de manera inmediata. Se construyen escenarios hipotéticos empleados para entrenar al personal ejecutivo y así estar preparados para enfrentar situaciones problemáticas. Da cuenta de la relación entre resiliencia y sus aplicaciones organizacionales como un nuevo campo analítico para el estrategia organizacional que le permite ampliar su espectro de análisis, agregando nuevos elementos de diagnóstico y permitiéndole construir una batería de escenarios y de planes alternativos ante la emergencia de los conflictos mucho antes de la ocurrencia del hecho desafortunado. Esta concepción anticipadora es sin dudas una nueva perspectiva a tener en cuenta en el ámbito de la psicología laboral.

Otro estudio interesante en relación al tema en cuestión, intenta comprobar si las emociones positivas afectan a la resiliencia grupal a nivel colectivo para los equipos de trabajo. Para alcanzarlo, por un lado, se examinó si la relación encontrada a nivel individual entre las emociones positivas y la resiliencia se replica a nivel colectivo y, por otra parte, se investigó cuáles de las emociones positivas (entusiasmo, optimismo, estar a gusto, resistencia, satisfacción y relajación) tienen más efecto sobre la resiliencia grupal, presumiendo que eran las de mayor nivel de activación. Los análisis de correlación mostraron que existe relación positiva y significativa entre emociones positivas y resiliencia a nivel colectivo. Además, los análisis de regresión revelaron que

las emociones positivas caracterizadas por un mayor nivel de activación (entusiasmo, optimismo, estar a gusto) son mejores antecedentes para la resiliencia grupal (Meneghel, 2010)

En su conjunto, los resultados ponen de manifiesto la importancia y el efecto de las emociones positivas sobre la resiliencia de los equipos de trabajo, destacando el valor diferencial de algunas de ellas. De esta forma, encontramos relación entre este trabajo y nuestra propuesta de investigación, puesto que en ambos casos hallamos variables que nos permiten acercarnos a un estudio más abarcativo de la resiliencia, siempre teniendo en cuenta la influencia del campo emocional del sujeto para el desempeño laboral.

Otro artículo citado, expone que debe de tenerse en cuenta que el incremento de engagement influye en el mejoramiento de la organización, toda, generando de esta forma, una mejora a modo de un espiral de crecimiento de ganancias positivas tanto para el empleado como para la organización, los recursos laborales, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la calidad de prestaciones del servicio, el clima laboral, etc. Para lograr tales fines, se explica que hay distintas estrategias que pueden utilizarse para el adecuado funcionamiento de la organización, tales como el análisis y diseños de puestos, una adecuada selección de personal, adecuado estilos de liderazgos, etc, (Arraigada & Redondo, 2011).

Por último, queremos mencionar un trabajo que analiza la utilidad de centrar la atención en conceptos positivos para comprender la salud y el bienestar en el trabajo, describiendo hallazgos empíricos de dichas temáticas en las organizaciones. Trabaja arduamente sobre conceptos claves en nuestra investigación, como son los ya mencionados: capital psicológico, engagement, (Bakker, Resks & Rodriguez Muñoz, 2012).

Objetivo general:

-Estudiar las variables de engagement y resiliencia en empleados de organizaciones hoteleras

Objetivos específicos:

-Medir el engagement en los empleados y analizar resultados según las variables de segmentación: edad, sexo, nivel instrucción y cargo.

- Medir la resiliencia en los empleados y analizar resultados según las variables de segmentación: edad, sexo, nivel instrucción y cargo.
- Explorar asociación entre los valores de ambas variables en los casos estudiados.
- Explorar asociaciones en la medición de ambas variables, en función de la edad, sexo, nivel de instrucción y cargo.

Métodos y técnicas

Se utilizará, para obtener los datos, los siguientes instrumentos en forma de cuestionarios auto administrados:

- El cuestionario UWES (engagement)
- El cuestionario RSA (escala de resiliencia en adultos)

En UWES, se utiliza la versión española (Salanova, 2000) del Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, 2003), que ha sido traducido en 12 idiomas, y esta compuesta por 17 ítems distribuidos en tres factores: 1) vigor (6 ítems, e.g., «En mi trabajo me siento lleno de energía»), 2) dedicación (6 ítems, e.g., «Mi trabajo tiene sentido») y 3) absorción (5 ítems, e.g., «Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor»). El instrumento consta de una escala Likert de siete posiciones (desde 0 = «nunca», hasta 6 = «siempre»).

En cuanto a la otra variable, se emplea la Escala de Resiliencia – RSA adaptada a nuestro contexto (Castañeiras, 2010), que aporta información sobre características resilientes en seis dimensiones: Percepción del Self, Planeamiento del Futuro, Competencia Social, Recursos Sociales, Cohesión Familiar y Estilo Estructurado.

Población

La muestra es probabilística y esta conformada por el personal de dos Hoteles de la ciudad Mar del Plata:

Hotel de 4 estrellas (en adelante 4*): 40 personas

Hotel de 5 estrellas (en adelante 5*): 40 personas

Tomaremos los instrumentos a empleados que hayan ingresado a la organización hace más de una año. Serán clasificados en relación a su edad (segmentada en décadas), el sexo, el sector en que trabajan y su posición jerárquica en el mismo, atendiendo al organigrama con el que cuenta cada organización.

Lugar de realización del trabajo

El estudio se llevara a cabo en la ciudad de Mar del Plata, en un hotel de 4 estrellas y un hotel de 5 estrellas de la misma firma.

X

Cronograma de actividades

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

Bibliografía básica de referencia

- Alono, C. (2009) *Clima laboral y Contrato Psicológico: dos aportes de la Psicología en la gestión humana de las Organizaciones*. III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo. Buenos Aires, Argentina.
- Bakker, A. Rosriguez-Muñoz, A. y Daantje, Reks. (2012) *La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva*. Revista psicothema (Vol. 24 pp. 66-77) Madrid: Erasmus University Rotterdam y Universidad Coplutense
- Castañeiras, C.E. et al. (2010). Adaptación argentina de la Escala de Resiliencia para Adultos (ERA). Documento no publicado. Grupo de Investigación en Evaluación Psicológica GIEPsi. Universidad Nacional de Mar del Plata.

- Gonzalez, O. Delgado, M. y Jorda, O. (2011) *Resiliencia y ventajas competitivas en las empresas del sector petrolero*. Revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Central de Venezuela.
- Koffmann, F. (2006) *Metamanagement* (cap. 3 y 4) Ed. Granica. España.
- Medina Salgado, C. (2012) *La resiliencia y su empleo en las organizaciones*. Revista Gestion y Estrategia N°41. UAM. Mexico.
- Melill, A. Suarez Ojeda, E. y Rodríguez, D. (2006) *Resiliencia y subjetividad*, Primera parte. Paidós. Argentina
- Meneghel, I. (2010) *¿Afectan las emociones positivas colectivas en la resiliencia grupal?* Forum de recerca N°16. Universidad de Jaume I de Castello. San Marino
- Redondo, A. (2008) *Calidad de vida laboral: Burnout y la importancia del tiempo libre para la salud*. Conferencia Central en Congreso de Psicología de la UADE. Argentina.
- Redondo, A. M. y Arraigada, M. (2011) *Trabajadores saludables engaged y organizaciones saludables en el sector hotelero*. V Congreso marplatense de psicología. Mar del Plata. <http://nulan.mdp.edu.ar>
- Salanova, M. Prieto, F. y Peiro, J. (1996) "*Grupos de trabajo*". Tratado de Psicología del Trabajo, Vol II.- Aspectos Psicosociales del Trabajo (pp. 137-160). Madrid.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009) *El engagement en el trabajo* (Cap. 1 y 2). Alianza editorial. Madrid. España.
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003) *Utrecht Work Engagement Scale*. Preliminary Manual. Utrecht University. Mejico.

Índice General

Portada.....	1
Uso del trabajo.....	3
Informe de evaluación.....	4
Presentación ante la Comisión Asesora.....	5
Anteproyecto de Tesis.....	6
Índice General.....	14
Título: “Resiliencia y Engagement en el sector hotelero en la ciudad del Mar del Plata”	
Capítulo I: Introducción.....	17
<i>Mar del Plata ciudad turística</i>	20
<i>Fundamentación</i>	22
Capítulo II: Marco Teórico.....	23
<i>¿Qué entendemos por trabajo?</i>	24
<i>Psicología de la Salud Ocupacional</i>	32
<i>Psicología Positiva</i>	34
<i>Psicología de la Salud Ocupacional Positiva</i>	36
<i>Organizaciones Saludables</i>	38
<i>Capital Psíquico Positivo</i>	42

<i>Engagement</i>	48
Capítulo III: Metodología.....	53
<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>	54
<i>Escala de Resiliencia para Adultos</i>	56
<i>Muestra</i>	59
Capítulo IV: Interpretación de los resultados.....	65
Capítulo V: Discusión.....	78
Capítulo VI: Conclusiones.....	81
Bibliografía.....	84
Anexos.....	89

“Resiliencia y Engagement en el sector hotelero en la ciudad del

Mar del Plata”

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 relación a ello, el hospedaje juega un rol fundamental ya que se ven incrementadas las demandas de sus servicios en distintas épocas del año. 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%. A su vez, 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.

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. Y a su vez 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.

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. Es decir, gran parte del éxito de las organizaciones depende de la efectividad de sus RRHH, por lo que éstos se convierten en un factor estratégico.

La siguiente investigación se desarrolla desde el marco de la Psicología Organizacional Positiva, la cual 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. 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.

El concepto de capital psicológico positivo se enrola en su concepción con el movimiento de la Psicología Organizacional Positiva, y ha sido introducido por Luthans y sus colaboradores definiéndolo como "estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por: (1) Tener confianza (autoeficacia) en sí mismo para emprender y dedicar el esfuerzo necesario para lograr el éxito en tareas desafiantes;(2) hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; (3) ser perseverante en el cumplimiento de metas, y, cuando sea necesario, reorientar las trayectorias de las mismas; y (4) cuando se está abrumado por los problemas y la adversidad, ser capaz de aguantar y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito"(Luthans et al, 2007, p. 3).

Junto con autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia (Luthans y Youssef, 2004; Stanjovik, 2006), Marisa Salanova (2009) agrega el work engagement y lo incluye dentro de las características de empleados saludables desde el marco teórico de la salud Organizacional Positiva.

Teniendo en cuenta que la calidad de servicio de una organización se relaciona con el desempeño de sus empleados, nuestro objetivo es estudiar el nivel de resiliencia y de engagement de los trabajadores de dos hoteles 4 y 5 estrellas respectivamente de la ciudad de Mar del Plata; teniendo en cuenta las siguientes variables: sexo, edad y nivel de estudio alcanzado, y según el vinculo con el publico en el desempeño en su puesto de trabajo. Por resiliencia se entiende a la capacidad psicológica positiva que “rebota” la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. El engagement es un estado afectivo positivo de plenitud que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Llorens, Salanova y Martínez, 2007).

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 resiliencia y engagement elevado para poder desempeñarse correctamente en su puesto laboral, llegando a satisfacer necesidades tanto personales como organizacionales.

Mar del Plata: Una Ciudad Turística

Según datos aportados por la Municipalidad de General Pueyrredón, Mar del Plata es el principal centro turístico y balneario de la Argentina.

Está ubicada a orillas del océano Atlántico, a sólo 404 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Dentro de su geografía, cuenta con magníficas playas, amplias bahías, acantilados imponentes y bosques que se alternan a lo largo de 47 km de costa. A su vez, sierras, campos ondulados, arboledas, lagunas, arroyos, quintas y canteras conforman paisajes rurales, también de gran belleza.

La temperatura media en invierno es de 12 °C a 14 °C y en verano, de 23 °C a 27 °C. y la población estable es de 650.000 habitantes, mientras que el arribo de turistas anual supera los 8.000.000.

Dentro de los sectores económicos tradicionales, la economía del Partido de General Pueyrredón, cuya ciudad cabecera es Mar del Plata, se encuentra liderada por el sector de servicios, en el que se destaca la actividad turística que la convierte en la primera ciudad del país en la materia. (<http://www.mardelplata.gob.ar/MardelPlata>)

Según la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, la ciudad cuenta con 568 hoteles, entre los cuales se distribuyen 56.292 plazas hoteleras, conformando así la oferta hotelera más importante del país. (<http://www.aehgmardelplata.org.ar/la-ciudad.php>)

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, algunos servicios a la habitación, etc.) y están normalmente, clasificados en categorías según el grado de confort y el nivel de servicios ofrecidos. En Argentina, los hoteles se clasifican por medio de estrellas, y el rango va de una estrella a cinco estrellas según presenten mayores estándares de servicio y

sofisticación. La clasificación, tiende a estar estandarizada, aunque varían los detalles de país en país y asimismo, esta clasificación, indicará el precio que se tendrá que pagar, por hospedarse en ellos.

Vinculado a las cualidades de las organizaciones, pero sin perder de vista el foco puesto en los empleados, la investigación realizada por Arraigada y Redondo (2011) da cuenta que el sector hotelero es el mayor generador de empleo ya que por su naturaleza, requiere de operaciones intensivas en mano de obra, y como ya se ha enunciado, es el elemento humano el que determina la mejora y diferenciación en el sector.

Siguiendo esta línea de posicionamiento, 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. Por consiguiente, aquellos hoteles que tengan mayor capacidad de generar esta satisfacción al cliente serán los más competitivos y si se logra que la mayoría de los hoteles de la ciudad desarrollen esta capacidad de generar satisfacción contribuirán, a su vez, a incrementar la competitividad de la plaza como destino turístico preferido de la Costa Atlántica.

Los autores citados, hacen énfasis en la idea que la calidad de servicio ha llegado a ser el mayor diferenciador y 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. Lo que equivale a decir, que la gestión del recurso humano, juega un papel decisivo, pues los servicios se materializan a través de ellos, los empleados, que en muchos casos trabajan en contacto directo con el cliente.

El éxito de las organizaciones depende de la efectividad en la implementación de su capital humano, por lo que éstos se convierten en un factor estratégico. En este tipo de organizaciones, si bien representan la mayor porción de gastos, no siempre dicha inversión está eficientemente aplicada, y más aún, debería de ser el sector más ponderado.

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).

Fundamentación

Se optó por la perspectiva de la Psicología de la Salud Organizacional Positiva porque se adhiere al posicionamiento que propone una mirada positiva sobre los sujetos, que sin pretender remplazar la mirada sobre lo patológico del ser humano, se extiende y enfatiza en sus potencialidades.

Las variables elegidas para analizar, y los instrumentos seleccionados para tal fin acompañan el espíritu del mencionado posicionamiento teórico, dado que se ha optado por medir el nivel de Resiliencia y de Engagement en dos hoteles de la ciudad, como dos atributos del ser humano que le permiten potenciar sus capacidades en el trabajo. Se sostiene a través de toda la exposición del presente, que dichas aptitudes son herramientas fundamentales para cualquier empleado que pretenda ofrecer su fuerza de trabajo en un mercado actual tan complejo, así como también, los beneficios concomitantes que la organización obtendrá si cuenta con sujetos con altos niveles de engagement y resiliencia.

Por todo lo antes dicho se estudian los niveles de ambas variables en una muestra compuesta por sujetos al azar, pertenecientes al sector hotelero del Mar del Plata, porque se considera que tratándose de empresas que prestan servicios, es altamente deseable, como valor diferencial, ofrecer un producto de calidad. Y para lograrlo, el énfasis está puesto en la performance de los empleados para lograr la satisfacción del cliente. A su vez, siendo Mar del Plata una ciudad turística por excelencia, resulta de suma importancia abogar por el desarrollo de las capacidades de los empleados para obtener ventajas competitivas frente a un mercado que se ha extendido a escala mundial y exige una continua capacitación.

Capítulo II
Marco Teórico

¿Qué entendemos por trabajo?

Se propone un análisis del significado de aquello que llamamos trabajo, las modificaciones que ha sufrido en el último tiempo, las implicancias que han tenido para los sujetos que trabajan y su relación con las otras esferas del ser humano. Luego se abordará la conceptualización de los constructos de Engagement y Resiliencia dentro del marco de la Psicología de la Salud Organizacional Positiva como una alternativa teórica actual para pensar las nuevas formas de concebir el empleo en los tiempos que corren para finalmente, centrarse en la población de trabajadores de empresas hoteleras de la ciudad de Mar del Plata.

Para inaugurar la temática en el orden creciente de complejidad y especificidad que se anticipó, se define el término "trabajo" según La Real Academia Española (2001) como una ocupación retribuida, una obra resultado de la actividad humana.

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."

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.

Según Meda (1998) el trabajo es la actividad esencial del hombre, que le permite relacionarse con los demás y con su entorno. A través del trabajo nos manifestamos, nos expresamos, ejercemos nuestra capacidad y, al hacerlo, crecemos como personas. Es, pues, "un organizador de la personalidad y un sustento de la identidad".

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.

Pero, sin lugar a dudas, pecaría de ingenuo hoy todo aquel que intentase dar cuenta del concepto, sin prestar la debida atención a los cambios que el mundo ha ido atravesando, un mundo que lo engloba y determina. Sucede pues, que es el mundo todo, el que ha cambiado, y con él, las formas de vivir y relacionarse dentro de él, sobre todo en materia económica (Bermejo, Saldaña y Sanchez. 2005).

Podríamos decir que la subsistencia del hombre sigue siendo una invariante que se mantiene a través de las épocas, pero no puede dejar de notarse que la cuestión se ha complejizado muchísimo.

Para intentar describir las alteraciones sustanciales en la configuración de este nuevo mundo del que se intenta dar cuenta y sus consecuencias en el ámbito laboral, se abordara la temática desde la postura de las autoras Salanova y Schaufeli (2009). Ellas señalan que el análisis debe remitirse a la aparición de la cibernética y las nuevas tecnologías de procesamiento de la información (más puntualmente, la creación de Internet) que han modificaron la relación tiempo-espacio y la forma de pensar las relaciones entre los hombres en todas sus dimensiones.

De la mano de este hito, se instaló la idea de la "ALDEA GLOBAL" para materializar la concepción de una nueva configuración de planeta, que permitiera pensar al todo más allá de los límites propios de cada nación.

Este fenómeno no solo planteó el desdibujamientos de las fronteras físicas de los países, sino que además, planteándolo en términos impacto cultural, permitió el intercambio con cualquier otro ser humano, aun viviendo en los lugares más alejados del globo, redefiniendo, de esta manera, los límites del debate acerca de lo que es posible y lo que no, llevándolo a extremos inimaginados. El acceso a la información permitió el conocimiento de diversas culturas, y con ello, la demostración palpable de la diversidad de formas de hacer, sentir y actuar.

A su vez, de la mano de ello, amplían las autoras, se instaló la idea del cambio constante como regla, en la medida que al posibilitar el contacto con otras personas antes inalcanzables, permitió una fluidez de intercambios tal de diversas opiniones y puntos de vistas, que desbancó definitivamente la idea de los "absolutos" en tanto

categorías de pensamiento. Todo paso a poder ponerse en duda, en la medida que nuevos participantes potenciales se unieron al debate acerca de los tema de actualidad.

Altero, también, la relación con el tiempo en tanto dio lugar al intercambio, entendido en sentido amplio, sin la necesidad de desplazamientos físicos, lo que achico tanto las distancias, al punto de hacerlas desaparecer.

Todo lo enunciado, sostienen las autoras citadas, tuvieron en lo concerniente al trabajo su impacto particular, dado que a partir de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de organizaciones que debieron de seguir a este cambio de paradigma acerca de cómo moverse en un mundo tan distinto, se generaron en consecuencia nuevos puestos de trabajo (en cuanto a su especificidad) y de allí, nuevas relaciones laborales y nuevas condiciones de empleo más flexibles, con la atención puesta en la capacidad de adaptación a un ritmo de cambios nunca vistos hasta ese momento (Salanova y Schaufeli, 2009).

Sin dudas, las mencionadas modificaciones que se dieron a escala planetaria causaron impactos muy importantes sobre el tipo de trabajo y el tipo de relaciones laborales concomitantes, derivadas de este nuevo modelo que se difundió a nivel mundial.

Todos los argumentos que se han presentado apuntan hacia el mismo hecho, a saber: las empresas hoy tienen la necesidad de poder responder al cambio constante que les impone un mundo globalizado e ínter-dependiente si pretenden sobrevivir y ser competitivas, y para ello, deben de emplear a sus trabajadores de una forma distinta, en distintos tiempos y en distintas situaciones laborales. Cuestión que, por otra parte, redundo en un sentimiento de individualización del hombre que trabaja en relación a la empresa para la cual lo hace (tema que se abordará más adelante). En otras palabras, se dio paso a la flexibilidad estructuralmente determinada de la fuerza de trabajo y de la relación trabajador-empresa (Castells, 1999).

A razón de lo expuesto hasta aquí, es muy interesante señalar la importancia de pensar la implicación del ser humano en todos estos procesos de cambios general. La idea del presente informe es no tomar el "trabajo" como una categoría abstracta o despersonalizada, sino que intenta dar un giro hermenéutico, y posicionarse desde el lugar del hombre que trabaja, vale decir, el trabajador, que es sobre quien recae la responsabilidad de llevar adelante la empresa de adaptarse a la vorágine del mundo actual y sus nuevas formas de empleabilidad.

Hoy, lo que se pone sobre el tapete es la condición de poder hacer frente a este mundo dinámico y siempre cambiante, y no puede perderse de vista, que es el trabajador quien debe tener esa tan mencionada y anhelada capacidad de adaptarse a lo inesperado como moneda corriente de este escenario actual.

Ya la cuestión no pasa por intentar prever dificultades potenciales para anularlas, sino de ser conscientes de la imposibilidad de predicción de todas las variables en juego, por lo que el énfasis recae en la resolución de las problemáticas cuando éstas aparecen (sabiendo que lo harán). Se trata, pues, de pensar en términos de complejidad, asumiendo el des-orden como propio del sistema. Lo que importa, más allá de cualquier saber específico, es esa capacidad general de asociación, capacidad que permita al sujeto discernir que porción de conocimiento se necesita para las tareas que en ese momento se le requieren, saber dónde buscarlas, cómo aprenderlas y cómo aplicarlas. Esto es, un nivel intelectual general que implica toda una redefinición de cómo pensar la educación, ya no vinculado al aprendizaje de un cuerpo de conocimientos específicos aplicables en situaciones estandarizadas, sino más bien, remite a una capacidad variable de adaptar las herramientas conceptuales que se poseen a las necesidades puntuales de una situación específica y siempre variable. Postura que propone, de esta forma, un no encasillamiento del sujeto en un cuerpo puntual de conocimiento determinado (Castells, 1999).

Esto implica por parte del empleado un esfuerzo especial de análisis caso a caso. Por consiguiente, lo que se le exige es un uso discrecional de sus competencias psicofísicas puestas al servicio de la organización. Puede decirse que el empleo, mudo desde un tipo de trabajo, sobre todo físico, a un uso estratégico e individualizado de las competencias emocionales e intelectuales del trabajador que ponen al descubierto competencias de los individuos tal vez en otras épocas bastardeadas (Salanova y Schiafeli, 2009).

Para dar cuenta de esa necesidad de acomodación que debe poseer el empleado medio hoy, Castells (1999), señala que se calcula en estos momentos, que una persona que comienza su vida profesional en la actualidad, a lo largo de ella cambiará, no solo de puesto de trabajo, sino de profesión, más o menos cuatro veces. Lo cual pone en evidencia que aquellos sujetos que sean capaces de redefinir lo que tienen que hacer y volver a aprender cómo hacer las eventuales nuevas tareas, serán quienes nunca se quedarán al margen. Mientras que por otra parte, aquellos que simplemente tienen sus

capacidades humanas en un nivel de educación más o menos básico, que se limitan a recibir instrucciones y ejecutar esas órdenes, empezarán a sufrir, hoy más que nunca, su obsolescencia en el sistema, quedando relegados. Este tipo de trabajadores, en los tiempos que corren son los que puede ser eliminado fácilmente en tanto puede ser reemplazado por máquinas o por mano de obra más económica de otros países (Castells, M. 1999).

Hoy más que nunca en un mundo en el que compiten todos contra todos, hay un culto a la urgencia que propone la mencionada necesidad continua de producción, con su concomitante capacitación permanente (trabajo intelectual), así como también el resguardo de la calidad a través de los llamados "programas de gestión de calidad total" que proponen más allá del cuidado de los precios, la ponderación del servicio y el trato individualizado con el cliente (trabajo emocional). Todo esto, redundando en cada vez más presiones para el empleado que debe hacer frente a estas obligaciones intelectuales y emocionales con la puesta a disposición de su tiempo y esfuerzo en una diada de trabajo-tiempo libre cada vez más difícil de separar por completo (Salanova y Schaufeli, 2009).

Panorama complejo, a su vez exacerbado por el gran peso relativo de las modas y las innovaciones constantes cuya propagación se extiende a lo largo y ancho del mundo de forma inmediata e imponen variantes todo de tiempo de cómo trabajar más y mejor.

Incluso más, en un análisis más minucioso es difícil de encontrar hoy en día una separación tajante entre el trabajo y los otros espacios de intercambio del hombre (Redondo, 2000).

Por su parte, en lo que a la familia respecta, ha tenido impactos bien marcados. La preeminencia del trabajo por sobre la familia ha derivado en problemas de serio impacto social. En el caso de los países más industrializados, se ha reflejado en el bajo índice de natalidad, dado que sus habitantes relegan la creación de una familia en pos de su crecimiento laboral, situación que pone en jaque a todo el sistema previsional (CIA World Factbook, 2012).

Otro impacto que la familia ha sufrido, ha sido dado por el avance del rol de la mujer en el mundo laboral, hoy más interesada por hacer carrera y participar en igualdad de condiciones con su par de sexo opuesto, lo cual posterga la idea de criar hijos y a su vez, propone una redefinición de los roles tradicionales atribuidos a cada

género en relación a la dialéctica de provisión de dinero vs crianza de los hijos (Redondo, 2000).

En relación al empleo del tiempo libre, agrega la autora Redondo (2000) que la determinación de sus gustos y la utilización de los espacios de intercambio social, hoy están segmentados por el poder adquisitivo de forma muy clara e individualista, porque no solo el trabajo como actividad en si ha sufrido grandes modificaciones, sino también todo el andamiaje simbólico que lo acompaña. El tipo de trabajo que uno realiza así como la remuneración que por el percibe es hoy utilizada para la ostentación de status social, y se pone en juego en todas las otras relaciones del hombre con su entorno (hobbies, tiempo de ocio, grupos de pertenencia).

Incluso, las modificaciones en el empleo y las condiciones de contratación han roto con la idea del "trabajo para toda la vida" sobre el cual podía apuntalarse valores de identidad y pertenencia a grupos. Hoy se ha dado un giro hacia lo individual, que carga al sujeto de la responsabilidad personal de hacer su propia carrera profesional, ponderando las cualidades personales como herramientas de crecimiento por sobre lo grupal e incluso han extendido el promedio de edad del trabajador, jubilándose más tarde (Salanova y Schiafini, 2009).

En otras palabras, es interesante notar cómo han cambiado los pilares sobre los que otrora se edificaban la pertenencia e identidad vinculada a grupos mayores de participación. Por un lado la reorganización del trabajo de forma descentralizada e individualizada ha roto con la identificación a la actividad que realiza (ahora intercambiable) y lo aíslan de las redes sociales que de él se desprendían. Y, por el otro, la familia siendo otro cohesionador social y de vinculación con el resto también ha mutado en los avatares de las nuevas exigencias de la globalización y los cambios tecnológicos (Carnoy, 2001).

Es en función de todo lo expuesto, que se plantea la importancia de contar con un paradigma de las relaciones laborales que se centre en el fortalecimiento del trabajador para dar respuesta a todas estas nuevas coyunturas.

Sobre todo si nos ocupamos de empresas de servicio como son el caso de la Hotelería, en donde su valor distintivo esta puesto en la atención del huésped, cuestión que queda en manos de los empleados, mucho más allá de las instalaciones concretas con las que se cuentan. Competitividad y servicio van de la mano y se retroalimentan mutuamente como factores determinantes en la elección del cliente con una relativa

gran autonomía de las características edilicias del lugar (Bermejo, Saldaña y Sanchez, 2005).

El foco puesto sobre la satisfacción de las expectativas del cliente, es sin dudas hoy uno de los temas que más le urgen a cualquier postura de management a nivel mundial de la mano con los programa de calidad total. Se sostiene que el valor de una empresa está más relacionado con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacían las valoraciones. El culto por la calidad de servicio ha demostrado que empresas muy valoradas pueden tener insignificantes recursos tangibles y por el contrario, empresas de alto nivel de infraestructura y capital, pueden ser dejadas de lado. Incluso más, la situación toma mayor preponderancia en tanto la mayor parte de los activos de una empresa comienzan a desvalorizarse en el momento en que se adquieren, mientras que, el capital humano puede y debe crecer para que la empresa prospere, lo que refuerza el interés lógico por parte del empresariado, por fortalecerse en este aspecto (Ulrich, 2000).

En esta nueva era, la importancia recae sobre los elementos intangibles, como se ha dicho, que resultan ser las armas con las que cuentan las organizaciones para poder diferenciarse. Hoy más que nunca, que los objetos y la información están al alcance de todos y pueden ser compartidos, la forma de distinguirse es hacer algo diferente con aquello que todos tienen. De allí la importancia del capital humano (Stewart, T. 1998).

Toma una importancia fundamental entonces, la información y el conocimiento como variables decisivas en la productividad para ganar un valor ponderado relativo en el mercado. En la era de la tecnología, es la información la que marca la diferencia y logra posicionar en la cumbre a la empresa. Si se goza de buena tecnología para procesar datos, pero no se cuenta con buena información, no se logran diferencias valiosas. Información, tecnología, capacidad de gestión y procesamiento son, entonces, la base para la creación de productividad y competitividad. Todo ello, inmaterial (Castells, 1999).

Desde este punto de vista, son los empleados los mayores portadores de información acerca de la organización, por lo que resulta de gran valor poder contar con sus aportes de aquello que suele estar implícito en las tareas que realizan. Todos esos datos de know-how que no suelen estar incluidos en ningún manual de procedimientos, que están más vinculados con la experiencia personal y transmitida de manera informal y

que sin embargo, es la que termina inclinando la balanza en relación a la satisfacción del cliente (Nonaka, I. y Takeuchi, H. 1995).

Las organizaciones deben de preocuparse por intentar hacerse de esa información como mecanismo de generación de ideas nuevas para la innovación. Aprendizaje siguiendo esta línea de pensamiento, significaría ser capaz de que las ideas originadas en cierta parte de la organización, pudieran ser codificadas para ser compartidas con las demás partes, evitando así la repetición de errores y garantizando la reproducción de los éxitos (Heredia, 2009).

Nuestra vida se ha transformando por la difusión masiva de nuevas tecnologías de información y comunicación. El principal componente de los nuevos servicios es el conocimiento que aumenta la productividad, ajusta las necesidades específicas del cliente, y desarrolla nuevos productos. Las organizaciones que prevalecen son las que demuestran la capacidad para el cambio, agilidad, flexibilidad y tiempo de ciclo reducido (Carnoy, 2001).

El retorno o beneficio a una compañía de sus recursos y capacidades depende de dos factores: la ventaja competitiva y los recursos y capacidades. La ausencia de una ventaja competitiva es la consecuencia de la carencia de los recursos requeridos para competir en el mercado. Pero sin embargo, para que una capacidad proporcione una ventaja competitiva, deben darse dos condiciones: que la capacidad sea escasa pero también relevante, siendo entonces una tarea esencial identificar los recursos y capacidades con que la empresa cuenta (Grant, 1991).

Investigaciones avalan en este punto que existe una relación positiva entre el capital humano (aquello intangible de lo que se viene hablando) y la competitividad en el sector hotelero (Heredia, 2009).

En resumen, todo esto indicaría que el capital humano resulta ser aquello que aporta a la empresa el valor diferencial más allá de sus activos, y que toda empresa que intentase imponerse en el sector de servicio debería instrumentar alguna estrategia de cuidado y entrenamiento de su personal para lograr un mejor lugar relativo en el mercado, situación que a su vez redundaría en la fidelización del cliente sobre la base de un buen servicio que satisfaga las expectativas del huésped.

No hay dudas entonces, que toda empresa hotelera, o de servicio en general, que posea entre su plantilla, empleados con altos estándares de trabajo (resiliencia y engagement), que puedan manejar eficientemente la información con la que cuentan y

sean consecuentemente estrategias en la toma de decisiones, tenderán a posicionar mejor a su organización en el mercado (Heredia, 2009).

En este punto, es muy interesante resaltar, que en el contexto actual, la urgencia es acuciante. Las empresas de hotelería se enfrentan a un gran desafío hoy, dado que con la proliferación de las ventas vía web (e-business) la competencia se juega a escala mundial (Salanova y Schaufeli, 2009). Panorama complejo que impone una mayor urgencia en la búsqueda de ventajas creativas de competencia, y como se dijo, sobre la base del cuidado del capital humano como medio de instrumentación de cualquier medida. Habiendo tantos potenciales competidores, hay poco margen de error.

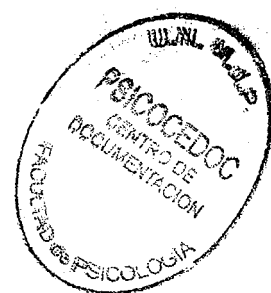
A su vez, en el caso de la Argentina, al complicado escenario mundial se le suma una particularidad vinculada a su política cambiaria.

Para toda empresa que interactúa en igualdad de condiciones como pares extranjeros, que es sin dudas el caso de la hotelería ya que como dijimos, a través del Internet el usuario puede acceder a toda la gama de oferta disponible, en nuestro país se le presenta una dificultad adicional, en relación a la cotización oficial que arroja el Banco Central acerca de del dólar estadounidense (valor internacional de referencia). Sucede que en la actualidad existe una brecha entre el valor oficial del dólar y aquel que la prensa ha llamado el dólar “blue”, informal. Brecha que asciende a un 30% y sin dudas enfrenta a las empresas nacionales del sector a una gran desventaja relativa con sus competidores extranjeros en la medida que deben enfrentar la situación de lidiar con una disparidad inconciliable entre el valor de sus ventas (dólar oficial) y el valor de sus costos (dólar “blue”; +30%) en una Argentina con serios problemas de inflación (Bulat, 2013).

Psicología de la Salud Ocupacional.

En el marco de la presente investigación es importante realizar un recorrido sobre la investigación de la salud psicosocial en referencia a la vida laboral. Por tal motivo, siguiendo lo explicitado en una entrevista realizada a la Dra. Salanova ¹ se sostiene como hito, marcando el inicio de dicho estudio el “*Health and Munition Workers Commitee*” fundado en 1915 en Gran Bretaña.

¹ Salanova (2008) INFOCOOP- ONLINE



La autora contempla que la Psicología de la Salud Ocupacional emerge como una especialidad de la Psicología en la década de 1990 (Barling y Griffith, 2003). Esta disciplina recibe el aporte de muchas otras a los fines de lograr una coordinada articulación entre conocimiento y experiencia respectiva de las distintas áreas, con el objetivo de aplicar sus particulares saberes científicos a la seguridad, salud y bienestar de los empleados. (Salanova, 2008)

La Psicología de la Salud Ocupacional utiliza una noción amplia de salud mental ocupacional, que no sólo incluye el bienestar afectivo de los trabajadores, sino también cuestiones de índole cognitiva, motivacional y conductual.² A su vez vale la pena aclarar que no se centra únicamente en el estudio de los empleados pertenecientes a grandes empresas, sino que también se ocupa del análisis del desempleo y la interferencia trabajo-familia, tan dejada de lado desde otras perspectivas. Por ello, los autores refieren que va más allá del estudio de los conceptos clásicos de la gestión de recursos humanos, tan necesario en las problemáticas y emergentes de las organizaciones modernas, en el actual mundo laboral.

En relación a su objeto de estudio, se puede comprender como se lo enfoca desde distintas perspectivas llegando a un análisis completo y complejo del mismo. Dichas miradas versan sobre:

- el empleado individual,
- el clima social de trabajo,
- el ambiente intra y extra-organizacional.

A los fines de continuar la conceptualización de la mencionada disciplina, es interesante destacar que la misma es tanto una disciplina científica como una profesión. En este sentido, intenta, por una parte, comprender los procesos psicológicos subyacentes y, por otra, se enfoca en mejorar la salud ocupacional, la seguridad y el bienestar de los empleados, lo que a su vez redundará en una mayor eficacia organizacional.

Por lo antes dicho, se desprende que la Psicología de la Salud Ocupacional se presenta en la intersección de la ciencia y de la sociedad, implicando responsabilidades

² En el presente trabajo de investigación se sostiene la concepción de salud explicitada por la Organización Mundial de la Salud, ente que la define como "Estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de enfermedad" (OMS, 1946)

en ambos sentidos y un desarrollo tanto interno (a nivel científico), como externo (su servicio a la sociedad) (Salanova, 2008)

Por otro lado, contemporáneamente a los desarrollos teóricos de la Psicología Ocupacional Positiva nos encontramos con el mundo tradicional de la psicología centrado en lo patológico. Que ha llevado en los extremos a conceptualizar un ser humano exento de características positivas. Y esta visión es la que paradójicamente la psicología de la salud ocupacional ha llevado a la práctica (Salanova, Martínez, Llaners, 2005)

Ocupándose de la falta de salud, ha adoptado un modelo tradicional se ha fijado exhaustivamente en lo negativo, los trastornos y demás cuestiones patológicas, ocupándose del ajuste de lo disfuncional tomándolo como aquello que se opone al desarrollo funcional de las empresas y trabajadores. (Salanova, 2008)

En consonancia con la mirada negativa, al revisar las publicaciones científicas sobre temas pertinentes a la psicología, nos encontramos con que se ha investigado y escrito un 90 % más sobre cuestiones negativas tales como: estrés, absentismo, ansiedad, depresión, etc, en comparación con publicaciones referidas a disfrute, alegría, bien estar, etc. Por tal motivo se dice que la psicología trata sobre las 4 D's (en inglés: Diseases, Disorders, Damages and Disabilities) (Salanova y Schaufeli, 2004).

Se propone una nueva perspectiva para el análisis de lo "psi" que prestaría atención en sus estudios a las cuestiones positivas del ser humano, devolviéndole de este modo las características "positivas" que le fueron "quitadas" hasta la actualidad.

Esta nueva mirada, no tiene por objetivo (como se explicitara más adelante en el presente trabajo) el remplazo del anterior paradigma, sino que viene a funcionar a modo de complemento de aquel, planteando las vertientes descuidadas, por la fuerte influencia del modelo medico actual, que centra su foco en los trastornos, en las cuestiones patológicas.

Psicología positiva

La Argentina es pionera en cuanto a la investigación y difusión de la Psicología Positiva. María Martina Casullo, líder indiscutida de esta corriente en nuestro país, fue quien hizo posible que tuviera lugar en agosto del año 2006 el Primer Encuentro Iberoamericano de Psicología Positiva en la Universidad de Palermo con representantes

de la Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Venezuela y Uruguay. Casullo ha realizado, junto a sus colaboradores, numerosas investigaciones desde el modelo salutígeno sobre temas tales como la evaluación del bienestar psicológico, el liderazgo, la capacidad de perdón, la sabiduría o los estilos de apego. (Gancedo, 2008)

Seligman y Csikszentmihalyi postulan que el objetivo de la psicología positiva es *“catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida a construir cualidades positivas”* (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000)

Siguiendo a los mencionados autores, éstos han sido guiados por la pregunta-problema ¿qué es la buena vida?, llegando a formular las “raíces de la vida positiva” que incluye entre otros: el amor y la intimidad, el trabajo satisfactorio, la ayuda a los otros, ser un buen ciudadano, la espiritualidad, liderazgo, creatividad, bienestar subjetivo, sabiduría, etc.

El punto de partida de la Psicología Positiva tiene como principales propulsores a Martin Seligman y Mihail Csikszentmihalyi, editores del número especial sobre Psicología Positiva que se publicó en la revista American Psychologist en junio de 2000. (Seligman y Csikszentmihalyi 2000, p. 5)

Ellos postulan que esta disciplina incluye tres aspectos:

- una crítica a las insuficiencias del modelo médico actual de la salud,³
- un acercamiento a los resultados positivos
- la firme creencia de que tales resultados podrán, a largo plazo, ser más eficaces en la reducción de los problemas psicosociales. (Salanova, 2008)

Para Seligman, la perspectiva positiva en la Psicología no es novedad, se pueden encontrar miramientos similares desde antes de la Segunda Guerra Mundial, donde los objetivos principales de la psicología eran tres: curar los trastornos mentales, hacer las vidas de las personas más productivas y plenas e identificar y desarrollar el talento y la inteligencia de las personas. Sin embargo, al finalizar el conflicto bélico, distintas circunstancias llevaron a la psicología a dejar de lado dos de esos objetivos y a centrarse exclusivamente en el trastorno mental y el sufrimiento humano (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

³ Dicha crítica se basa preponderantemente a la mirada patológica sobre los individuos.

También encontramos tendencias positivistas en la corriente humanista de la psicología, en los años 60 y representada por Carl Rogers, Abraham Maslow, Erich Fromm entre los más reconocidos. Lamentablemente para su crecimiento, la psicología humanista no se ha visto acompañada de una base empírica sólida y ha dado lugar a una gran cantidad de movimientos de autoayuda poco fiables al momento de referirnos al conocimiento científico de la misma. (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000)

La psicología positiva no debe ser confundida, con un intento filosófico débil o mágico de curar a las personas, tampoco es una corriente dogmática que pretende atraer adeptos o “fieles seguidores”, y en ningún caso, según los autores citados, debe ser entendida fuera de un estricto contexto profesional.

Entendemos a la psicología positiva perteneciente a la psicología, siendo una rama de ésta, que tiene como uno de los objetivos comprender, por medio de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, que han sido ignoradas por mucho tiempo. El objeto de este interés no es otro que aportar nuevos conocimientos acerca de la psique no sólo para ayudar a resolver los problemas de salud mental que adolecen a los individuos, sino también para potenciar y alcanzar mejor calidad de vida y bienestar.

La psicología positiva representa un nuevo paradigma desde el cual entender la psicología y la salud mental pero que no viene a complementar al existente, es decir, no se pretende como fin de esta nueva mirada el reemplazo de la tradicional, ya que se sostiene que es tan importante estudiar los aspectos positivos como los negativos pertenecientes al ser humano. (Beatriz Vera Poseck, 2006)

Psicología de la Salud Organizacional Positiva

En primer lugar, se debe establecer que cuando se aplica conocimiento del campo de la psicología al mundo organizacional y, sobre todo al área de la salud ocupacional, se define a la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), como *“el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva”*. Donde se postula que el *“objetivo de la PSOP es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional*. El punto de

mira de la PSOP está en descubrir las características de la *“buena vida organizacional o, mejor dicho, la vida organizacional positiva”* (Salanova, Martínez y Llorens, 2005)

Desde esta mirada, entonces, se toma como relevante investigar aquellos mecanismos que confluyen a la motivación intrínseca y el engagement⁴, cuál es el rol desempeñado por las creencias positivas sobre las propias competencias de cada individuo, de qué modo se puede lograr una conciliación entre los ámbitos trabajo y familia, de qué modo pueden contribuir las empresas al crecimiento y bien estar psicológico de los sujetos que la conforman, etc.

Hay dos preguntas que la Dra. Salanova propone como el “corazón” de la “Vida Organizacional Positiva”, a saber:

- *¿Qué caracteriza a los empleados saludables?*
- *¿Cómo son los trabajos y las organizaciones saludables?* (Salanova, 2008)

Se desprende de las preguntas planteadas que los objetivos en sí de esta rama de la Psicología, versan sobre los aspectos positivos de los individuos y las empresas, y sobre cómo se logra alcanzar los mismos.

El análisis de estas inquietudes que plantea la Psicología Organizacional de la Salud Positiva, se basa en el estudio de las fortalezas, aspectos positivos, funcionamiento óptimo, etc. de las personas. Estas variables se relacionan claramente con estados y comportamientos positivos.

En estos términos, se aclara, que el hecho de ser positivo no refiere a participar en grandes proyectos o plantearse inmensas y complicadas metas, sino, por el contrario, se plantea en el experimentar placer en lo cotidiano tratando de disfrutar de las tareas diarias de la vida.

Volviendo al ámbito puramente laboral, estudiar a los sujetos positivos supone estudiar fortalezas y capacidades de los recursos humanos positivamente orientados y efectivamente dirigidos para desarrollar mejoras en las labores.

Se desprenden de lo planteado dos cuestiones para analizar:

- 1- *¿Qué características, capacidades y fortalezas poseen los sujetos positivos?*
- 2- *¿Se pueden desarrollar esas características?, ¿Se puede llegar a ser una persona positiva?*

Adentrarse en estas cuestiones lleva consigo el estudio de las emociones como elementos que componen los fenómenos y los estados afectivos, tanto positivos como

⁴ Este concepto será definido más adelante en el presente trabajo

negativos. En relación a las emociones positivas, dan lugar a estados afectivos placenteros y beneficiosos para los sujetos que logran experimentarlas. Fredrickson, (2001) menciona que la mayoría de las emociones positivas como la alegría, orgullo, amor, interés, estar contento, etc, producen un aumento de los repertorios de actuación de las personas y constituyen recursos personales duraderos a nivel físico, intelectual, social y psicológico.

A su vez, agrega que un rasgo común a todas las emociones positivas es que aunque sean de experimentación breve, es decir momentánea, dejan como resultado un aumento en los recursos personales que se integra como duradero ya que pueden ser reutilizados en otras ocasiones, por lo tanto son útiles para construir recursos positivos duraderos como el aumento del alcance la atención, la cognición y la acción.

Organizaciones Saludables

Hablar de organizaciones saludables conlleva como el título lo indica, a hablar de dos conceptos troncales, estos son “*organización*” y “*salud*”.

Respecto al término “*organización*” se entiende por ella al modo en que se estructuran y gestionan los procesos del trabajo, tanto así como el diseño de puestos, horarios de trabajo, estilos de dirección que se gestan, efectividad organizacional y las estrategias de organización para la adaptación de los empleados a las empresas.

El concepto de “*salud*”, en primer lugar, permite diferenciar a las organizaciones “*sanas*” de aquellas que no lo son y por lo tanto entrarían dentro de la categoría de “*enfermas*”. De este modo se puede hablar de formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo, que conllevan dependiendo dicha gestión a resultados más saludables que otros. (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004)

Tomar en cuenta tales cuestiones puede fomentar un desarrollo óptimo no solo a nivel individual y empresarial sino a nivel social en relación a los usuarios-clientes del mundo contemporáneo.

Se desprende del mismo término de organización saludable el hincapié en una mirada integrativa de su objeto de estudio, esto es concordante con el nuevo paradigma de la psicología positiva que, como se ha planteado líneas arriba, viene a complementar la mirada del actual paradigma tradicional de la psicología.

A su vez, se desliza del concepto de “Organización Saludable” una inscripción respecto de la salud en el trabajo orientada hacia el capital humano y social, el “Capital Psicológico Positivo” (Luthans y Youssef, 2004) que a su vez se conecta la optimización del capital humano, social y psicológico, y la maximización de la estrategia de negocio. (Salanova, 2013)

Se plantea además toda una gama de beneficios colaterales relacionados con el hecho de que organizaciones saludables logran atraer y retener trabajadores más productivos y talentosos, y a la vez, consiguen un mayor éxito en la gestión de costes siendo también más competitivas.

Wilson et al (2004) definen como organización saludable a aquellas que se caracterizan por invertir esfuerzos de colaboración, continuos e intencionales para potenciar al máximo el bienestar de los empleados de una empresa y la productividad de la misma, esto se plantea mediante la creación de puestos laborales bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo y por oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo en la empresa y en su relación con la vida privada.

El estudio empírico de dichas organizaciones sostiene como importante el rol del ambiente social y sobretodo el clima organizacional⁵ en su relación con el desarrollo de la efectividad de una empresa. Esto refleja la importancia de los vínculos interpersonales en el trabajo y demuestra cómo estos aspectos influyen en la naturaleza del trabajo y en las relaciones de empleo (Salanova, 2013)

Por último se puede entender como organización saludable a aquella que presenta:

- 1) prácticas saludables de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de los empleados
- 2) empleados ‘saludables’
- 3) ‘Outputs’ organizacionales saludables. (Es decir los productos de las mismas son potencialmente positivo)

Estas dimensiones que se acaban de mencionar se encuentran relacionadas entre sí, de modo tal que las practicas saludables influyen en el desarrollo de empleados y “Outputs” organizacionales saludables, que a su vez impactara en la mejora de las

⁵ Es un fenómeno de orden social, intangible, se pueden visualizar sus efectos (accidentes laborales, ausentismos, productividad, etc) es el producto de las sucesivas interacciones entre individuos y (Alonzo,2009)

formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora constante en el tiempo.

Respecto a la primera consideración en la definición de las organizaciones saludables, en relación a las prácticas saludables que estructuran y gestionan los procesos laborales, se sostiene que los recursos organizacionales tienen un alto poder motivacional. Warr (1990) ha trabajado para identificar tales recursos con los que deberían contar las organizaciones denominadas saludables y discrimino los siguientes: (1) la claridad de las tareas y del rol laboral, (2) la autonomía en el trabajo, (3) las oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social, (4) la variedad de las tareas, (5) la existencia de información y feedback sobre el trabajo, (6) un salario justo, (7) la seguridad física en el trabajo, (8) que el trabajo sea valorado socialmente, y (9) el apoyo del supervisor.⁶ Este modelo es considerado por la Dra. Salanova como el más completo al diferenciar los recursos de las empresas, sin embargo cuestiona la mencionada autora que carece de cuestiones más “macro” y plantea que faltarían al menos dos recursos más (1) recursos estructurales que pertenecen al ambiente físico/estructural, tanto a nivel micro de las tareas como a nivel más macro que abarcan a toda la organización en su conjunto que incluyen: a) recursos de la tarea y b) recursos de la organización; y (2) recursos sociales, en referencia a las relaciones que sostenemos con las personas con las que trabajamos, ya sean compañeros de trabajo, jefes, clientes/usuarios. (Salanova, 2013) estos recursos sociales forman parte del “Capital Social de la Organización”.⁷ (Luthans y Youssef, 2004)

En relación al segundo ítem referido a los empleados saludables, se sostiene la importancia de ellos en relación a que en el actual mundo laboral es necesario competir con elementos que sean difíciles de “duplicar” o “imitar” por la competencia. En este sentido las tecnologías pierden valor en relación con la importancia del recurso humano. De este modo son las personas las que representan una verdadera ventaja competitiva en esta ecuación ya que son menos ‘imitables’ por los competidores. (Luthans y Youssef, 2004)

⁶ Este modelo es conocido como “modelo vitamínico” en referencia metafórica sobre los efectos de las vitaminas (los recursos) sobre la salud física (bien estar psicológico).

⁷ Este constructo multidimensional incluye: las relaciones interpersonales, intergrupales e interorganizacionales, redes y conexiones, además de los recursos intragrupal, la estructura social y las dinámicas culturales (Luthans y Youssef, 2004).

En relación a las características positivas de los sujetos considerados como “saludables” se discriminan como tales al conocimiento, las destrezas, habilidades y competencias derivadas de la educación, la formación y la experiencia profesional.

Es importante destacar que el capital psicológico positivo se enrola en su concepción con el movimiento de la Psicología Organizacional Positiva, y en este sentido se ha identificado que sus características básicas son: la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia (Luthans y Youssef, 2004; Stanjovik, 2006). Sin embargo Salanova propone agregar el “engagemet” y a su vez aclara que le dará mayor peso al constructo “autoeficacia”.

Por último, resta explicitar el tercer concepto relacionado con las caracterización de las organizaciones saludables, encontramos aquí los “Outputs” relacionados con la excelencia organizacional como productos/servicios de ‘High performance’ y saludables, además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad (Zwetsloot y Pot, 2004). Esta cuestión se relaciona con una hipótesis sostenida en el área de investigación referida a la temática en juego que cuestiona si un empleado feliz es más productivo que otro, (Happy Productive Worker) esto es si los trabajadores satisfechos y que manifiestan bienestar en el trabajo son también más productivos. Los estudios realizados en este sentido han encontrado relaciones positivas fuertes entre bienestar y desempeño (Salanova, 2013)

Como también se ha planteado dentro de este ítem se encuentra que los productos y los servicios de las organizaciones también tienen como característica el ser “saludables”. Por un lado es muy accesible a la reflexión comprender que trabajadores “saludables” guardan estrecha relación con mayor capacidad productiva. Pero además se refiere a que una de las metas de estas organizaciones es que sus productos o servicios sean positivos para los clientes y esto se consigue mediante elecciones estratégicamente realizadas de combinaciones de productos/mercados, así como con el (re/) diseño o reposición de productos y servicios de forma constante para adaptarlos a las necesidades de sus clientes y usuarios (Salanova, 2013).

Por último, se desprende que las organizaciones saludables cuidan mantener vínculos positivos con los trabajadores dentro de la organización y también las relaciones de dicha organización con el ambiente externo, tanto a nivel comunidad como sociedad hablando en términos más extensivos. De este modo, estas empresas se cuidan de mantener una imagen positiva hacia el mundo externo.

Capital Psicológico Positivo (CapPsi)

Desde la revolución industrial, al inicio del siglo XIX, se comenzó a tratar con el concepto de capital, en ese entonces, puramente financiero, es decir, se basa en lo que tiene en activos la compañía. Posteriormente con el fin de mejorar la productividad de las empresas, se ha tenido en cuenta otros aspectos concernientes al recurso humano, tales como el capital intelectual (lo que sabes hacer) y capital social (con quien te relacionas). Actualmente se está estudiando otro aspecto del capital del recurso humano, llamado Capital Psicológico, que tiene que ver con ciertas características de la personalidad del colaborador.

De esa manera el concepto de capital ha evolucionado de capital económico clásico, pasando por capital humano y luego por capital social y lo más reciente hoy en día es el concepto de capital psicológico (Luthans, 2004). Tal concepto se inicia desde el movimiento de la Psicología Organizacional Positiva, donde lo importante son las fortalezas personales y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para conseguir la mejora del funcionamiento organizacional y el desempeño en las organizaciones actuales. El éxito de esta industria se basa en gran medida en la operatividad y efectividad de sus RR.HH., por lo que su personal se convierte en un ingrediente clave. El Capital psicológico, permite a la empresa la construcción positiva (por lo general permanente en el tiempo), del mejoramiento del desempeño de sus empleados y un impacto en su rendimiento (Luthans, Avey, et al, 2006; Luthans, Youssef, 2007).

Luthans y sus colaboradores han introducido dicho concepto de capital psicológico, el cual se concibe como un estado de desarrollo psicológico positivo y tiene que ver con las fortalezas y capacidades psicológicas de las personas orientadas positivamente, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas efectivamente para optimizar la gestión humana en el contexto laboral (Luthans, 2002). Por lo tanto el Capital Psicológico positivo se define como el estado psicológico de un individuo caracterizado por los siguientes atributos (Luthans, Youssef, y Avolio, 2007b): tener confianza (autoeficacia) para asumir y poner el esfuerzo necesario con el fin de tener éxito en tareas difíciles; hacer atribuciones de causalidad positivas (Optimismo) de

tener éxito acerca de los sucesos presentes y futuros; perseverar en el logro de los objetivos (Esperanza), y volver a dirigir los objetivos con el fin de tener éxito; tener capacidad para recuperarse de los problemas y la adversidad (Resiliencia). Mantenerse de pie y comenzar de nuevo (Luthans, 2007, p. 3).

Estos cuatro elementos psicológicos positivos pueden generar diversos beneficios en las organizaciones, especialmente en términos de productividad. Salanova (2009) añade un nuevo factor: el engagement y destaca junto a éste la autoeficacia como los dos conceptos claves del capital psicológico.

De los estudios realizados en la disciplina se extrajeron las siguientes conclusiones:

- Luthans, Avolio, Avey y Norman (2007): mostraron que en general el CapPsi presentaba una relación positiva con el rendimiento, medido con datos objetivos y evaluaciones de los supervisores y la satisfacción laboral.
- Luthans, Norman, Avolio y Avey (2008) encontraron una relación positiva entre el CapPsi y el rendimiento en una muestra de estudiantes y trabajadores.
- Xanthopoulou et al. (2008), en un estudio de diario entre asistentes de vuelo, examinaron si las variaciones diarias en el apoyo social predecían los niveles de rendimiento laboral a través de la autoeficacia (uno de los componentes de CapPsi) y el engagement. Los análisis revelaron que tanto el apoyo social de los compañeros como la autoeficacia tenían un efecto indirecto sobre el rendimiento a través del engagement.
- Xanthopoulou et al. (2009b) investigaron cómo las fluctuaciones diarias en los recursos laborales (autonomía, formación y clima del equipo de trabajo) se relacionaban con cambios diarios en el CapPsi (autoeficacia, autoestima y optimismo), el engagement y en el nivel de ingresos. Los resultados hallaron que el nivel diario de recursos laborales tuvo un efecto en el engagement a través del CapPsi, y que el engagement a su vez mostraba una relación positiva con el nivel de ingresos diarios. La formación también influyó en el nivel de engagement (a través del optimismo), y de ingresos de los días posteriores.

A través de estas investigaciones podemos ver que el capital psicológico muestra una relación positiva con el rendimiento. La autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia de la gente puede llegar a generar una diferencia que, bien direccionada, podría desarrollar una ventaja competitiva para las organizaciones que la tengan.

Autoeficacia

La Autoeficacia tiene una profunda influencia tanto en la elección y selección de respuestas, como en el esfuerzo y perseverancia de las personas cuando se enfrentan a las distintas situaciones ambientales. La autoeficacia se ha definido como las “creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados” (Bandura, 1997, p.3).

La autoeficacia afecta a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos. En primer lugar influye en la elección de conductas; se tiende a evitar aquellas situaciones que creemos exceden nuestras capacidades y elegimos aquellas que somos capaces de dominar. En segundo lugar, la autoeficacia determina la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr algo. Bajos niveles de autoeficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia. En tercer lugar, afecta a nuestros pensamientos y sentimientos de manera que los trabajadores que se consideran poco eficaces exageran la magnitud de sus deficiencias y de las dificultades potenciales del medio. Tales dudas autoreferidas crean estrés y distraen la atención dificultando el uso de los recursos disponibles. Mientras que los que se perciben eficaces, centran sus esfuerzos en las demandas que la situación laboral pueda plantearles (no se ‘pre-ocupan’ de las demandas, sino que se ‘ocupan’ de ellas).

La investigación empírica en contextos laborales y educativos (Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova, 2007; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005) ha establecido sólidas relaciones entre autoeficacia con el desempeño organizacional y el bienestar psicosocial de los empleados. En este sentido, se considera la autoeficacia como un valioso recurso de tipo personal para afrontar las demandas laborales, ya que actúa como amortiguador de los estresores y, por otra parte, es una fuente de bienestar.

Pero esta relación posee una doble dirección, ya que los estados positivos de bienestar pueden considerarse, a su vez, fuente de autoeficacia en un ciclo de espirales llamadas espirales positivas hacia arriba o espirales virtuosas. Los altos niveles de autoeficacia hacen que las personas tengan éxito en su trabajo, y este éxito incrementa a su vez los niveles de autoeficacia cuando el empleado percibe que el éxito en su trabajo se debe en gran parte a su esfuerzo y ejecución.

Es posible concluir que las creencias de autoeficacia influyen, al menos a corto plazo, en los otros estados afectivos y motivacionales positivos como la esperanza, el optimismo, la resiliencia y el engagement en el trabajo, haciéndonos sentir bien (Martínez y Salanova 2006).

Esperanza

La Esperanza se entiende como un estado motivacional positivo basado en la interacción de tres factores: (1) objetivos, (2) agencia y (3) planes de acción (Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder y Adams, 2000). Los trabajadores intentan conseguir sus objetivos por medio de un sentido de agencia personal, que les provee de la fuerza de voluntad necesaria para conseguirlos. Los trabajadores con altas dosis de esperanza están también motivados a conseguir objetivos a través del desarrollo de planes para conseguir lo que quieren. Además, si alguno de estos planes falla, tienen la capacidad de desarrollar planes alternativos.

La investigación sobre la esperanza se ha desarrollado básicamente en el ámbito clínico, educativo y deportivo, siendo más escasa la investigación en el ámbito de las organizaciones. No obstante, los estudios pioneros al respecto son muy prometedores. Por ejemplo, los estudios de Luthans y colaboradores han venido a señalar que la esperanza manifestada por los líderes tuvo un impacto significativo sobre el desempeño financiero de la unidad de negocio, la satisfacción laboral del trabajador y también su retención en la organización. También en un estudio cross-cultural encontraron que la esperanza manifestada por los trabajadores estuvo relacionada con su desempeño organizacional.

Optimismo

El Optimismo es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas (Carver y Scheier, 2002). En general una actitud optimista ante situaciones retadoras se relaciona con la confianza y la persistencia en la conducta. Una actitud pesimista hace que las personas se manifiesten dudosas y vacilantes. Como es de suponer, estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y la experiencia de estrés en el trabajo. Con una actitud optimista se tienden a utilizar estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es controlable. Pero ante situaciones incontrolables, sencillamente, las aceptan tal como

son. Además se aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales (aunque no se puedan resolver) y se adopta la mejor visión posible aunque la situación no pueda cambiarse. Con una actitud pesimista se reacciona negando las situaciones.

Resiliencia

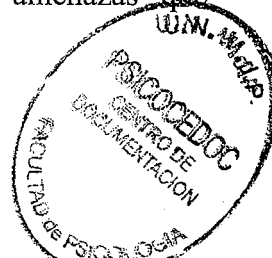
Otra competencia psicológica que forma parte del capital psicológico positivo es la Resiliencia. La palabra resiliencia deriva desde el latín resilio, término que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar y rebotar. Al principio el término fue utilizado en el ámbito de las ciencias físicas y matemáticas, donde hace referencia a la capacidad de un material o de un sistema de volver al estado de equilibrio después de una deformación.

En psicología, la resiliencia hace referencia a un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en entornos adversos. Condiciones imprescindibles para que dicho proceso se manifieste son la exposición a amenazas o adversidades intensas y el logro de una adaptación positiva (Luthar, Cicchetti y Becker, 2000).

La Asociación Americana de Psicología (APA, 2009) define la resiliencia como el proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como problemas familiares, o en las relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral o financiero.

La resiliencia se propone como un cambio de paradigma respecto a las direcciones de investigación más tradicionales, porque prioriza el enfoque en las habilidades y las fortalezas frente al déficit o problema. Este enfoque coincide con el marco teórico de la Psicología Positiva, debido a que este insiste en la construcción de competencias y en la prevención (Becoña, 2006). Según el enfoque de la Psicología Positiva, la resiliencia está caracterizada por estrategias de enfrentamiento y adaptación positiva en frente a riesgos o adversidades significativas (Masten, 2001).

El enfoque de la resiliencia reconoce la necesidad de flexibilidad, adaptación e improvisación en situaciones caracterizadas por el cambio y la incertidumbre, buscando y encontrando significado a pesar de entornos que no se prestan a la planificación, la preparación, la racionalización o a interpretaciones lógicas (Coutu, 2002). Asimismo la resiliencia es probablemente la única variable capaz de atribuir valor positivo a factores de riesgo que, de otra manera, serían interpretados sólo como amenazas que



incrementan la probabilidad de resultados negativos o de decrementos en la probabilidad de resultados positivos (Masten, 2001).

Luthans (2002) la define como una capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso en el trabajo; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino ser vencedor.

Algunos atributos de las personas con alta resiliencia en el trabajo son la competencia social, habilidad en la solución de problemas, autonomía y el sentido de propósito futuro. Se desenvuelven mejor en ambientes difusos que las personas con baja competencia de resiliencia, ya que afrontan mejor los cambios, adversidades y riesgos. Todo ello hace de la resiliencia, un valioso recurso en el mundo laboral actual. Aunque se puede considerar un rasgo, los atributos que la conforman se pueden generar y desarrollar con programas de recursos humanos similares a los que desarrollan la autoeficacia o la inteligencia emocional. En general es considerada más como una habilidad o proceso, en lugar de un resultado. Y reconocida como un proceso de adaptación, en lugar de una característica estable.

Resiliencia individual

Investigaciones recientes indican que para sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos (Salanova, 2008). Hoy en día las personas se enfrentan a cambios constantes en su entorno laboral, tanto de tipo interno como externo, y la resiliencia podría mostrarse como el recurso clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar.

A nivel individual, la resiliencia es definida como la habilidad de una persona para «rebotar y recuperarse en frente a adversidades, incertidumbres, conflictos, fracasos, o incluso cambios positivos, progresos e incremento de responsabilidades» (Luthans, 2002). Bajo estas premisas, podría mostrar ser un recurso clave a la hora de favorecer la adaptación y el bienestar de los trabajadores en organizaciones turbulentas y estresantes como las actuales. Es decir, las personas resilientes están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo constantemente cambiantes, así como están más abiertas hacia las nuevas experiencias, son más

flexibles delante de demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional también si enfrentadas a situaciones adversas (Tugade y Fredrickson, 2004).

Resiliencia Colectiva

Debido a que las personas constituyen el contexto más tangible e inmediato para examinar las fortalezas personales, los pasos iniciales en el estudio de la resiliencia se han llevado a cabo principalmente a nivel individual. Sin embargo, teniendo en cuenta que los individuos están inevitablemente insertos en relaciones sociales, es razonable pensar que pueden experimentar una influencia importante por parte de algunos procesos grupales.

En el contexto grupal, la resiliencia es definida como un proceso fundamental para proveer al equipo de las capacidades necesarias para rebotar ante fracasos, conflictos o amenazas al bienestar del mismo grupo (West et. al., 2009).

La resiliencia colectiva podría ser una importante capacidad positiva a nivel de equipo que ayuda en la reparación y recuperación de los equipos cuando se enfrentan a situaciones potencialmente estresantes. Los equipos que muestran la capacidad de prosperar en situaciones de alta responsabilidad, de improvisar y adaptarse a los cambios significativos o estrés, o simplemente recuperarse de una experiencia negativa son posiblemente menos propensos a experimentar los efectos potencialmente perjudiciales de las situaciones de riesgo (West et al., 2009).

Resiliencia Organizacional

Cuando es resiliente la empresa, es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización esta alerta y orientada a la acción y en lugar de hacer frente a las oportunidades a través del análisis y la observación, actúa (Salanova, 2009).

De manera similar a lo que ocurre a nivel individual, la resiliencia no es entendida como un atributo estático que las organizaciones poseen o no poseen. Mas bien, es el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, convertible y maleable como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado.

Engagement

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.

M. Salanova y W. Schaufeli (2009), refieren que el término no tiene una traducción exacta al español ya que es un compendio de varios conceptos. Está relacionado con la implicación en el trabajo (work involvement), compromiso organizacional (organizational commitment), dedicación al trabajo (work dedication), apego al trabajo (work attachment) o dedicación al trabajo (workaholism). Está relacionado con ellos, pero el engagement es algo más que emerge y se desarrolla desde otros planteamientos. Estas características contribuirán a mejorar la calidad de servicio brindada al cliente en forma directa o indirecta por estos recursos humanos. Así se logrará el objetivo de generar la satisfacción del cliente y aumentar la competitividad.

El Engagement o vinculación psicológica con el trabajo se ha definido como un estado afectivo positivo de plenitud que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá y Bakker, 2002, p. 73). El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades. La dedicación hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

Si analizamos los componentes del engagement advertimos que responde a la descripción de un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos. Las personas que experimentan engagement, se muestran enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las

demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia. Afrontan la jornada laboral llenos de energía y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. En su trabajo se comprometen con sus tareas plenamente implicándose en cada momento de su quehacer diario. Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva se relaciona con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar (Salanova y Schaufeli, 2004).

Se ha mostrado empíricamente que el estado de Engagement modula los efectos directos de los recursos sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general (Salanova y Schaufeli, 2009) como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos. Desde la perspectiva organizacional, el Engagement se relaciona positivamente con el desempeño y el compromiso organizacional y negativamente con el absentismo, rotación y tendencia al abandono. También el Engagement se relaciona también con un mejor rendimiento. Esta empíricamente demostrado (Salanova, 2009), que el incremento del engagement influye en la mejora organizacional, y las relaciones positivas que tiene este con el buen funcionamiento de la organización en cuanto a mejoras en los recursos laborales, relaciones interpersonales, estilos de liderazgo, y también desempeño organizacional y calidad de servicio prestado.

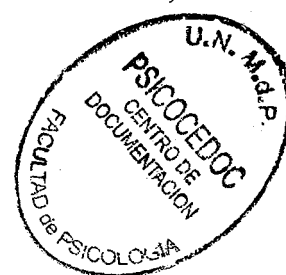
Según Redondo, Belpulsi, Schenini (2003) el valor de estos nuevos empleados ya no se mide por las horas trabajadas, sino por los resultados obtenidos, por su capacidad de interactuar con otros miembros de la organización y del cliente. Estos, como agentes libres, al saberse empleados por tiempos cortos 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.

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, 2009).

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.

Las consecuencias del engagement son la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización que se refleja en la satisfacción laboral, compromiso organizacional



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, 2010).

Autoeficacia y Engagement

La investigación científica ha puesto de manifiesto que las principales causas del engagement se encuentran tanto en los recursos laborales (ej. autonomía y el apoyo social), como en los recursos personales, siendo la autoeficacia o la creencia en la propia capacidad para realizar bien el trabajo uno de los más importantes.

Como apuntan García-Renedo, Llorens, Cifre y Salanova (2006), la competencia percibida puede impulsar el engagement; es decir, una alta autopercepción de la eficacia profesional actuaría como desencadenante del engagement. Estos mismos autores señalan que la autoeficacia no sólo optimiza los niveles de engagement sino que también disminuye los niveles de burnout. Por tanto, una autopercepción de baja eficacia sería un desencadenante del síndrome de burnout. Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova (2007) dan un paso más y señalan que la autoeficacia es tanto causa como consecuencia del engagement ya que los estados positivos de bienestar pueden considerarse, a su vez, fuente de autoeficacia en un ciclo de espirales llamadas espirales positivas hacia arriba: las creencias en las propias competencias para realizar bien el trabajo, influyen positivamente en la vinculación psicológica (altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo) que a su vez influirán en consolidar aún más esas creencias en la propia eficacia. La autoeficacia es, por tanto, un valioso recurso de tipo personal para afrontar las demandas laborales, ya que actúa como amortiguador de los estresores y, por otra parte, es una fuente de bienestar (Revista Digital de Prevención 28 de abril nº 1/2010).

Capitulo III
Metodología

Instrumentos

Se utilizarán dos instrumentos específicos para indagar las variables “Resiliencia” y “Engagement”, a saber: “UWES” (Schaufeli, Bakker, 2003) y “Escala de resiliencia para adultos” (Odin Hjemdal, Oddgeir Friborg, 2006 versión argentina: Castañeiras et al. Grupo GIEPsi, 2010). Estas variables a su vez, fueron analizadas en los sujetos de la muestra atendiendo a: edad (segmentada en décadas), sexo, sector en que trabajan (atención o no al público) y antigüedad en la empresa.

Utrecht Work Engagement Scale

La versión española de la escala de referencia consta de 17 ítems distribuidos en 3 factores:

- 1- vigor (6 ítems),
- 2- dedicación (6 ítems)
- 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, 2009).

Respecto al tiempo requerido para su administración los autores estipulan que toma entre 5 a 10 minutos completar el instrumento, y puede aplicarse tanto individualmente como en forma grupal.

Es interesante destacar que también puede utilizarse su información para una encuesta de satisfacción del empleado, como así también para realizar una evaluación de riesgos psicosociales.

Se trata de una escala que puede ser auto-aplicable leyendo las instrucciones indicadas en la parte superior de la misma, sin embargo se aconseja constatar que el sujeto las haya comprendido para su correcta administración.

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 tal motivo 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 UWES se desarrolló en su versión original en Holanda, para su construcción se utilizó 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 realizar diversos estudios psicométricos en distintas muestras de trabajadores, se identificó que la escala contenía 7 ítems que resultaban inconsistentes, los cuales fueron eliminados dando lugar a 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 del siguiente modo:

- Validez factorial: los análisis factoriales confirmatorios muestran que la estructura hipotética del UWES de tres factores, es superior al modelo de un solo factor y se ajusta a los datos de las diversas muestras tomadas en Holanda, España y Portugal. 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: aún cuando el análisis factorial confirmatorio del UWES, define una estructura tridimensional, estas tres dimensiones están íntimamente relacionadas.
- Estabilidad transcultural: La estructura factorial de la versión abreviada del UWES, adaptada para estudiantes es notablemente estable entre las muestras de España, Holanda y Portugal. Los análisis detallados muestran que solo tres ítems difieren significativamente entre las muestras de los tres países.
- Consistencia interna: La consistencia interna de las tres escalas del UWES es adecuada.
- Estabilidad: Los puntajes del UWES son relativamente estables a través del tiempo, presentado una estabilidad promedio de dos años para los coeficientes de vigor, dedicación y absorción.

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

La Tabla 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, 2009). No se encontraron baremos realizados en nuestro país.

Tabla 1: Baremo para el UWES

	VIGOR	ABSORCIÓN	DEDICACIÓN	TOTAL
< 5 Muy Baja	< 2,17	< 1,60	< 1,60	< 1,93
5-25 Baja	2,18 - 3,20	1,61 - 2,75	1,61 - 3,00	1,94 - 3,06
25-75 Moderadas	3,21 - 4,80	2,76 - 4,40	3,01 - 4,90	3,07 - 4,66
75-95 Altas	4,81 - 5,60	4,41 - 5,35	4,91 - 5,79	4,67 - 5,53
> 95 Alta	> 5,61	> 5,36	> 5,80	> 5,54
MEDIA	3,99	3,56	3,81	3,82

Escala de Resiliencia para adultos

La escala de resiliencia de Hjemdal (2006) a través de diversos ítems analiza el grado de resiliencia individual a partir de 6 factores que incluyen aspectos de competencia personal y social, cohesión familiar y recursos sociales. (Castañeras, Arias, 2010)

Hjemdal (2007) propone concebir la resiliencia como un concepto de orden superior el cual refiere a los procesos y factores protectores que contribuyen a un buen resultado a pesar de experiencias con estresores que acarrear un alto riesgo de desarrollar patología.

La escala cuenta con 6 dimensiones básicas que operacionalizan dichos factores protectores asociados a la resiliencia:

1-Percepción del Self: hace referencia a la confianza en los propios recursos para hacer frente a las situaciones adversas

2-Planeamiento del Futuro: en cuanto a la posibilidad de alcanzar metas, objetivos y proyectos personales.

3-Competencia Social: alude a la flexibilidad y apertura para establecer relaciones sociales.

4-Recursos Sociales: en cuanto a la percepción que tiene el sujeto de su red social de apoyo.

5-Cohesión Familiar: en términos de unión, lealtad y valores compartidos en el grupo familiar.

6-Estilo Estructurado: entendido como la capacidad de anticipación y planificación para el logro de objetivos personales.

La versión definitiva del instrumento fue sometida a un estudio piloto en población general y actualmente el GIEPsi (Grupo de investigación perteneciente a la Universidad Nacional de Mar del Plata) logro una adaptación del mismo para su uso en nuestro país.

Los análisis técnicos preliminares indican que si bien las seis dimensiones evalúan aspectos positivos asociados, no aportan una medida unitaria del constructo por lo que se recomienda como más adecuada la interpretación de los resultados para cada dimensión por separado en lugar de una puntuación global (Hjemdal, 2007).

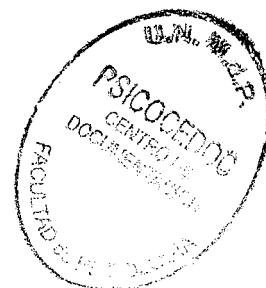
Respecto de su administración, el instrumento es de auto-aplicación, válido a partir de los 18 años de edad, puede ser realizado en forma individual como colectiva, y se lo considera de fácil administración, teniendo en cuenta su baja complejidad.

Para completar el instrumento el sujeto deberá leer la consigna que figura en la parte superior del mismo y proceder a responder a los 33 ítems. Consigna:

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

Respecto a su análisis, cada ítem se puntúa con valores de 1 a 7 de izquierda a derecha de acuerdo a la casilla que eligió el sujeto. Luego, se procede por sumatoria simple llegar a la puntuación total directa de cada escala, para ello se debe tener en cuenta cuales son los reactivos correspondientes.

La interpretación de los datos se realizara en dos niveles:



1- en un primer nivel de análisis, intersubjetivo, se compararan las puntuaciones totales de dimensión con los valores de la muestra general. (Tabla 2 y 3)

2- en un segundo nivel de análisis, se atenderá al contenido de cada dimensión evaluada y a los ítems que la componen, con el fin de indagar el significado que el sujeto le atribuye a los recursos percibidos que actúan como factores protectores.

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la Escala de Resiliencia para Adultos, en su versión argentina realizada por el Grupo GIEPsi de la mano de Castañeiras (2010).

Tabla 1.1: Baremo para el R.S.A

	Percepción del Self	Planeamiento del futuro	Competencia Social	Cohesión Social	Recursos Sociales	Estilo Estructurado
P 1	11,54	4	12	13,08	17,08	9
P 3	13	4	17	18	21	10
P 16	21	12,64	22	23	25	14
P 25	23	14	24	24	26	16
P 50	28	17	30	31	41	19
P 75	35	22	36	38	47	22
P 84	36	23	38,36	40	48	25
P 97	42	28	42	42	49	28
P 99	42	28	42	42	49	28

Tabla 2: Interpretación para R:S:A

Percentil	Interpretación
< 5	Inferior
5-49	Inferior al termino medio
50	Medio
51-95	Superior al termino medio
> 95	Superior

Tabla 2.1: Interpretación para UWES

Percentil	Interpretación
< 5	Inferior
5-49	Inferior al término medio
50	Medio
51-95	Superior al término medio
> 95	Superior

Muestra

La muestra total a la cual se le aplicó los dos instrumentos, UWES y RSA, estuvo compuesta por 80 sujetos, 40 pertenecientes a un Hotel de 4* de la ciudad de Mar del Plata y otros 40 a otro Hotel de 5* de la misma ciudad. La misma fue por selección aleatoria, es decir que no respondió a ningún método de selección sino que su composición fue azarosa.

Las personas que componen la muestra son tanto de sexo masculino como femenino, y se ubican entre los 18 años de edad y más de 50, distribuidos de manera desigual. A su vez los años de antigüedad dentro de las empresas varían desde menos de un año hasta más de diez. Algunos sujetos se desempeñan en su labor en contacto con el público mientras que otros no.

Tabla 3: Composición de la muestra total según sexo

Sexo	
Femenino	41
Masculino	39
Total	80

Gráfico 1: Composición de la muestra total según sexo



Tabla 3.1: Composición de la muestra total según edad

Intervalo de Edad	
18-28	36
29-39	35
40-50	5
+50	4
Total	80

Gráfico 1.1: Composición de la muestra total según edad

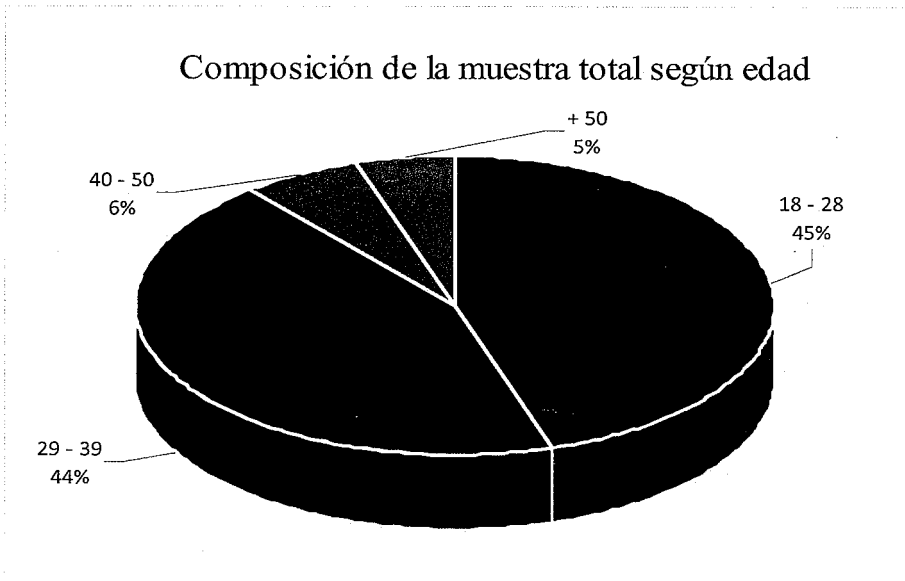
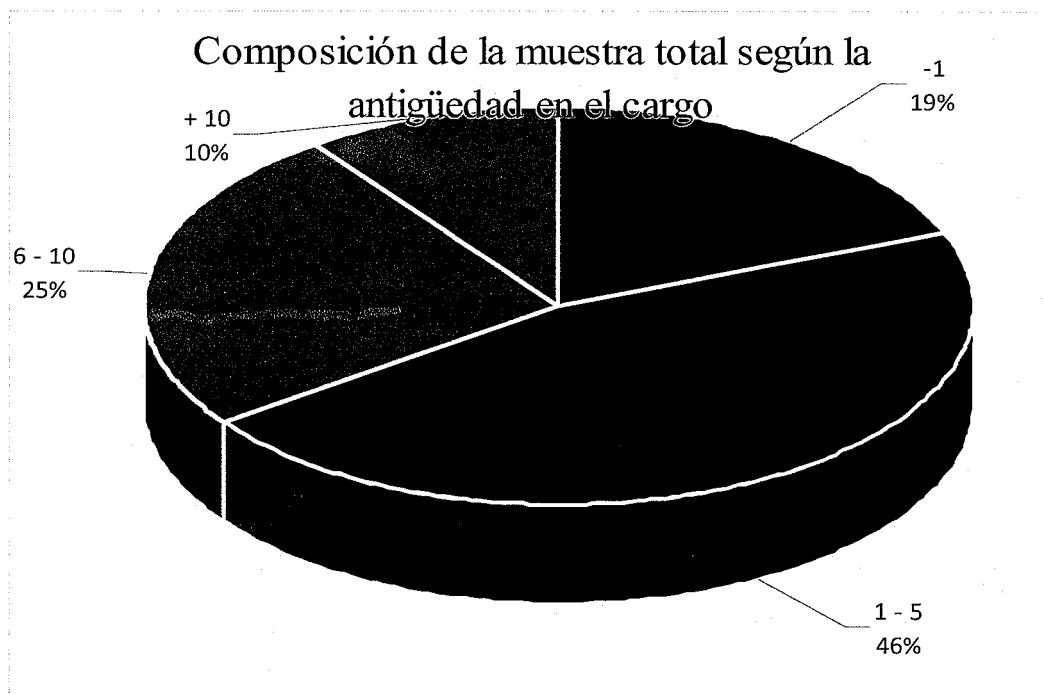


Tabla 3.2: Composición de la muestra total según la antigüedad en el cargo

Intervalo de Antigüedad en el cargo	
-1	15
1-5	37
6-10	20
+10	8
Total	80

Gráfico 1.2: Composición de la muestra total según la antigüedad en el cargo



Muestra Hotel 4*

Tabla 4: Composición de la muestra del Hotel 4* según sexo⁸

Sexo	
Femenino	26
Masculino	14
Total	40

⁸ Ver Gráfico 2 en Anexo Gráficos

Tabla 4.1: Composición de la muestra del Hotel 4* según edad⁹

Intervalo de Edad	
18-28	20
29-39	17
40-50	2
+50	1
Total	40

Tabla 4.2: Composición de la muestra del Hotel 4* según la antigüedad en el cargo¹⁰

Intervalo de Antigüedad en el cargo	
-1	4
1-5	25
6-10	10
+10	1
Total	40

Muestra Hotel 5*

Tabla 5: Composición de la muestra del Hotel 5* según sexo¹¹

Sexo	
Femenino	15
Masculino	25
Total	40

⁹ Ver Gráfico 2.1 en Anexo Gráficos

¹⁰ Ver Gráfico 2.2 en Anexo Gráficos

¹¹ Ver Gráfico 3 en Anexo Gráficos

Tabla 5.1: Composición de la muestra del Hotel 5* según edad¹²

Intervalo de Edad	
18-28	16
29-39	18
40-50	3
+50	3
Total	40

Tabla 5.2: Composición de la muestra del Hotel 5* según la antigüedad en el cargo¹³

Intervalo de Antigüedad en el cargo	
-1	11
1-5	12
6-10	10
+10	7
Total	40

¹² Ver Gráfico 3.1 en Anexo Gráficos

¹³ Ver Gráfico 3.2 en Anexo Gráficos

Modificaciones al planteo original

Si bien la propuesta original consistía en los incisos presentados en el proyecto, la puesta en práctica real de las actividades exigió de algunas modificaciones.

A pesar de haber acordado con las organizaciones con anterioridad las pautas descriptas, al momento de la realización de las encuestas debieron de ser redefinidas algunas de ellas.

Por un lado, para lograr llegar al número de 80 encuestas, divididas en proporciones iguales en los dos establecimientos, se debió de flexibilizar el requisito n°1, a saber: “empleados que hayan ingresado a la organización hace más de una año”, dado que como la realización de la actividad era de carácter opcional, no todos los empleados de la firma prestaron consentimiento en la realización de la misma, y por ende no alcanzábamos la cantidad necesaria de entrevistados.

Por otra parte, se nos planteó por parte de la empresa, un particular énfasis por insistir entre los candidatos a completar los instrumentos, en el carácter anónimo del mismo, dado que muchos manifestaron cierta ansiedad en relación a entregar información acerca de la empresa, por temor a posibles consecuencias.

So pretexto de que algunos de los datos requeridos permitían la individualización de los sujetos, se realizaron algunas modificaciones. Se decidió reemplazar los incisos “sector en que trabajan” y “posición jerárquica”, por “contacto directo con el público: si/no” que resultaba ser representativo de ambas variables sin ahondar tanto en el organigrama de la empresa.

A su vez, vinculado con este interés del sector empresario de insistir en que el trabajo era de índole científica y no vinculada a ningún requisito de la organización para evitar falsas expectativas en los empleados en relación a la información, se nos solicitó la modificación del texto de encabezado del cuadernillo que contenía los instrumentos.

Pasó a ser:

“Esta prueba es COMPLETAMENTE anónima. La información contenida sólo será utilizada para fines de investigación y sólo se trabajará con valores grupales. Se trata de una investigación que lleva adelante la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata, por lo que los datos que de aquí se extraigan no implicarán devoluciones personales, ni informe de ningún tipo a las distintas organizaciones que nos permiten realizar el estudio de campo para el presente estudio”

Capitulo IV
Interpretación de los resultados obtenidos

Presentación de resultados. UWES- Engagement

A continuación se presentaran los resultados obtenidos por los sujetos, tras la administración del instrumento UWES, para medir el Engagement. Vale la aclaración que se trabajara con los valores globales de dicha variable y no con sus dimensiones (Absorción, Vigor y Dedicación).

De la muestra total de sujetos (80 trabajadores), los resultados obtenidos en relación a su nivel de engagement, muestra que el grupo analizado presenta en su generalidad niveles moderados y altos de dicha variable, siendo prácticamente nulo el nivel bajo (1 sujeto). De este modo se puede decir que estos, son trabajadores que se encuentran motivados, con energía positiva al momento de realizar sus actividades. Se podría presuponer, que los sujetos se sienten a gusto, cómodos con la tarea que realizan, contando con niveles medios-altos de motivación para llevarla a cabo.

TABLA 6- UWES Muestra Total

NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	37	46%
MEDIO	42	53%
BAJO	1	1%
	80	100%

A su vez, no se encuentran diferencias significativas en relación a la variable “engagement” en la muestra dividida por hotel. Se puede rescatar, sin embargo, las siguientes observaciones, en el Hotel 5* ningún sujeto a obtenido un nivel bajo de la variable, a diferencia de la otra empresa que cuenta con al menos un sujeto en dicha posición. Por otro lado, en relación a los niveles “alto” y “moderado”

TABLA 7- UWES Muestra dividida por hotel.

7.1- UWES Hotel 4 *

NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	13	33%
MEDIO	26	65%
BAJO	1	2%
	40	100%

7.2- UWES Hotel 5*



NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	24	60%
MEDIO	16	40%
BAJO	0	
	40	100%

En relación a los resultados obtenidos, por la muestra total dividida según sexo, se ha encontrado que las mujeres alcanzaron mayores niveles de la variable, por su parte los varones, presentan un nivel moderado. (Sin embargo, cabe la aclaración que la muestra no es homogénea y por tal motivo no es equitativa la división por sexo, estando compuesta la misma por 49 mujeres y 31 varones)

TABLA 8- UWES Muestra Total dividida por sexo.

8.1- UWES Femenino

NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	27	55%
MODERADO	21	44%
BAJO	1	1%
	49	100%

8.2 UWES Masculino

NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	10	32%
MODERADO	21	68%
BAJO	0	53%
	31	100%

Tampoco se han encontrado grandes diferencias al realizar el análisis de la muestra dividida por hotel y por sexo. Lo que puede visualizarse es que para ambos sexos los niveles son más altos en el hotel 5* que en el de 4*.

TABLA 9- UWES Dividido por Hotel y por Sexo.

9.1- UWES Hotel 4* Femenino

NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	11	41%
MODERADO	15	55%
BAJO	1	4%
	27	100%

9.2- UWES Hotel 4* Masculino

NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	2	15%
MODERADO	11	85%
BAJO		
	13	100%

9.3- UWES Hotel 5 * Femenino

NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	16	73%
MODERADO	6	27%
BAJO		
	22	100%

9.4- UWES Hotel 5* Masculino

NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	8	45%
MODERADO	10	55%
BAJO		
	18	100%

En relación a la variable engagement en la muestra total dividida por edad, encontramos las siguientes presentaciones de la misma. Se han dividido los bloques de sujetos en franjas de 10 años, las mismas no presentan cantidades homogéneas de sujetos, sin embargo se puede arribar a suponer que teniendo en cuenta los resultados, las personas más engaged son las más grandes en edad.

10- UWES. Muestra total. Edad 18 a 28 años.

18-28

NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	14	39%
MODERADO	21	58%
BAJO	1	3%
	36	100%

10.1 - UWES. Muestra total. Edad 29 a 39 años.

29-39

NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	17	49%
MODERADO	18	51%
BAJO	0	0%
	35	100%

10.2 - UWES. Muestra total. Edad 40 a 50 años.

40-50

NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	3	60%
MODERADO	2	40%
BAJO	0	0%
	5	100%

10.3 - UWES. Muestra total. Edad mayor de 50 años.

más de 50

NIVEL DE ENGAGEMENT	Cantidad de sujetos	%
ALTO	3	75%
MODERADO	1	25%
BAJO	0	0%
	4	100%

En relación a la variable “antigüedad en el cargo”, encontramos que en todos los intervalos analizados, no se encuentran valores bajos de engagement, alcanzándose moderados y altos en casi todos los segmentos.

Presentación de resultados. RSA- Resiliencia

A continuación se presentaran los resultados obtenidos al administrar la Escala de Resiliencia para Adultos (RSA), compuesta por 6 dimensiones a analizar que operacionalizan los factores y procesos que se plantean como componentes de la resiliencia. (Hjemdal, 2007).

En relación a la variable Percepción del Self en la muestra total, se puede encontrar que la mayoría se concentra en término medio y superior al término medio, no existiendo ningún sujeto que obtenga un valor inferior para esta dimensión. Es decir que podría pensarse que estamos ante un grupo de personas que tienen confianza en sus propios recursos al momento de enfrentarse con situaciones adversas.

TABLA 11 - Muestra total RSA. Percepción del Self

PERCEPCIÓN DEL SELF	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	13	16%
TERMINO MEDIO	32	40%
SUP. AL TERMINO MEDIO	32	40%
SUPERIOR	3	4%
	80	100%

La situación planteada en la dimensión anterior, se corresponde con los valores correspondientes a “planeamiento del futuro”, no se encuentra ningún sujeto con valores inferiores y se haya gran cantidad de sujetos ubicados en el extremo superior (el 38% de la muestra). Es decir que en la mayoría de esta muestra los sujetos cuentan con grandes posibilidades de alcanzar metas y distintos objetivos personales.

TABLA 11.1 - Muestra total. Planeamiento del Futuro

PLANEAMIENTO DEL FUTURO	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	9	11%
TERMINO MEDIO	18	22%
SUP. AL TERMINO MEDIO	23	29%
SUPERIOR	30	38%
	80	100%

La misma tendencia que se observó en “Percepción del self”, se repite en “Competencia Social”, es decir ningún sujeto en niveles inferiores y la mayoría ubicados en superior al término medio. Es decir los sujetos que componen esta muestra cuentan con la suficiente apertura para establecer relaciones sociales.

TABLA 11.2 - Muestra Total. Competencia Social

COMPETENCIA SOCIAL	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	11	14%
TERMINO MEDIO	28	35%
SUP. AL TERMINO MEDIO	36	45%
SUPERIOR	5	6%
	80	100%

En consideración con los Recursos Sociales, en general se obtuvieron valores medios y altos, siendo solo el 8 % de la muestra la que obtuvo valores inferiores al término medio.

TABLA 11.3 - Muestra Total. Recursos Sociales

RECURSOS SOCIALES	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	6	8%
TERMINO MEDIO	38	46%
SUP. AL TERMINO MEDIO	32	40%
SUPERIOR	18	23%
	80	100%

En relación a la “Cohesión Familiar”, en términos de valores compartidos en el grupo familiar, se encuentra repetida la misma tendencia que en la dimensión anterior, en donde la mayoría de la muestra obtiene valores altos o medios, y el 11 % alcanza niveles inferiores al término medio.

TABLA 11.4 - Muestra Total. Cohesión Familiar

COHESIÓN SOCIAL	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	9	11%
TERMINO MEDIO	19	24%
SUP. AL TERMINO MEDIO	40	50%
SUPERIOR	12	15%
	80	100%

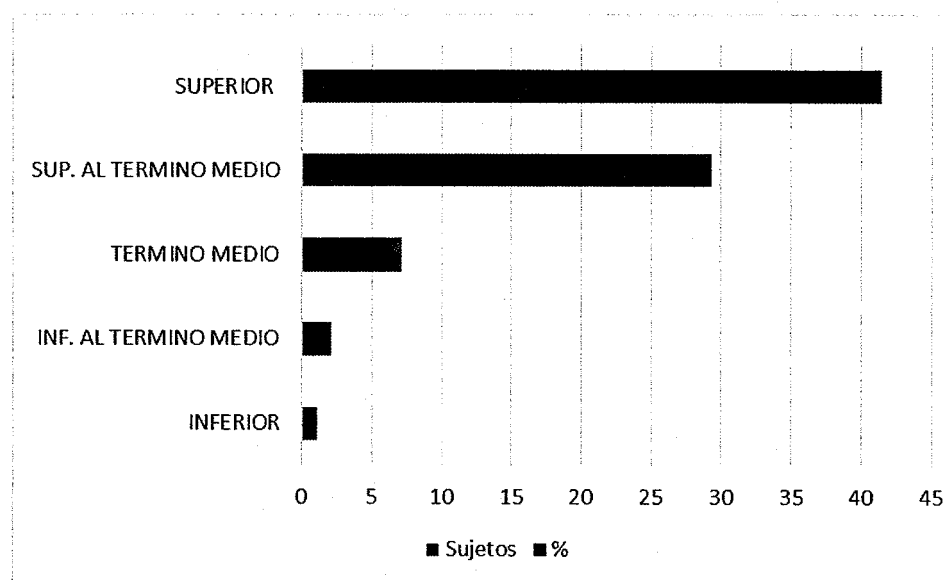
Por último, se ubica la dimensión “Estilo Estructurado”, aquí encontramos que el 51 % de la muestra obtiene valores superiores, en decir que un poco más de la mitad

de la muestra cuenta con una alta capacidad de anticipación y planificación para llevar adelante sus objetivos personales.

TABLA 11.5 - Muestra Total. Estilo Estructurado

ESTILO ESTRUCTURADO	Sujetos	%
INFERIOR	1	1%
INF. AL TERMINO MEDIO	2	3%
TERMINO MEDIO	7	9%
SUP. AL TERMINO MEDIO	29	36%
SUPERIOR	41	51%
	80	100%

GRAFICO 4. Muestra Total- Estilo Estructurado



En el grafico 4 se puede visualizar claramente que la mayoría de los sujetos se ubican en niveles superiores al término medio.

En relación a las diferencias que puedan encontrarse al dividir a la muestra total por sexo, no se encuentran grandes disparidades en los puntajes, en todos los casos las tendencias repiten los valores obtenidos por la muestra total. Además se recuerda que la muestra está compuesta por 41 mujeres y 31 varones.

A continuación se presentaran los puntajes obtenidos para RSA por cada hotel.

En relación a la dimensión “percepción del self”, encontramos similitudes en ambos hoteles, sin embargo el hotel 5 * obtiene puntajes más altos, quedando el 48 % de la muestra ubicada en un nivel superior al término medio, y en ambos hoteles se encuentra un bajo porcentaje de sujetos en niveles inferiores al término medio, sin embargo el porcentaje de sujetos en este nivel es mayor en el hotel 4*.

TABLA 12 - Muestra comparativa por hotel. Percepción del Self

PERCEPCION DEL SELF	INF.		INF. T. M.		T.M.		SUP. T. M.		SUP	
	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	Porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaj
HOTEL 4 *			9	22%	17	43%	13	33%	1	2%
HOTEL 5 *			4	10%	15	37%	19	48%	2	5%

La misma dirección que mostraron los resultados obtenidos por los sujetos en la dimensión anterior, se respeta en “planeamiento del futuro”, aquí se encuentra nuevamente que el hotel 5* posee más de la mitad de su muestra en valores superiores al término medio y superiores y menos cantidad de sujetos, en comparación con el otro hotel, en niveles inferiores al término medio.

TABLA 12.1 Muestra comparativa por hotel. Planeamiento del Futuro

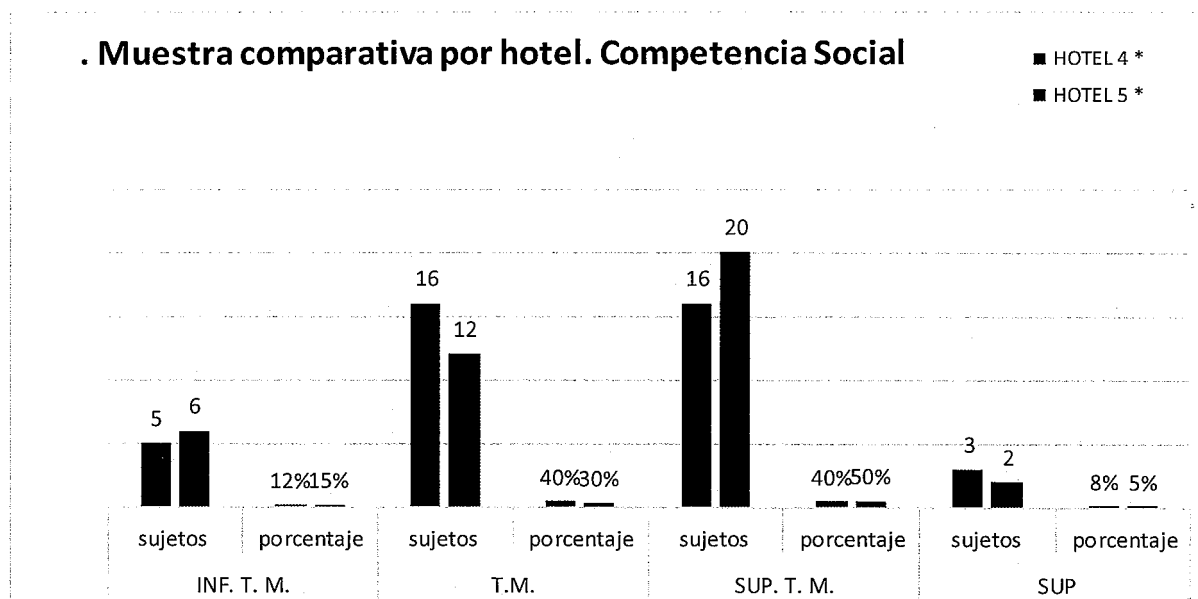
PLANEAMIENTO DEL FUTURO	INF.		INF. T. M.		T.M.		SUP. T. M.		SUP	
	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	Porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaj
HOTEL 4 *			6	15%	12	30%	8	20%	14	35%
HOTEL 5 *			3	8%	6	15%	15	37%	16	40%

En relación a la “Competencia Social”, encontramos una muestra más homogénea, en ambos casos se encuentra una gran proporción de sujetos concentrados en los niveles término medio y superior al término medio, siendo notablemente inferior los porcentajes de personas que ocupan los niveles hacia los extremos.

TABLA. 12.2 Muestra comparativa por hotel. Competencia Social

COMPETENCIA SOCIAL	INF.		INF. T. M.		T.M.		SUP. T. M.		SUP	
	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje
HOTEL 4 *			5	12%	16	40%	16	40%	3	8%
HOTEL 5 *			6	15%	12	30%	20	50%	2	5%

GRAFICO 5 - Muestra comparativa por Hotel. Competencia Social



Al visualizar los valores obtenidos por los sujetos en el Grafico 5, se podría suponer que en ambos hoteles se encuentran niveles óptimos de flexibilidad y apertura en relación al establecimiento de relaciones sociales.

Con respecto a la dimensión “Recursos Sociales”, se encuentra la misma tendencia que en “Competencia Social” en ambos hoteles, siendo en este caso un porcentaje mayor el encontrado en el nivel “Superior al Término Medio” para el hotel 5 * que en el de 4*.

Esto no sorprende, puesto que ambas dimensiones apuntan a los vínculos y relaciones sociales y podría esperarse que se presenten en forma similar en los sujetos. Puntualmente esta que se está analizando refiere a la percepción que tiene el sujeto de su red social de apoyo.

TABLA 12.3 . Muestra comparativa por hotel. Recursos Sociales

RECURSOS SOCIALES	INF.		INF. T. M.		T.M.		SUP. T. M.		SUP	
	Sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje
HOTEL 4 *			2	5%	21	53%	11	27%	6	15%
HOTEL 5 *			4	10%	17	43%	7	17%	12	30%

En relación a la “Cohesión Familiar”, los niveles que presentan los sujetos continúan presentando valores similares y respetando la misma tendencia. En este caso

se encuentran en su mayoría ubicados en el nivel superior al término medio, y, a su vez, en el hotel 5* encontramos un porcentaje mayor en el nivel superior que en el de 4*

TABLA .12.4 Muestra comparativa por hotel. Cohesión Familiar

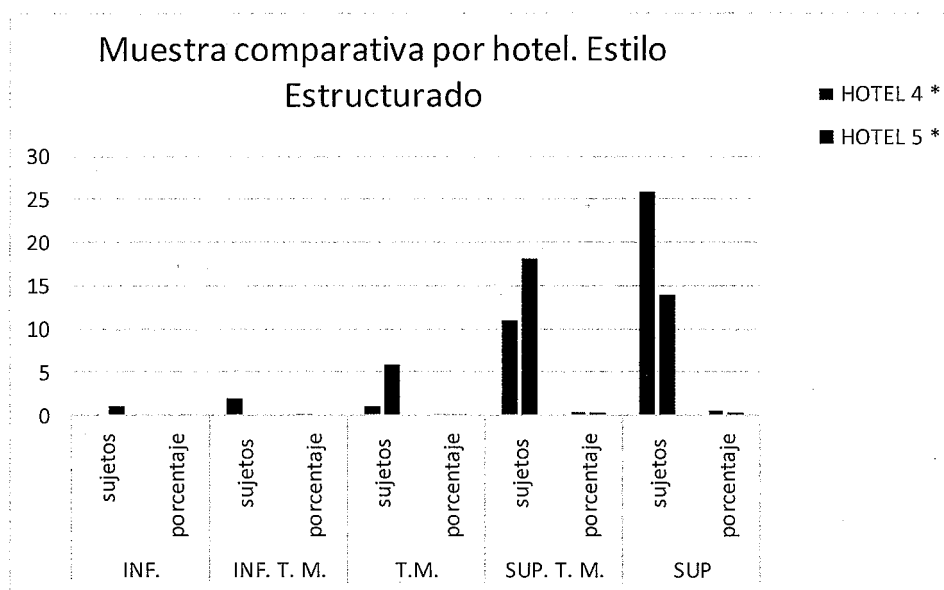
COHESION FAMILIAR	INF.		INF. T. M.		T.M.		SUP. T. M.		SUP	
	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje
HOTEL 4 *			6	15%	10	25%	21	52%	3	8%
HOTEL 5 *			3	8%	9	22%	19	48%	9	22%

Por último, en el análisis de los resultados de la RSA comparativamente por hotel, se encuentra el “Estilo Estructurado”, esto se refiere a la capacidad de anticipación y planificación para la realización de objetivos personales. En este caso se rompe con la tendencia que se viene presentando, en primer lugar encontramos un 2% (que corresponde a 1 (uno) sujeto) ocupando el lugar de inferior en el hotel 4 *, y en segundo lugar, dicho hotel supera ampliamente el porcentaje de sujetos que se encuentran en el nivel superior (65%).

TABLA .12.5 Muestra comparativa por hotel. Estilo Estructurado

ESTILO ESTRUCTURADO	INF.		INF. T. M.		T.M.		SUP. T. M.		SUP	
	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje	sujetos	porcentaje
HOTEL 4 *			2	5%	1	2%	11	28%	26	65%
HOTEL 5 *	1	2%			6	15%	18	45%	14	38%

GRAFICO 6 - Muestra comparativa por Hotel. Estilo Estructurado



En relación a la variable “edad” para la muestra total se observa de la misma que para todos las franjas de sujetos se encuentran valores correspondientes a “término medio” o “superior al término medio”, para todos los factores, excepto para la dimensión “estilo estructurado” en esta encontramos mayor porcentaje de sujetos ubicándose en el nivel “superior”. A continuación se presentan los resultados para esta última dimensión. Se sugieren ver las demás tablas correspondientes a este análisis en el Anexo Gráficos”.

TABLA .13 RSA Muestra total. “Estilo Estructurado” 18 a 28 años

ESTILO ESTRUCTURADO	Sujetos	%
INFERIOR	1	3%
INF. AL TERMINO MEDIO	2	6%
TERMINO MEDIO	3	8%
SUP. AL TERMINO MEDIO	12	33%
SUPERIOR	18	50%
	36	100%

TABLA 13.1 RSA Muestra total “Estilo Estructurado” 29 a 39 años

ESTILO ESTRUCTURADO	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO		
TERMINO MEDIO	3	8%
SUP. AL TERMINO MEDIO	14	41%
SUPERIOR	18	51%
	35	100%

TABLA 13.2 RSA Muestra total “Estilo Estructurado” 40 a 50 años

ESTILO ESTRUCTURADO	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	1	20%
TERMINO MEDIO		
SUP. AL TERMINO MEDIO	1	20%
SUPERIOR	3	60%
	5	100%

TABLA 13.3 RSA Muestra total “Estilo Estructurado” mayor a 50 años

ESTILO ESTRUCTURADO	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO		
TERMINO MEDIO	1	20%
SUP. AL TERMINO MEDIO	2	50%
SUPERIOR	1	20%
	4	100%

Análisis de Resultados “Engagement” y “Resiliencia” en la Muestra Total.

A continuación se presentaran los resultados obtenidos en la muestra total atendiendo a las variaciones de las dos variables elegidas. Se hará una breve mención del comportamiento de ambas variables estudiadas intentando presizar como se presenta una en relación con la otra. (ver tabla 6;11;11.1;11.2;11.3;11.4;11.5)

Como puede visualizarse en las tablas presentadas, ambas variables presentan un comportamiento similar, siendo relativamente altos los valores alcanzados de las mismas.

Capitulo V
Discusión

Mar del Plata es una ciudad turística por excelencia desde su creación y tiene aún hoy día, la consideración de todos los habitantes argentinos de ser la principal ciudad de veraneo del país. En los últimos años, además, se han implementado diversas estrategias en coordinación con el poder político provincial y nacional bajo el lema “Amar del Plata”, para fomentar la actividad turística durante los 12 meses del año.

En relación a ello, las empresas de servicios de la ciudad, y más específicamente el sector hotelero, se vieron ampliamente beneficiadas por contar con la afluencia masiva de personas distribuidas de forma más homogénea durante todo el año. Estos cambios generaron mejoras en el nivel de ocupación incluso en periodos del año que otrora resultaban críticos.

De la mano de un incremento en la demanda, se abrió un nuevo abanico de posibilidades de negocios para los hoteles que comenzaron a recibir mayor público, sumado a los cambios en el mundo de la mano de la globalización que amplió la posibilidad de mercados antes inalcanzables.

Esto, puso de relieve la importancia de lograr diferenciarse del resto de los competidores, nacionales e internacionales, a través de la calidad de servicio prestado como valor añadido a las comodidades propias de cada segmento (jerarquizado por estrellas) como principal herramienta competitiva en el sector.

En relación a lo antes dicho y pensando su relevancia en esta temática, si bien este es un estudio exploratorio utilizado para observar el comportamiento de las variables elegidas (resiliencia y engagement) en los dos hoteles seleccionados (Hotel 4* y 5* de la misma firma de la ciudad de Mar del Plata), el mismo puede tener cierta implicancia tanto para las organizaciones estudiadas como para los empleados de las mismas.

En primer lugar, se ha dejado en claro a lo largo del presente trabajo, la relevancia de contar con empleados que se sientan comprometidos y “ligados positivamente” con sus labores. Esto coopera con los objetivos propuestos por las empresas que aspiran a altos niveles de competencia y éxito. A su vez, los empleados de este sector, que cuenta con la característica de ser un rubro laboral muy fluctuante, a veces temporario, y de gran inestabilidad, el experimentar situaciones laborales positivas, de crecimiento y bienestar, les es útil no solo para el ascenso dentro de la organización en la que se encuentran, sino también, al perfeccionarse aumenta su capacidad de futuras elecciones y posibilidades laborales.

Se podría suponer ya que en ambos hoteles se encuentran trabajadores con altos niveles de “engagement” y “resiliencia”, que ambas organizaciones cuentan con las características necesarias ofrecidas a los empleados para el pleno desenvolvimiento de sus capacidades. Y a su vez, en relación a los sujetos, si estos presentan elevados niveles de ambas variables cuentan con un bagaje amplio de sus recursos para hacer frente a las distintas problemáticas que se le puedan presentar, utilizando las mismas como una posibilidad de aprendizaje y crecimiento.

En segundo lugar, simplemente interesa hacer una mención sobre la importancia de profundizar en la temática estudiada. Este trabajo es muy escueto y acotado en sus objetivos, como para realizar grandes discusiones en relación a sus resultados, si bien los mismos resultan útiles a los fines de hacer una aproximación al objeto de estudio.

Capitulo VI
Conclusiones

Creemos que toda empresa que cuente con empleados engaged y resilientes, estará en condiciones de ofrecer una mejor calidad de servicio al margen de las comodidades edilicias y materiales del establecimiento. De esta forma, entonces, lograra mejores estándares de atención al cliente, generando una imagen positiva que cubra sus expectativas y lo pondere en relación a sus actuales y potenciales competidores.

Sabiendo que la calidad de servicio de una organización se relaciona con el desempeño de sus empleados potenciándola y permitiendo que se diferencie del resto, nuestro objetivo fue estudiar el nivel de engagement y resiliencia de los trabajadores de dos hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

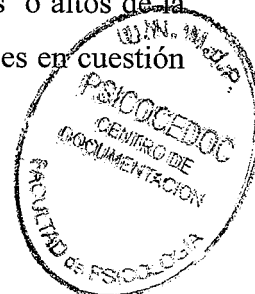
Atendiendo a los resultados de la muestra total, los niveles de engagement muestran una tendencia elevada, perteneciendo el 46% de la muestra al nivel “alto” de dicha variable y el 53 % a valores moderados. Similares valores, misma tendencia, se presenta al dividir la muestra por hotel.

En relación a la resiliencia, resulta interesante observar que la misma tendencia se presenta en esta variable, encontrando para todos sus factores valores medios o superiores al término medio en la muestra total.

Si se analizan estas conclusiones y se piensan dentro del contexto laboral actual, retomando el hilo conductor del presente trabajo, se sostiene que es necesario que las distintas empresas promuevan en los trabajadores el desarrollo de la capacidad de resiliencia y una vinculación engaged con su labor. De ese modo, podría pensarse que se conseguirían mejores niveles de desempeño y mayor satisfacción laboral tanto para el trabajador como para las organizaciones en general.

Volviendo la mirada al sector hotelero de una ciudad turística como es la que nos convoca, se entiende que es necesario que dichas empresas cuenten con empleados que posean altos niveles de engaged y resiliencia, que logren alcanzar tanto los objetivos y realización personales como organizacionales.

En relación a los resultados obtenidos en la muestra total para la variable engagement, como ya se ha explicitado, se encuentran niveles moderados o altos de la misma en todos los sujetos, por tal motivo se podría sugerir que los hoteles en cuestión



se desarrollen atendiendo a estas cuestiones, fomentando de este modo, la relación positiva que el empleado puede construir con la actividad que realiza, dando como resultado una mejor calidad laboral, mejorando así una de las ventajas competitivas más importantes que es el recurso humano con el que cuenta la empresa.

Por su parte, en relación a la resiliencia en la muestra total, se descubrieron valores también altos y superiores en todos los sujetos, por tal motivo, atendiendo a esta característica, se puede sospechar que la misma se manifiesta de igual modo que el nivel de engagement, siendo una virtud destacada en ambos hoteles el “poseer” empleados con características positivas, permitiendo el despliegue de estas las organizaciones en cuestión.

Sería importante continuar fomentando que se atienda a los altos niveles de estas variables, como así también de otras que conforman la salud del trabajador como autoeficacia, optimismo, esperanza, dado que en un mercado siempre cambiante resulta de gran utilidad tanto para los empleados como para las organizaciones poder lidiar con las adversidades y cristalizarlas en nuevas oportunidades de desarrollo.

Se postula., por lo tanto como principal conclusión del presente estudio, la sugerencia de continuar la investigación en estas líneas atendiendo a los futuros beneficios de la misma.

Bibliografia

- Barling, J., y Griffith, A. (2003). A history of occupational health psychology. En J. C. Quick y L.E. Tetrick, (Eds.), Handbook of occupational health psychology (pp. 19-33). Washington, DC: American Psychological Association.
- Casullo, M., M. (2008) Practicas en Psicología Positiva. Lugar Editorial S. A. Buenos Aires, Argentina.
- 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. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Leyes de trabajo (2010) Buenos Aires: Ediciones del País.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. J. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 387-393.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In Nelson, d., & Cooper C.L. (Eds.) *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*: 9-24.
- Luthans, F., Avolio, J. B., Avey, B. J., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572
- Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: Going 39 beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.
- Meda, D. (1998) *El Trabajo, Un valor en peligro de extinción*. Gedisa, Barcelona.

- Pavón, M. (2011). Toma de decisiones, autoeficacia percibida y bienestar psicológico en grupos etarios. Decisión- Making, Self-Eficacy, and Psychological well being in three age groups. *Anuario de Proyectos e Informes de Becarios de Investigación*.
- 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., Arraigada, 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. (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., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000): “Desde el “Burnout” al “Engagement”: ¿una nueva perspectiva?”, *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004):“El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos”, *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). *Psicología organizacional positiva*. *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 349-376.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565 –588.

- Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work Engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology* (90), 1217-1227.
- Salanova, M. (2008). La psicología de la salud ocupacional positiva. *Infocop Online*, 32-41.
- Salanova, M., Llorens, S. (2008): “Estado actual y retos futuros en el estudio de Burnout”, *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Salanova, M. (2009): «Organizaciones saludables, organizaciones resilientes», *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58: 18-23.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009): *El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55,5-14
- Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques Pinto, A. Salanova, M., & Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross- Cultural Psychology* (33), 464-481.
- 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.

- 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>
- West, B.J., pAterA, J.L. y cArsten, M.k. (2009): «Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes», Journal of Organizational Behavior, 30: 249-267.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E., y Schaufeli, W.B. (2008).” Working in the sky: A diary study on work engagement among flightattendants”. Journal of Occupational Health Psychology, 13, 345-356.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., y Schaufeli, W.B. (2009).
- “Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources”. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82, 183-200
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), “The behavioral consequences of service quality”, Journal of Marketing, Vol. 60, April, pp. 31-46.
- <http://www.mardelplata.gob.ar/MardelPlata>
- <http://www.aehgmardelplata.org.ar/la-ciudad.php>
- <https://www.cop.es/infocop/pdf/1599.pdf>
- http://www.wont.uji.es/wont/downloads/capitulos_libro/nacionales/2005SALA_NOVA06CN.pdf



Anexos

PLANILLA DEMOGRÁFICA

Esta prueba es COMPLETAMENTE anónima. La información contenida sólo será utilizada para fines de investigación y sólo se trabajará con valores grupales. Se trata de una investigación que lleva adelante la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata, por lo que los datos que de aquí se extraigan no implicarán devoluciones personales, ni informe de ningún tipo a las distintas organizaciones que nos permiten realizar el estudio de campo para el presente estudio.

AGRADECEMOS MUCHÍSIMO SU COLABORACIÓN

Le pedimos que complete por favor los siguientes datos:

1.- Sexo: M <input type="checkbox"/>	2.- Edad: _____	3.- Antigüedad en el cargo: _____
F <input type="checkbox"/>		
4.-: Tiene contacto directo con el público: SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
5.- Nivel de instrucción Formal que posee:		
Primario <input type="checkbox"/>	Secundario <input type="checkbox"/>	Terciario <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/>

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
7. _____ Mi trabajo me inspira
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
13. _____ Mi trabajo es retador
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo
16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors

13. Mis juicios y decisiones	A menudo dudo de ellos									Confío en ellos plenamente
14. Mis metas	Sé cómo conseguirlas									Tengo inseguridad sobre cómo conseguirlas
15. Las nuevas amistades son algo que	Hago fácilmente									Hago con dificultad
16. Mi familia se caracteriza por la	Desunión									Unión sana
17. Los vínculos con mis amigos/as son	Débiles									Fuertes
18. Soy bueno/a para	Organizar mi tiempo									Malgastar mi tiempo
19. Creer en mí mismo/a	Me ayuda a superar momentos difíciles									Es de poca ayuda en momentos difíciles
20. Mis metas para el futuro	Son confusas									Están cuidadosamente planificadas
21. Conocer gente nueva es	Una dificultad para mí									Algo que me resulta fácil
22. En períodos difíciles mi familia	Mantiene una perspectiva positiva del futuro									Ve el futuro negro
23. Cuando un familiar sufre una crisis o emergencia	Estoy informado al momento									Pasa bastante tiempo hasta que me informan
24. Las normas y las rutinas	Están ausentes en mi vida diaria									Son una parte de mi vida diaria
25. En períodos difíciles tiendo a	Verlo todo negro									Encontrar algo que me ayude a luchar y a prosperar
26. Cuando estoy con otros	Me río fácilmente									Casi nunca me río
27. De puertas afuera en nuestra familia actuamos	Sin mostrarnos apoyo los unos a los otros									Nos mantenemos leales a los otros miembros de la familia
28. Recibo apoyo de	Amigos/familiares									Nadie
29. Los sucesos de mi vida que no dependen de mí	Puedo llegar a asimilarlos									Son una fuente constante de preocupaciones
30. Para mí, pensar en buenos temas de conversación es	Difícil									Fácil
31. En mi familia nos gusta	Hacer cosas juntos									Hacer cosas en solitario
32. Cuando lo necesito	No tengo a nadie que pueda ayudarme									Siempre tengo a alguien que pueda ayudarme
33. Mis amigos íntimos / familiares	Aprecian mis cualidades									No aprecian mis cualidades

Anexo Gráficos

Gráfico 2: Composición de la muestra del Hotel 4* según sexo



Gráfico 2.1: Composición de la muestra del Hotel 4* según edad

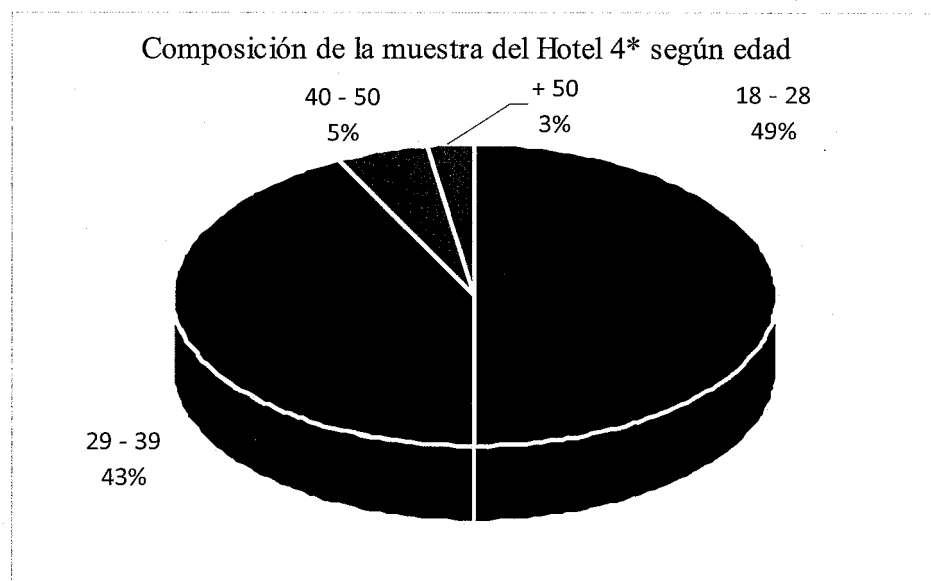


Gráfico 2.2: Composición de la muestra del Hotel 4* según la antigüedad en el cargo

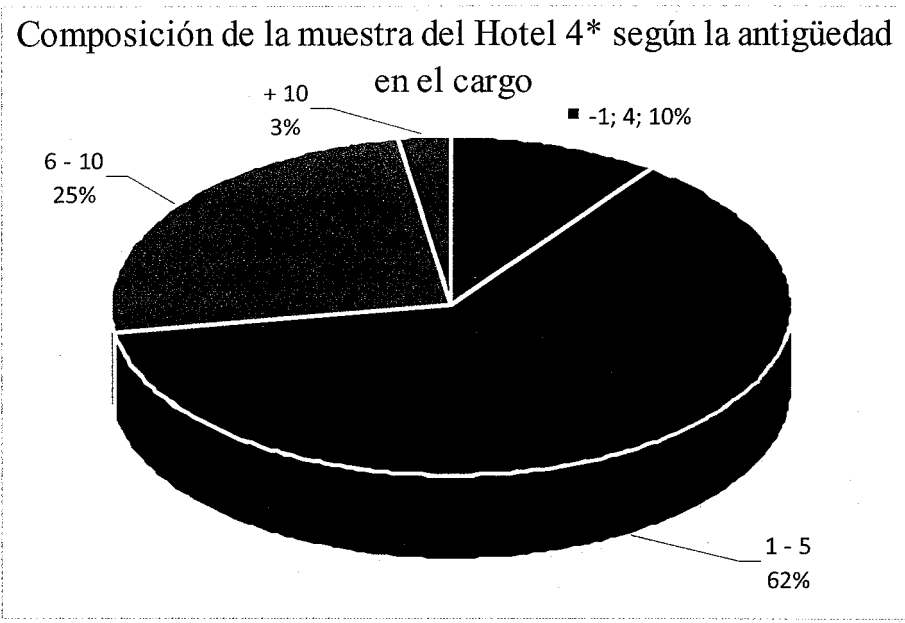


Gráfico 3: Composición de la muestra del Hotel 5* según sexo



Gráfico 3.1: Composición de la muestra del Hotel 5* según edad



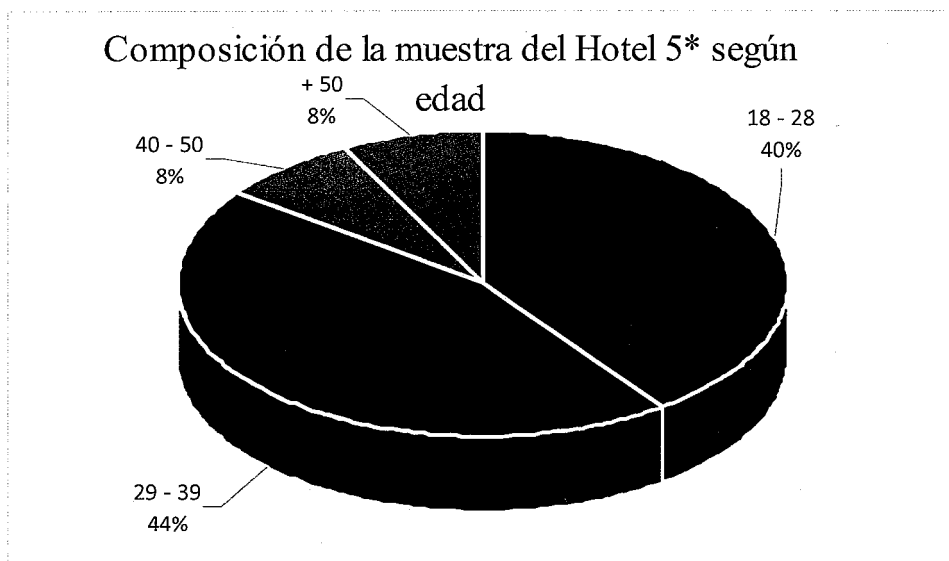


Gráfico 3.2: Composición de la muestra del Hotel 5* según la antigüedad en el cargo

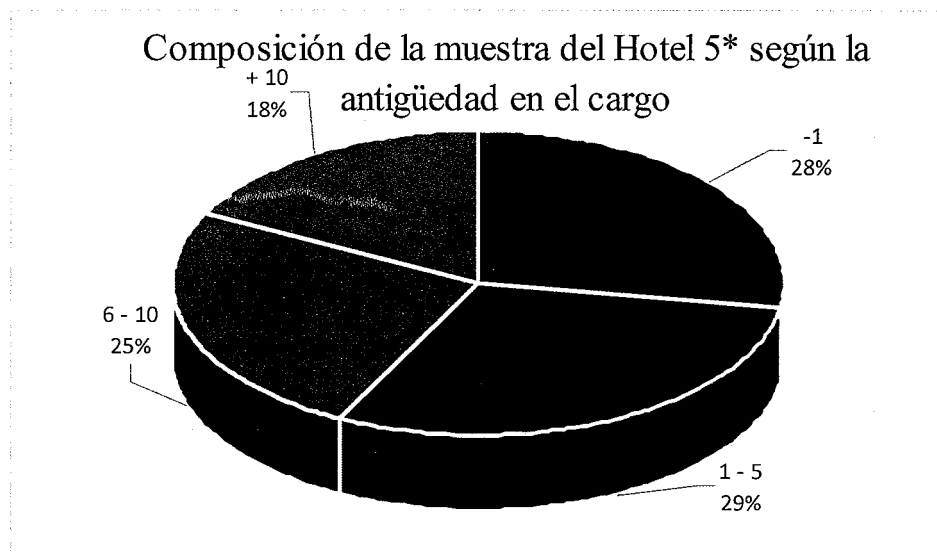


TABLA 14. Muestra total. "Percepción del Self". Edad de 18 a 28 años

18-28

PERCEPCIÓN DEL SELF	Sujetos	%
INFERIOR	1	3%
INF. AL TERMINO MEDIO	6	17%
TERMINO MEDIO	17	47%
SUP. AL TERMINO MEDIO	12	33%
SUPERIOR	0	0%
	36	100%

TABLA 14.1 Muestra Total "Percepción del Self" Edad de 29 a 29 años

29-39

PERCEPCIÓN DEL SELF	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	3	8%
TERMINO MEDIO	13	37%
SUP. AL TERMINO MEDIO	17	49%
SUPERIOR	2	6%
	35	100%

TABLA 14.2 Muestra total. "Percepción del self" Edad de 40 a 50 años.

40-50

PERCEPCIÓN DEL SELF	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	1	20%
TERMINO MEDIO	1	20%
SUP. AL TERMINO MEDIO	2	40%
SUPERIOR	1	20%
	5	100%

TABLA 14.3 Muestra Total "Percepción del self" Edad más de 50 años

más de 50

PERCEPCIÓN DEL SELF	Sujetos	%
INFERIOR	0	
INF. AL TERMINO MEDIO	2	50%
TERMINO MEDIO	1	25%
SUP. AL TERMINO MEDIO	1	25%
SUPERIOR	0	
	4	100%

TABLA 15 Muestra Total "Planeamiento futuro" Edad de 18 a 28 años.

PLANEAMIENTO DEL FUTURO	Sujetos	%
INFERIOR	0	0%
INF. AL TERMINO MEDIO	2	6%
TERMINO MEDIO	8	22%
SUP. AL TERMINO MEDIO	14	39%
SUPERIOR	12	33%
	36	100%

TABLA 15.1 Muestra Total "Planeamiento futuro" Edad de 29 a 39 años

PLANEAMIENTO DEL FUTURO	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	3	8%
TERMINO MEDIO	9	26%
SUP. AL TERMINO MEDIO	7	20%
SUPERIOR	16	46%
	35	100%

TABLA 15.2 Muestra total "Planeamiento futuro" Edad de 40 a 50 años

PLANEAMIENTO DEL FUTURO	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	1	20%
TERMINO MEDIO	1	20%
SUP. AL TERMINO MEDIO	1	20%
SUPERIOR	2	40%
	5	100%

TABLA 15. 3 Muestra total "Planeamiento futuro" Edad mayor a 50 años

PLANEAMIENTO DEL FUTURO	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	1	25%
TERMINO MEDIO	1	25%
SUP. AL TERMINO MEDIO	2	50%
SUPERIOR	0	
	4	100%

TABLA 16 Muestra total "Competencia Social" Edad de 18 a 28 años

COMPETENCIA SOCIAL	Sujetos	%
INFERIOR	0	0%
INF. AL TERMINO MEDIO	5	14%
TERMINO MEDIO	11	30%
SUP. AL TERMINO MEDIO	19	53%
SUPERIOR	1	3%
	36	100%

TABLA 16.1 Muestra total "Competencia Social" Edad de 29 a 39 años

COMPETENCIA SOCIAL	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	6	17%
TERMINO MEDIO	11	32%
SUP. AL TERMINO MEDIO	15	43%
SUPERIOR	3	8%
	35	100%

TABLA 16.2 Muestra total "Competencia Social" Edad de 40 a 50 años

COMPETENCIA SOCIAL	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO		
TERMINO MEDIO	3	60%
SUP. AL TERMINO MEDIO	2	40%
SUPERIOR		
	5	100%

TABLA 16.3 Muestra total "Competencia Social" Edad mayor a 50 años

COMPETENCIA SOCIAL	Sujetos	%
INFERIOR	0	
INF. AL TERMINO MEDIO	0	
TERMINO MEDIO	2	50%
SUP. AL TERMINO MEDIO	1	20%
SUPERIOR	1	20%
	4	100%

TABLA 17 Muestra total "Recursos Sociales" Edad de 18 a 28 años

RECURSOS SOCIALES	Sujetos	%
INFERIOR	0	0%
INF. AL TERMINO MEDIO	4	11%
TERMINO MEDIO	13	36%
SUP. AL TERMINO MEDIO	9	25%
SUPERIOR	10	28%
	36	100%

TABLA 17.1 Muestra total "Recursos Sociales" Edad de 29 a 39 años

RECURSOS SOCIALES	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	2	6%
TERMINO MEDIO	19	54%
SUP. AL TERMINO MEDIO	9	26%
SUPERIOR	5	14%
	35	100%

TABLA 17.2 Muestra total "Recursos Sociales" Edad de 40 a 50 años

RECURSOS SOCIALES	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO		
TERMINO MEDIO	2	40%
SUP. AL TERMINO MEDIO	1	20%
SUPERIOR	2	40%
	5	100%

TABLA 17.3 Muestra total "Recursos Sociales" Edad mayor a 50 años

RECURSOS SOCIALES	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO		
TERMINO MEDIO	2	50%
SUP. AL TERMINO MEDIO		
SUPERIOR	2	50%
	4	100%

TABLA 18. Muestra total "Cohesión Social" Edad de 18 a 28 años

COHESIÓN SOCIAL	Sujetos	%
INFERIOR	0	0%
INF. AL TERMINO MEDIO	4	11%
TERMINO MEDIO	5	14%
SUP. AL TERMINO MEDIO	23	64%
SUPERIOR	4	11%
	36	100%

TABLA 18.1 Muestra total "Cohesión Social" Edad de 29 a 39 años

COHESIÓN SOCIAL	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	4	12%
TERMINO MEDIO	12	34%
SUP. AL TERMINO MEDIO	13	37%
SUPERIOR	6	17%
	35	100%

TABLA 18.2 Muestra total "Cohesión Social" Edad de 40 a 50 años

COHESIÓN SOCIAL	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO		
TERMINO MEDIO	1	20%
SUP. AL TERMINO MEDIO	3	60%
SUPERIOR	1	20%
	5	100%

TABLA 18.3 Muestra total "Cohesión Social" Edad mayor a 50 años

COHESIÓN SOCIAL	Sujetos	%
INFERIOR		
INF. AL TERMINO MEDIO	1	20%
TERMINO MEDIO	1	20%
SUP. AL TERMINO MEDIO	2	50%
SUPERIOR		
	4	100%

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Psicología

Cátedra o Seminario de Radicación: Psicología Laboral

Supervisor: Mg. Ana Isabel Redondo

Proyecto de Tesis de Grado:

Resiliencia y Engagement en el sector hotelero en la ciudad de Mar del Plata

Apellido y Nombre del alumno:

Celasco, Mariano, Gabriel MAT. 7681/ 06

Francomano, Laura MAT 6979/ 05

Perdome, Nadia MAT 6202/ 03



Descripción resumida

Desde el marco de la psicología de la salud ocupacional positiva, nos proponemos realizar un estudio descriptivo sobre las variables resiliencia y engagement en el sector hotelero de la ciudad de Mar del Plata.

Para tal fin, se utilizarán dos instrumentos con formato de cuestionario auto-administrado, a saber: RSA (Escala de Resiliencia en Adultos) y UWES (Utrecht Work Engagement Scale) que miden dichas variables a aplicar en una muestra compuesta por 80 personas, todas ellas empleados de dos establecimientos hoteleros de la ciudad.

Palabras claves:

Psicología de la salud ocupacional positiva- Resiliencia- Engagement- Sector hotelero

Descripción detallada:

Tomamos como marco teórico del presente trabajo, el paradigma de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, el cual centra su interés en el estudio de los posibles mecanismos y estrategias que permiten potenciar las capacidades personales de los individuos en el ámbito laboral, focalizándose para ello en el desarrollo de sus aptitudes, en lugar de agotarse en los aspectos deficitarios y sus respectivas intervenciones subsidiarias. Desde esta perspectiva, se aboga por una concepción más integral del sujeto en la situación laboral, que intenta superar, antiguos planteamientos que solo atendían a los aspectos conflictivos y patológicos del hombre en su trabajo.

En otras palabras, se trata de describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo del sujeto en la organización para potenciar la calidad de vida laboral y organizacional entendiendo a la salud ocupacional como la aplicación de los conocimientos psicológicos para el mejoramiento de la calidad de vida laboral y la protección y promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores y no solo, la ejecución de medidas paliativas ante la eventual emergencia de algún conflicto (Salanova & Schaufeli, 2009).

Para lograr tal fin, dicho enfoque intenta dar cuenta de las relaciones que se entablan entre el trabajador y su tarea puntual, así como también, el vínculo que construye con la organización en la que se desempeña. Nótese en este punto, que el recurso humano pasa a un primer plano del análisis, dado que el foco se pone sobre él y

cómo este se relaciona con lo que hace dentro del marco de una empresa determinada, intentando potenciar al máximo sus capacidades para que logre su mejor performance, generando así el máximo de motivación y compromiso de su parte con la tarea que realiza, cuestión que a su vez, redundará en beneficios comerciales para la organización en la que se desempeña.

Todo lo expuesto, está íntimamente relacionado con el concepto de capital psicológico positivo, definido como el “estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por tener confianza en sí mismo para emprender y dedicar el esfuerzo necesario para lograr el éxito en tareas desafiantes (autoeficiencia); hacer atribuciones positivas sobre tener éxito ahora y en el futuro (optimismo); ser perseverante en el cumplimiento de metas y cuando sea necesario reorientar las trayectorias de las mismas; cuando se está abrumado por los problemas y la adversidad, ser capaz de aguantar y recuperarse para alcanzar el éxito (resiliencia)” (Luthans et al., 2007). *falta página de la cita*

citar a todos los autores

Se entiende por engagement a un estado afecto cognitivo persistente, no focalizado en un objeto, evento o situación particular. Un trabajador “engaged” es una persona que está totalmente implicada y entusiasmada con su trabajo, se caracteriza por estar completamente concentrado y comprometido con su actividad, ofreciendo un plus por encima de lo requerido. Se destaca por presentar altos niveles de energía y dedicación mientras trabaja, así como también, tenacidad y persistencia en situaciones de dificultad (Salanova & Schaufeli, 2009).

Se entiende por resiliencia la capacidad que tiene un individuo para atravesar circunstancias adversas extrayendo de ellas, las condiciones subjetivas creativas que enriquezcan sus habilidades prácticas y cognitivas para poder actuar transformándose el mismo, mientras transforma, a su vez, la realidad. Se trata, entonces, de una capacidad activa, racional y crítica de sus condiciones, junto con el análisis estratégico concomitante del contexto (Melillo et al., 2006). *citar a todos los autores*

En el marco de este trabajo, consideramos que la conceptualización de estos constructos es de particular importancia por su gran utilidad operativa, dado que al centrar nuestro estudio en empresas hoteleras, siendo estas organizaciones dedicadas a “prestar servicios”, el capital humano se vuelve decisivo para lograr un estándar alto de rendimiento y reconocimiento por parte del cliente.

En otras palabras, lograr la optimización de estos aspectos entre el personal que trabaja en hoteles, generando un nivel alto de compromiso de su parte en la tarea que

desempeñan, es sin dudas uno de los objetivos principales a ponderar en toda organización que intente destacarse en el sector. Sobre todo, en la actualidad, en la que cada vez va ganando mayor peso relativo la fidelización del cliente sobre la base de ofrecer un producto que satisfaga sus expectativas, no solo dentro de un mercado local cada vez mas competitivo, sino que además, a razón de los aumentos de los costos internos y las controversias e inestabilidades de la política económica cambiaria de nuestro país, el escenario se abre aún mas, y los destinos en el exterior pasan a ser también potenciales competidores.

Antecedentes de la Investigación

En relación a la temática a abordar, tomamos como referencia los siguientes antecedentes.

En primer lugar, un artículo científico publicado en Venezuela cuyo objetivo fue investigar la relación entre resiliencia y las ventajas competitivas en las empresas del sector petrolero, demostrando que la resiliencia es un factor potenciador de las competencias y capacidades internas del personal, que a su vez permiten a la empresa mejorar sus resultados respecto a los competidores del sector. Consideramos este aporte pertinente en nuestro estudio en tanto relaciona la variable resiliencia, como potenciadora de las capacidades y competencias del personal perteneciente a una empresa, y a su vez como ella se beneficia con ello (Gonzalez, Delgado y Jorda, 2011)

Otro antecedente ^{Medina Salgado?} tomado en cuenta, analiza y discute el concepto de resiliencia y su aplicación organizacional, sostiene que el enfoque resiliente consiste en el reconocimiento de los elementos necesarios para anticipar las consecuencias del evento disruptivo mediante un ejercicio de aprendizaje aplicado de manera inmediata. Se construyen escenarios hipotéticos empleados para entrenar al personal ejecutivo y así estar preparados para enfrentar situaciones problemáticas. Da cuenta de la relación entre resiliencia y sus aplicaciones organizacionales como un nuevo campo analítico para el estrategia organizacional que le permite ampliar su espectro de análisis, agregando nuevos elementos de diagnóstico y permitiéndole construir una batería de escenarios y de planes alternativos ante la emergencia de los conflictos mucho antes de la ocurrencia del hecho desafortunado.

Esta concepción anticipadora es sin dudas una nueva perspectiva a tener en cuenta en el ámbito de la psicología laboral (Medina Salgado, 2012).

Otro estudio interesante en relación al tema en cuestión, intenta comprobar si las emociones positivas afectan a la resiliencia grupal a nivel colectivo para los equipos de trabajo. Para alcanzarlo, por un lado, se examinó si la relación encontrada a nivel individual entre las emociones positivas y la resiliencia se replica a nivel colectivo y, por otra parte, se investigó cuáles de las emociones positivas (entusiasmo, optimismo, estar a gusto, resistencia, satisfacción y relajación) tienen más efecto sobre la resiliencia grupal, presumiendo que eran las de mayor nivel de activación. Los análisis de correlación mostraron que existe relación positiva y significativa entre emociones positivas y resiliencia a nivel colectivo. Además, los análisis de regresión revelaron que las emociones positivas caracterizadas por un mayor nivel de activación (entusiasmo, optimismo, estar a gusto) son mejores antecedentes para la resiliencia grupal (Meneghel, 2010)

En su conjunto, los resultados ponen de manifiesto la importancia y el efecto de las emociones positivas sobre la resiliencia de los equipos de trabajo, destacando el valor diferencial de algunas de ellas. De esta forma, encontramos relación entre este trabajo y nuestra propuesta de investigación, puesto que en ambos casos hallamos variables que nos permiten acercarnos a un estudio más abarcativo de la resiliencia, siempre teniendo en cuenta la influencia del campo emocional del sujeto para el desempeño laboral.

Otro artículo citado, expone que debe de tenerse en cuenta que el incremento de engagement influye en el mejoramiento de la organización, toda, generando de esta forma, una mejora a modo de un espiral de crecimiento de ganancias positivas tanto para el empleado como para la organización, los recursos laborales, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la calidad de prestaciones del servicio, el clima laboral, etc. Para lograr tales fines, se explica que hay distintas estrategias que pueden utilizarse para el adecuado funcionamiento de la organización, tales como el análisis y diseños de puestos, una adecuada selección de personal, adecuado estilos de liderazgos, etc, (Arraigada & Redondo, 2011).

Por último, queremos mencionar un trabajo que analiza la utilidad de centrar la atención en conceptos positivos para comprender la salud y el bienestar en el trabajo, describiendo hallazgos empíricos de dichas temáticas en las organizaciones. Trabaja arduamente sobre conceptos claves en nuestra investigación, como son los ya mencionados: capital psicológico, engagement, (Bakker, Resks & Rodriguez Muñoz, 2012).

Objetivo general:

-Estudiar las variables de engagement y resiliencia en empleados de organizaciones hoteleras

Objetivos específicos:

Medir -Relevar el engagement en los empleados y analizar resultados según las variables de segmentación: edad, sexo, nivel instrucción y cargo.

Medir -Relevar la resiliencia en los empleados y analizar resultados según las variables de segmentación: edad, sexo, nivel instrucción y cargo.

Explorar Asociación -Consignar si existe relación entre los valores de ambas variables en los casos estudiados.

Explorar Asociación -Consignar si existe relación en la medición de ambas variables, en función de la edad, sexo, nivel de instrucción y cargo.

Métodos y técnicas

Se utilizará, para obtener los datos, los siguientes instrumentos en forma de cuestionarios auto administrados:

- El cuestionario UWES (engagement)
- El cuestionario RSA (escala de resiliencia en adultos)

citar a todos los autores

Se utiliza la versión española (Salanova et al., 2000) del Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2003), que ha sido traducido en 12 idiomas, y esta compuesta por 17 ítems distribuidos en tres factores: 1) vigor (6 ítems, e.g., «En mi trabajo me siento lleno de energía»), 2) dedicación (6 ítems, e.g., «Mi trabajo tiene sentido») y 3) absorción (5 ítems, e.g., «Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor»). El instrumento consta de una escala Likert de siete posiciones (desde 0 = «nunca», hasta 6 = «siempre»).

En cuanto a la otra variable, se emplea la Escala de Resiliencia – RSA adaptada a nuestro contexto (Castañeiras, et al., 2010), que aporta información sobre características resilientes en seis dimensiones: Percepción del Self, Planeamiento del Futuro, Competencia Social, Recursos Sociales, Cohesión Familiar y Estilo Estructurado.

Población

es intencional? es probabilística?

La muestra esta conformada por el personal de dos Hoteles de la ciudad Mar del

Plata:

Hotel de 4 estrellas (en adelante 4*): 40 personas

Hotel de 5 estrellas (en adelante 5*): 40 personas

Tomaremos los instrumentos a empleados que hayan ingresado a la organización hace más de un año. Serán clasificados en relación a su edad (segmentada en décadas), el sexo, el sector en que trabajan y su posición jerárquica en el mismo, atendiendo al diagrama específico con el que cuenta cada organización.

organigramas?

Lugar de realización del trabajo

El estudio se llevara a cabo en la ciudad de Mar del Plata, en un hotel de 4 estrellas y un hotel de 5 estrellas de la misma firma.

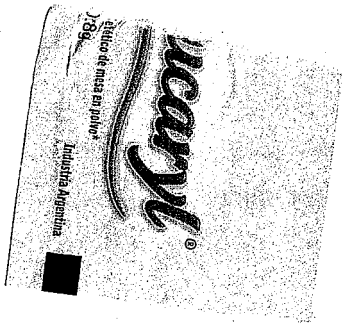
Cronograma de actividades

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

Bibliografía básica de referencia

- Alono, C. (2009) *Clima laboral y Contrato Psicológico: dos aportes de la Psicología en la gestión humana de las Organizaciones*. III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo. Buenos Aires, Argentina.
- Bakker, A. Rosriguez-Muñoz, A. y Daantje, Reks. (2012) *La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva*. Revista Psicothema. Vol. 24. pp. 66-77. Madrid. Erasmus University Rotterdam y Universidad Coplutense
- Castañeiras, C.E. (2010). Adaptación argentina de la Escala de Resiliencia para Adultos (ERA). Documento no publicado. Grupo de Investigación en Evaluación Psicológica GIEPsi. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Gonzalez, O.; Delgado, M.; Jorda, O. (2011) *Resiliencia y ventajas competitivas en las empresas del sector petrolero*. Revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Central de Venezuela.
- Koffmann, F. (2006) *Metamanagement* (cap. 3 y 4) Ed. Granica. España.
- Medina Salgado, C. (2012) *La resiliencia y su empleo en las organizaciones*. Revista Gestion y Estrategia N°41. UAM. Mexico.
- Melill, A.; Suarez Ojeda, E.; Rodríguez, D. (2006) *Resiliencia y subjetividad*, Primera parte, Paidós. Argentina
- Meneghel, I. (2010) *¿Afectan las emociones positivas colectivas en la resiliencia grupal?* Forum de recerca N°16. Universidad de Jaume I de Castello. San Marino
- Redondo, A. (2008) *Calidad de vida laboral: Burnout y la importancia del tiempo libre para la salud*. Conferencia Central en Congreso de Psicología de la UADE. Argentina.
- Redondo, A. M.; Arraigada, M. (2011) *Trabajadores saludables engaged y organizaciones saludables en el sector hotelero*. V Congreso marplatense de psicología. Mar del Plata. <http://nulan.mdp.edu.ar>
- Salanova, M.; Prieto, F.; Peiro, J. (1996) Grupos de trabajo. Tratado de Psicología del Trabajo, Vol II.- *Aspectos Psicosociales del Trabajo* (pp. 137-160). Madrid.
- Salanova, M.; Schaufeli, W. (2009) *El engagement en el trabajo* (Cap. 1 y 2). Alianza editorial. Madrid. España.

- Schaufeli, W.; Bakker, A. (2003) Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Utrecht University. Mejico.



Firma del Supervisor **M^a Ana Isabel Redondo**

Firma del Co-supervisor

Firma de los Alumnos

Francisco Moreno
PERDOME NADIA
CELASCO MARIANO G.

Para Área de Investigación

Resultado de la evaluación.

Apudado. Incompletas correcciones en la
tesis final

Fecha

11/12/2015

Dra. Yaula Silva Peralta