

El Compromiso Laboral en el Contexto Universitario. Una Aproximación desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva.

Julio de 2015, Vol. 7,  
N°2, 22-29

revistas.unc.edu.ar/index.php/racc

Marsollier, Roxana Graciela<sup>a</sup> \*

Artículo Original

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad indagar sobre diversas variables psicosociales y organizacionales ligadas al compromiso en el trabajo. El análisis efectuado prioriza aquellos aspectos vinculados a la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, especialmente los niveles de *Engagement*. Se trabajó con una muestra intencional de 69 empleados del staff de apoyo de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. El diseño metodológico combina técnicas cuantitativas destinadas a conocer los niveles de *Engagement* del sector, con algunas lecturas cualitativas que permiten una aproximación a las expectativas y valoraciones que subyacen al compromiso laboral. Los resultados obtenidos permiten identificar valores elevados vinculados al Vigor y Dedicación en el trabajo, siendo más débiles los niveles de Absorción en relación a la propia tarea. Por su parte, la instancia cualitativa se centra en valoraciones predominantemente positivas vinculadas al propio desempeño y a la universidad como contexto laboral.

Palabras claves:

*Engagement*, Salud Ocupacional, Administrativos, Contexto Laboral

Abstract

Work Engagement at Universities. An Approach from Positive Occupational Health Psychology. This paper discusses the different psychosocial and organizational variables connected with work engagement. The research emphasizes aspects related to Positive Occupational Health Psychology, especially those concerning "Engagement". The purposive sample includes 69 members of the supporting staff at Universidad Nacional de Cuyo, in Mendoza, Argentina. The methodology used combines some quantitative techniques –aiming to assess the sector's levels of engagement, and some qualitative readings, which help provide an approximation to the expectations and values underlying employee engagement. Results show high levels of vigor and dedication at work, while absorption levels are lower. The qualitative aspect of the research, in turn, is based on predominantly positive views of self-performance and of the university as a work environment.

Keywords:

*Engagement*, Occupational Health; Administrative Staff; Work Environment

Tabla de Contenido

Introducción	22
Método	24
Participantes	24
Diseño	24
Metodológico	
Instrumentos	24
Procedimiento	25
Resultados	25
Discusión	27
Referencias	28

Recibido el 17 de Octubre de 2014; Recibida la revisión el 28 de Noviembre de 2014;  
Aceptado el 06 de Febrero de 2015.

1. Introducción

A partir de la década de los 90, la Psicología Positiva ha ido ganando terreno en el campo de las investigaciones psicosociales vinculadas a los contextos de trabajo. Hasta entonces, la psicología tradicional tomaba como objeto de su aplicación al estrés, las disfuncionalidades o patologías, entre otros flagelos que acusan los entornos laborales actuales, con la

intención de paliar sus consecuencias o bien, generar estrategias preventivas para evitar las mismas. Con el surgimiento de la Psicología Positiva se produce un cambio de perspectiva, poniendo énfasis en los aspectos positivos y fomentando el desarrollo de las potencialidades humanas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Dentro de esta nueva línea se

<sup>a</sup> Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Universidad Nacional de Cuyo

\*Enviar correspondencia a: Marsollier, R. G. E- mail: [rgmarsollier@conicet.gov.ar](mailto:rgmarsollier@conicet.gov.ar)

ubica a la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), disciplina que permite ir más allá de los riesgos psicosociales vinculados al trabajo, buscando potenciar las fortalezas de los empleados y optimizar el funcionamiento de las organizaciones (Bakker, Rodríguez Muñoz & Derks, 2012; Gil Monte, 2010; Salanova & Schaufeli, 2004, 2009). En este sentido, la PSOP **“promueve la salud en el trabajo y el desarrollo de los trabajadores y examina cómo los fenómenos positivos (fortalezas, virtudes, recursos personales) pueden ser utilizados como protección frente a los riesgos laborales”** (Bakker & Rodríguez Muñoz, 2012, p.63).

Teniendo en cuenta esta perspectiva positiva de análisis, el presente estudio tiene como objetivo identificar los niveles de *Engagement* del personal de apoyo académico de la UNCuyo y su vinculación con otros factores psicosociales, en especial los niveles de desgaste laboral o *Burnout*, según sugiere la literatura sobre el modelo *Burnout/Engagement*. Además, se incluyen algunas lecturas cualitativas vinculadas a las valoraciones de los empleados sobre su ambiente de trabajo y su propio desempeño, en tanto éstas podrían mediar la relación con el compromiso laboral o, contrariamente, favorecer los procesos de desgaste.

## Consideraciones Teóricas

### 1.1. Sobre la noción de *Engagement*

El desarrollo del *Engagement* destaca la motivación y actitudes positivas de las personas en relación con su trabajo, lo que redundaría en la promoción de una mejor calidad de vida laboral.

Una traducción literal del término *Engagement* al español, define al constructo como compromiso o implicación laboral, aunque esta noción no expresa cabalmente el sentido de la expresión. El *Engagement* podría identificarse con sentirse ilusionado por el trabajo (Salanova & Schaufeli, 2005) o con tener una vinculación psicológica con el trabajo (Salanova, Bressó & Schaufeli, 2005). El constructo ha sido entendido de dos maneras diferentes y a su vez, complementarias. Salanova y Schaufeli (2004) sostienen que se trata de una disposición psicológica positiva que es de carácter permanente, es decir, que el *Engagement* no es circunstancial o pasajero, sino que constituye una disposición relativamente estable de cada persona frente a su trabajo. Desde esta perspectiva, el *Engagement* ha sido identificado mayormente con un rasgo de la personalidad, una disposición cognitiva y afectiva, de carácter permanente. Sin embargo, otros autores han demostrado que puede haber variaciones

circunstanciales de los niveles de compromiso laboral, incluso en la misma jornada de trabajo. En este sentido, el *Engagement* sería considerado como un estado mental que puede variar de un momento a otro, de un día a otro (Sonnetag, 2003; citado en Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011).

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá y Bakker (2002) identifican tres dimensiones constitutivas del *Engagement* que son el Vigor, la Dedicación y la Absorción. Estos tres aspectos contribuyen al compromiso y bienestar en el trabajo, constituyendo un constructo tridimensional. Así, el Vigor se encuentra vinculado a los altos niveles de energía, activación mental, predisposición y persistencia mientras se trabaja, lo que hace que no se escatime ni esfuerzo ni tiempo en la tarea. La Dedicación, por su parte, alude al entusiasmo y la alta implicación que conlleva una tarea que es considerada valiosa en sí misma. Por último, la Absorción, implica la máxima concentración en la actividad, la cual se logra cuando la tarea es valorada por la persona como desafiante (Salanova, et al., 2005; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000).

### 1.2. El modelo *Burnout-Engagement*

Desde un punto de vista teórico, la noción de *Engagement* es opuesta a la de *Burnout*. Brevemente, cabe señalar que el Síndrome de *Burnout* es considerado como un proceso que se desarrolla como consecuencia de elevados niveles de estrés laboral que lentamente van socavando las reservas emocionales y físicas de los sujetos. Numerosas investigaciones, realizadas a nivel mundial, han identificado que el síndrome puede surgir en cualquier ocupación, presentando algunos matices diferentes según los distintos contextos laborales. En el caso de los trabajos generales –que no implican asistencia a otro–, el proceso de desgaste se caracteriza por elevados niveles de Cansancio emocional y Cinismo, acompañados de un disminuido sentimiento de Eficacia profesional (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996).

Es interesante destacar que ambos constructos, teóricamente opuestos, podrían identificarse para algunos autores como un *continuum* entre las experiencias negativas de desgaste y las experiencias positivas de compromiso laboral (Maslach & Leiter, 2008; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Dicho *continuum* se encuentra vinculado al sentimiento de competencia/incompetencia y confianza en sí mismo/desconfianza que tiene el sujeto y que influye en la respuesta que éste dé al medio. De esta forma, su autoconfianza tendrá una dirección espiralada que bien posee un sentido negativo –el *Burnout* o modelo

espiralado hacia abajo– o positivo –el *Engagement* o modelo espiralado hacia arriba– (Salanova, et al., 2005).

En un análisis teórico por dimensiones, el *Engagement* presenta factores antagónicos a los identificados como el corazón del síndrome de *Burnout*: el Cansancio emocional y el Cinismo. En este sentido, el Vigor se concibe como opuesto al Cansancio emocional, en el continuo que permite medir el nivel de energía o activación en el trabajo. Lo mismo ocurre entre la Dedicación y el Cinismo, en cuyos extremos se da el continuo entre mayor y menor identificación con el trabajo (Schaufeli & Bakker, 2003, 2004; Schaufeli et al. 2002).

Sin embargo, este *continuum* entre desgaste y bienestar, nos indica en la realidad cotidiana de la práctica laboral, que estar vinculado con el trabajo es algo más que la mera ausencia de *Burnout* (Salanova & Llorens, 2008). Igualmente, la falta o disminución del compromiso laboral no implica necesariamente caer en un cuadro de desgaste profesional. Se trata, en definitiva, de dos procesos diferentes, que permiten un análisis de diversos matices que condicionan positiva o negativamente la relación de hombre con su trabajo. Mientras los empleados que se encuentran desgastados por su trabajo perciben su tarea como estresante y demandante; los empleados *engaget* perciben su tarea como desafiante (Rodríguez Muñoz & Bakker, 2013), desarrollando así procesos que los llevan al *Burnout* o al *Engagement*, respectivamente. Lejos de excluirse, ambos constructos ofrecen análisis complementarios del comportamiento organizacional, donde el *Burnout* representaría a los riesgos psicosociales y el *Engagement* constituiría una meta a alcanzar, especialmente, en el marco del desarrollo de organizaciones saludables (Lisbona & Salanova, 2012).

### 1.3. El compromiso organizacional

De hecho, las organizaciones cumplen un rol fundamental en cuanto a la promoción del *Engagement*. Numerosos estudios muestran cómo las oportunidades de desarrollo profesional, las buenas relaciones con los compañeros y el reconocimiento en el desempeño favorecen el desarrollo del compromiso laboral (Bakker et al., 2011). Además, el *Engagement* a nivel institucional permite elevar los niveles de calidad organizacional (Grau, Gracia & Salanova, 2009).

Algunos estudios analizan el desarrollo de un *Engagement* colectivo, el cual surge en el seno de los equipos de trabajo, por el contagio emocional que supone trabajar junto a otros empleados fuertemente vinculados con su tarea (Acosta, Salanova & Llorens, 2011). El *Engagement* colectivo, parte de los

empleados comprometidos, beneficiando no solo su desempeño individual, sino también el de sus grupos y el de la organización, entendidos como un todo (Acosta, Torrente, Llorens & Salanova, 2013).

Desde esta perspectiva integral (sujeto, grupo, organización) el compromiso organizacional implicaría no solo empleados *engaget*, sino además, prácticas organizacionales saludables orientadas al desarrollo de la resiliencia organizacional, el compromiso, un buen entorno de trabajo, etc. (Acosta et al., 2013). Entre las prácticas organizacionales que permiten un mejor desempeño y alto compromiso en el trabajo, se encuentran la seguridad del empleo – asociada con la posibilidad de contar con un trabajo estable– y la capacitación del empleado –posibilidades de formación y actualización profesional dentro de la organización– (Pfeffer, 1994; citado en Tejada Tayabas & Arias Galicia, 2005).

## 2. Método

### 2.1. Participantes

Se contó con la participación de 69 empleados del sector de apoyo académico, pertenecientes a dos Facultades de la UNCUYO, Mendoza, Argentina. La muestra intencional quedó constituida por 19 hombres y 50 mujeres que cumplen funciones administrativas, cuya edad promedio es de 40 años y poseen una media de 16 años y 6 meses aproximadamente de antigüedad como empleado en la Universidad.

### 2.2. Diseño metodológico

El estudio integra metodologías cuantitativas y cualitativas. La instancia cuantitativa tiene como finalidad conocer los niveles de *Engagement* y su posible asociación con el Síndrome de *Burnout*. Por otra parte, la metodología cualitativa, profundiza en la comprensión de la problemática mediante el abordaje de tres nodos considerados relevantes para el estudio: “trabajo en la universidad”, “la universidad como ambiente de trabajo” y “actitudes frente al trabajo”.

### 2.3. Instrumentos

Entre los instrumentos utilizados se encuentra un cuestionario semiestructurado destinado a la recolección de datos de base (sexo, edad, antigüedad, nivel de instrucción, sector, situación laboral, etc.) que permitieron caracterizar socio-demográficamente la muestra y conocer aspectos referidos a la trayectoria laboral de los empleados.

Para conocer los niveles de *Engagement* y *Burnout* se utilizaron pruebas psicométricas, replicadas y validadas en distintos estudios a nivel internacional y

con distintas muestras ocupacionales. Para *Engagement* se utilizó la adaptación al español del *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli, et al., 2002). El UWES está compuesto por 17 ítems que plantean diversas situaciones a las que el sujeto responde con cuánta frecuencia las experimenta, según una escala que va de 0 (*Nunca*) a 6 (*Todos los días*). Su aplicación permite obtener un puntaje promedio para cada subescala o un promedio general, entre 0 y 6. Posteriormente, se comparan los resultados obtenidos con los baremos de la muestra española para determinar el nivel correspondiente (alto, medio, bajo) a cada subescala y/o globalmente. Las subescalas que constituyen el constructo son el Vigor (6 ítems;  $\alpha = .70$ ; e. g., *Cuando me levanto por la mañana, me siento bien para ir a trabajar*); la Dedicación (5 ítems;  $\alpha = .83$ ; e. g., *Estoy entusiasmado con mi trabajo*), y la Absorción (6 ítems;  $\alpha = .74$ ; e. g., *Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo demás a mi alrededor*). Como se observa, las tres subescalas presentan niveles satisfactorios de consistencia interna para este estudio, al igual que la medida global de *Engagement*, cuya consistencia estimada según el Alpha de Cronbach es de .88.

Su opuesto, el síndrome de *Burnout*, fue medido según el *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS) (Schaufeli et al., 1996) en su versión adaptada al castellano por Gil Monte, 2002. El MBI-GS contiene 16 ítems para evaluar sus tres dimensiones: la Eficacia profesional (6 ítems;  $\alpha = .77$ ; e. g., *Me siento realizado cuando llevo a cabo algo en mi trabajo*), el Cansancio emocional (5 ítems;  $\alpha = .80$ ; e. g., *Trabajar todo el día realmente es estresante para mí*), y por último, el Cinismo (5 ítems;  $\alpha = .76$ ; e. g., *He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo*). Los sujetos indican con qué frecuencia han experimentado la situación descrita en cada ítem mediante una escala que va de 0 (*Nunca*) a 6 (*Todos los días*).

En relación con la instancia cualitativa se utilizaron herramientas de asociación libre de palabras y diferencial semántico en torno a distintos nodos vinculados fundamentalmente con valoraciones sobre el ambiente –físico y psicológico– de trabajo y autopercepciones sobre el propio desempeño.

La asociación libre de palabras, parte de una adaptación de la metodología utilizada por Abric para el abordaje de las representaciones sociales. El participante establece la asociación espontánea de vocablos en torno a ciertos nodos considerados relevantes para el estudio y asigna un orden de importancia a los conceptos asociados. De un

minucioso análisis de los términos expresados se construyen categorías *a posteriori* que permiten organizar los conceptos para poder interpretarlos. Cabe destacar que, en el análisis, no solo se trabaja con la frecuencia de aparición de cada palabra, sino también con el nivel de importancia otorgado por el sujeto a las mismas (Abric, 2001; Aparicio & Marsollier, 2011). En esta comunicación se presentan las principales lecturas **en torno al nodo “trabajo en la Universidad”**.

Por su parte, el diferencial semántico permite al participante valorar un concepto que debe ser diferenciado mediante un grupo de adjetivos bipolares o expresiones opuestas en forma de escalas, sobre las que el sujeto debe elegir y, a través de esta elección, deja al descubierto su actitud asociada a la representación social de base (Bechini, 1986; Espinosa García & Román Galán, 1998). En este estudio, se **trabajó sobre las autopercepciones vinculadas a “la Universidad como ambiente de trabajo”** (por ejemplo: abierto/cerrado, flexible/rigido, monótono/dinámico, autoritario/democrático, etc.) y las **“actitudes frente al trabajo”** (pesimista/optimista, valioso/ignorado, activo/pasivo, etc.). Los adjetivos fueron escogidos a partir de estudios que identifican las principales características del empleo público (Marsollier, 2012) y otros sobre recursos en el ambiente de trabajo, especialmente lo concerniente a la autoeficacia (Salanova et al., 2005).

#### 2.4. Procedimiento

Una vez obtenidas las autorizaciones correspondientes para efectuar el estudio en ambas dependencias, se efectuaron algunas entrevistas en profundidad sobre bienestar/malestar en el trabajo, con la finalidad de ajustar el instrumento de relevamiento. La recolección de los datos se realizó de manera personalizada a los empleados que voluntariamente, luego de conocer los fines del estudio, consintieron en participar del mismo, manteniendo el anonimato y garantizando el secreto estadístico. Los datos fueron procesados mediante el software SPSS, en distintos niveles de complejidad estadística.

### 3. Resultados

#### 3.1. Indicadores Cuantitativos sobre Engagement

El UWES nos permite conocer los niveles de compromiso laboral alcanzados por el sector, a partir de los valores promedios hallados para cada subescala (Vigor, Dedicación y Absorción). A nivel teórico, recordemos que un nivel óptimo de *Engagement*, se caracterizaría por encontrar altos valores en las tres

dimensiones. En nuestro análisis, las puntuaciones halladas son bastante homogéneas, y se encuentran muy cercanas al límite entre el nivel medio y alto de *Engagement*. Así, las puntuaciones ajustadas promedio de Vigor ( $\bar{x}$ = 4.93) y Dedicación ( $\bar{x}$  = 4.86) en el trabajo, corresponden a un nivel de *Engagement* alto, aunque en valores aún muy incipientes. En cuanto a la Absorción ( $\bar{x}$  = 4.28) su valor levemente inferior, ubica a la subescala en un nivel medio. Por su parte, si se considera la escala global, el puntaje general promedio es de 4.68 lo que corresponde a un alto nivel de *Engagement*.

En la tabla 1 se ofrece un análisis detallado por porcentajes para cada una de las dimensiones, según la variable sexo. Los valores más representativos indican que el 75% de los hombres presenta niveles altos de en cuanto a la subescala Vigor, en relación con un 65% de mujeres. En cuanto a los niveles de Dedicación, el valor representativo es un 63% tanto de hombres como mujeres que presentan elevada Dedicación. Por su parte, en la subescala de Absorción los valores son inferiores, con una pequeña diferencia a favor del sector femenino, donde el 57% presenta elevados niveles de Absorción, en relación con el grupo de hombres (53%). (Ver Tabla 1).

Tabla 1  
Descriptivo niveles de *Engagement*, según sexo

Subescalas	Nivel	Femenino (n = 50)		Masculino (n = 19)		Total (n = 69)	
		F	%	F	%	F	%
Vigor	Bajo	4	8%	1	5%	5	7%
	Medio	14	29%	4	21%	18	26%
	Alto	32	65%	14	74%	46	67%
Dedicación	Bajo	8	16%	1	5%	9	13%
	Medio	11	22%	6	32%	17	25%
	Alto	31	63%	12	63%	43	62%
Absorción	Bajo	4	8%	3	16%	7	10%
	Medio	18	37%	6	32%	24	35%
	Alto	28	57%	10	53%	38	55%

Fuente: Encuesta a personal de apoyo académico de la UNCuyo, 2011.

El perfil podría asociarse a las tendencias manifestadas en sus opuestos teóricos, el Cansancio emocional ( $\bar{x}$ =1.99) y Cinismo ( $\bar{x}$ = 1.40), evaluados en el MBI-GS. Ambos factores, presentan niveles incipientes, referenciándose como nivel medio bajo. Por su parte, la Eficacia profesional, escala de puntaje inverso a las anteriores, se observa que alcanza puntuaciones medias de 5.41, lo que indica un nivel alto. La Tabla 2, muestra con mayor detalle descriptivo los niveles de *Burnout* del grupo, observándose que

más del 70% posee elevados niveles de Eficacia profesional. (Ver tabla 2). Cabe señalar que las bajas puntuaciones que presentan las subescalas de Cansancio Emocional y Cinismo, acompañadas de altos niveles de Eficacia profesional, estarían indicando la ausencia del síndrome.

Tabla 2.  
Descriptivo. Niveles de burnout según sexo

Subescalas	Nivel	Femenino (n = 50)		Masculino (n = 19)		Total (n = 69)	
		F	%	F	%	F	%
Cansancio emocional	Bajo	14	28%	8	42%	22	32%
	Medio	23	46%	10	53%	33	48%
	Alto	13	26%	1	5%	14	20%
Cinismo	Bajo	14	28%	6	32%	20	29%
	Medio	24	48%	11	58%	35	51%
	Alto	12	24%	2	11%	14	20%
Eficacia profesional	Bajo	4	8%	1	5%	5	7%
	Medio	10	20%	4	21%	14	20%
	Alto	36	72%	14	74%	50	72%

Fuente: Encuesta a personal de apoyo académico de la UNCuyo, 2011.

En cuanto al análisis correlacional, como era esperable, ambos constructos presentan asociaciones. La subescala Vigor se encuentra asociada negativamente con el Cinismo ( $r = -.495$ ;  $p < .01$ ) y con el Cansancio emocional ( $r = -.399$ ;  $p < .01$ ). Lo mismo ocurre entre la Dedicación y el Cinismo ( $r = -.401$ ;  $p < .01$ ). En su valoración global, el *Engagement* se asocia negativamente al Cinismo ( $r = -.405$ ;  $p < .01$ ). Además, se observa una asociación positiva entre la Dedicación y la Eficacia profesional ( $r = .340$ ;  $p < .05$ ).

### 3.2. Aproximación cualitativa al compromiso laboral: el rol de las valoraciones personales

En la instancia cualitativa, que complementa y profundiza algunos de los resultados cuantitativos, se observa la importancia de otros factores psicosociales, tales como el sistema de valoraciones y autopercepciones, que podrían favorecer una mejor vinculación psicológica con el trabajo.

En el análisis del nodo "trabajo en la Universidad", la asociación libre de palabras pone de manifiesto, prácticamente como una respuesta inmediata, a la categoría "estabilidad", tanto en frecuencia de aparición como en importancia otorgada por el participante. En otros términos, la estabilidad laboral, emerge como una asociación espontánea de los sujetos en relación a la Universidad como lugar de trabajo, lo que cobra mayor relevancia sobre todo en estos momentos de inestabilidad económica percibida en

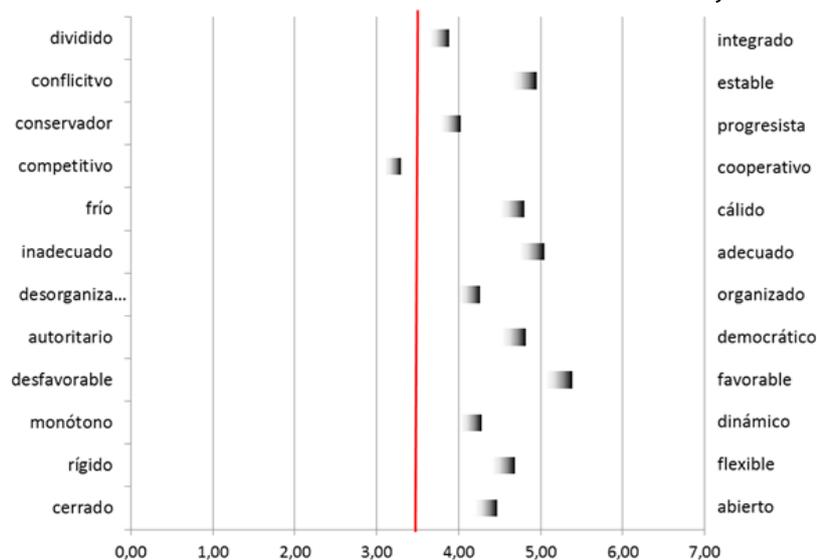
nuestro país, por lo que contar con un puesto de trabajo estable y gozar de los beneficios sociales que ello implica, es considerado como un valioso elemento a la hora de analizar el propio contexto de trabajo. Otro **aspecto señalado por la mayoría refiere al “crecimiento profesional”**. En dicha categoría se observan dos tendencias: por una parte, la necesidad de avanzar en la carrera administrativa, lo cual se expresa como un deseo de los participantes y no como una posibilidad concreta (en relación a ello, justamente se acusa la escasez de concursos). Por otra parte, se valora la posibilidad de capacitación (léase oportunidad de continuar con estudios de nivel superior: tecnicaturas y licenciaturas creadas específicamente para el sector), que revalorizan el trabajo del personal de apoyo.

A fin de profundizar en las peculiaridades del

ambiente de trabajo, particularmente en lo que concierne a las características culturales y de clima laboral, se utilizó la herramienta del diferencial semántico. La misma, permitió armar un perfil sobre las principales características del ambiente laboral en base a pares opuestos de adjetivos, tales como abierto/cerrado, flexible/rígido, monótono/dinámico, autoritario/democrático, etc. (Ver gráfico 1).

Como se observa en el gráfico 1, la totalidad de los sujetos escogieron puntuaciones más cercanas a las características positivas. En otros términos, valoraron a la universidad como un ambiente de trabajo más bien favorable, adecuado, estable, cálido, democrático y flexible entre los ítems mejor puntuados, siendo en menor medida identificado como un ambiente cooperativo e integrado.

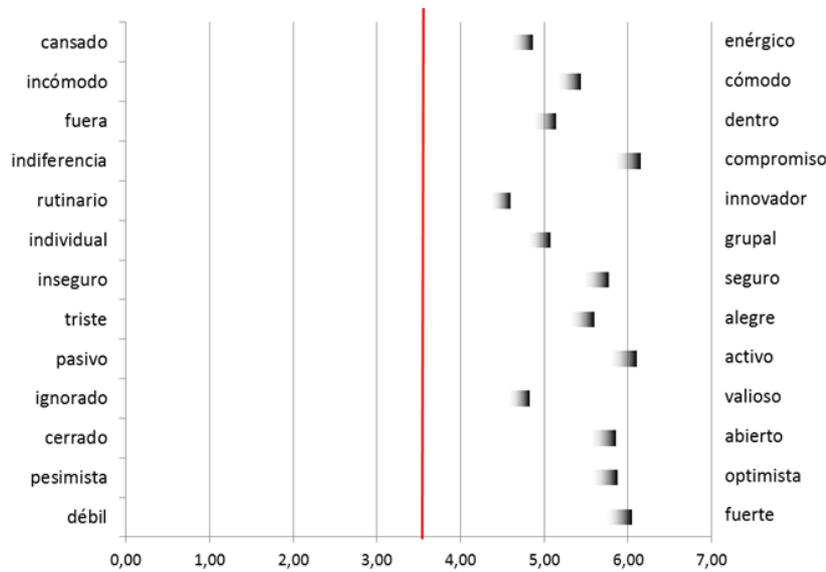
Gráfico 1  
Diferencial Semántico sobre el Nodo: “Ambiente de trabajo”



Por otra parte, se trabajó el perfil actitudinal de los sujetos frente al trabajo, es decir, cómo se perciben a sí mismos en su puesto y ambiente laboral. La herramienta más ilustrativa al respecto fue el **diferencial semántico sobre “actitudes frente al trabajo”** donde el sujeto valora a partir de pares opuestos cuál

describe mejor cómo se autopercibe en relación con su tarea. Al igual que en el nodo anterior, las puntuaciones promedio se hallan más cercanas a las valoraciones positivas, encontrándose más bien comprometidos, activos, fuertes, abiertos y seguros (entre las más importantes). (Ver gráfico 2).

Gráfico 2  
Diferencial Semántico sobre el Nodo: “Actitudes frente al trabajo”



#### 4. Discusión

El análisis del *Engagement* y su opuesto teórico, el *Burnout*, permiten comprender mejor el impacto de los factores organizacionales y psicosociales en la salud de los trabajadores. En cuanto al *Burnout*, el grupo no se encuentra en riesgo de desgaste, fundamentalmente en razón de que la mayoría de los participantes detenta elevados niveles de Eficacia profesional y sus niveles de Cansancio emocional y Cinismo aún son incipientes. Sin embargo, como hemos anticipado, no padecer desgaste, tampoco indicaría la presencia de *Engagement*. El compromiso laboral, implica otros aspectos que van más allá de los riesgos psicosociales y se presentan como un horizonte o meta a alcanzar. Por otra parte, los valores hallados, si bien corresponden a un nivel alto de Vigor y Dedicación, son valores iniciales en su categoría, lo que indica que aún queda camino por recorrer.

Ante ello surge el interrogante, ¿es posible que las valoraciones positivas sobre el medio ambiente de trabajo y el propio desempeño favorezcan la promoción del compromiso laboral y/o mitiguen el desgaste laboral?

Del análisis cualitativo efectuado, se desprende que las autopercepciones positivas van desde los aspectos organizativos y, por lo tanto, más externos al trabajador hasta aquellos elementos que tienen como centro al propio sujeto y sus valoraciones.

Predominan las valoraciones positivas del

ambiente de trabajo, lo que probablemente favorece el bienestar y compromiso de las personas con su tarea. En términos generales, las características del empleo y de la Universidad como ambiente laboral son percibidas por el sector predominantemente como **“recursos”, más que como “demandas”, según los términos del modelo de recursos – demandas (Cifre, Salanova & Ventura, 2009)**. Brevemente, según este modelo, las demandas del contexto laboral no deben sobrepasar los recursos personales y organizacionales que posee el trabajador, ya que generarían situaciones de riesgo psicosocial. En el caso que nos ocupa, el ambiente laboral es percibido de manera positiva, por lo que representaría un recurso a favor de la salud ocupacional, antes que un riesgo para el empleado. Al respecto, es importante señalar que en otros estudios realizados con empleados de la administración pública, las condiciones del ambiente laboral fueron autopercebidas como estresantes y amenazantes para la salud psíquica y la promoción profesional, por lo que favorecieron procesos de Despersonalización/Cinismo y Cansancio emocional (*Burnout*)– (De los Ríos Castillo, Ocampo Mancilla, Landero López, Ávila Rojas & Tristán Alejo, 2007; Marsollier, 2009; Moreno Jiménez, Rodríguez Carvajal & Escobar Redonda, 2001; Pera & Serra-Prat, 2002).

En una lectura integral, es posible identificar la presencia de tres fortalezas del trabajo administrativo en la Universidad que parecen reforzar el compromiso laboral: se trata de la estabilidad y la capacitación

continua (recursos organizacionales) y de la percepción positiva del propio desempeño laboral (recurso personal). En cuanto a la estabilidad, no solo se destaca la seguridad económica, sino la percepción de estabilidad a nivel psíquico y social, lo que haría de la **Universidad “un buen lugar para trabajar”**. A ello se suman los procesos de formación continua propiciados por la Universidad, incluso específicamente para la profesionalización del sector, aspecto que podría consolidar competencias sociales o psicosociales y fortalecer estrategias de afrontamiento que permitan superar exitosamente los estresores que pudieran presentarse en el quehacer cotidiano. Recordemos que los niveles de la subescala de Eficacia profesional que mide el MBI-GS, dieron valores superiores a los previstos para cuadros de desgaste, es decir, que el sector estudiado, guarda cierto nivel de autoeficacia, que podría ser un factor potenciador del *Engagement*.

Los resultados hallados nos permiten una primera aproximación a aquellas características valoradas por los empleados como importantes para su desenvolvimiento laboral. Si bien los resultados obtenidos presentan sus limitaciones, también plantean nuevos interrogantes e invitan a seguir profundizando la temática en futuras investigaciones vinculadas al desarrollo del *Engagement* en el contexto laboral.

## Referencias

- Abric, J. (2001). *Prácticas sociales y representaciones*. México: Ed. Coyoacán.
- Aparicio, M., & Marsollier, R. (2011). La difusa relación educación/empleo: el rol de las expectativas como mediadoras del Bienestar Psicológico y Desgaste Profesional. *Revista de Orientación Educativa*, 25 (47), 15-29.
- Acosta H, Salanova M., & Llorens S. (2011). ¿Cómo predicen las estrategias organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: el rol de la confianza organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 13(41), 125-134.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis estudio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2, 107-120.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia y Trabajo*, 13, 135-142.
- Bakker, A. B., & Rodríguez-Muñoz, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva [*Positive Occupational Health Psychology: An introduction*]. *Psicothema*, 24, 62-65.
- Bakker, A. B., Rodríguez Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la Psicología Ocupacional Positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
- Bechini, A. (1986) *El diferencial semántico: teoría y práctica*. Barcelona: Hispano Europea.
- Cifre, E., Salanova, M., & Ventura, M. (2009). Demandas y recursos del ambiente de trabajo. En M. Salanova, *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 97-122). Madrid: Síntesis.
- De los Ríos Castillo, J., Ocampo Mancilla, M., Landero López, M., Ávila Rojas, T., & Tristán Alejo, L. (2007). Burnout en personal administrativo de una dependencia gubernamental: análisis de sus factores relacionados. *Investigación y Ciencia*, 37, 26-34.
- Espinosa García, J., & Román Galán, T. (1998). La medida de las actitudes usando las técnicas de Likert y de diferencial semántico. *Enseñanza de las Ciencias*, 16(3), 477-484.
- Gil-Monte, P. R. (2002). Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey. *Salud Pública de México*, 44(1), 33-40.
- Gil Monte, P. (2010). Situación actual y perspectiva de futuro en el estudio del estrés laboral: la Psicología de la Salud Ocupacional. *Información Psicológica*, 100, 68-83.
- Grau, R., Gracia, E., & Salanova, M. (2009). El papel de la calidad organizacional en la salud psicosocial. En M. Salanova, *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 177-195). Madrid: Síntesis.
- Lisbona, A. y Salanova, M. (2012). Las Organizaciones Saludables. En A. Oisca, F. J. Palací, G. Topa, J. A. Moriano y A. Lisbona (Eds.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 309-334). Madrid: UNED.
- Marsollier, R. (2009) *Educación y trabajo. Un estudio sobre factores psicosociales y organizacionales que inciden en el desgaste laboral en la Administración Pública*. Tesis no publicada para optar al título de Doctor en Educación, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Marsollier, R. (2012). El impacto de los factores organizacionales en el desgaste laboral. Un análisis en trabajadores estatales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 31(1), 21-32.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Moreno Jimenez, B., Rodríguez Carvajal, R., & Escobar Redonda, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 7(1), 69-78
- Pera, G., & Serra-Prat, M. (2002). Prevalencia del síndrome del quemado y estudio de los factores asociados en los trabajadores de un hospital comarcal. *Gaceta Sanitaria*

- 16(6), 480-486.
- Rodríguez-Muñoz, A., & Bakker, A. B. (2013). El engagement en el trabajo. En B. Moreno-Jimenez & E. Garrosa Hernandez (Eds.), *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 437-452). Madrid: Pirámide.
- Salanova, M. (Dir.) (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.
- Salanova, M., & Llorens, (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261(62), 109-138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2005). La ilusión por el trabajo (engagement): ¿el lado positivo del Burnout? En M. Martínez, J. L. Dolz, P. R. Gil-Monte, M. Salanova, W. B. Schaufeli, R. Ferrer, ... F. Polo, *Quemarse en el trabajo: 11 perspectivas del burnout* (pp. 73-92). Zaragoza: Editorial Egido.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 215-231.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Schaufeli W., Leiter M, Maslach, C., & Jackson, S. (1996). The Maslach Burnout Inventory: General Survey (MBI-GS). In C. Maslach, S. E. Jackson & M. P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed., pp. 19-26). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual*. Retrieved from Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit website:  
[http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_87.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf).
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Tejada Tayabas, J. M., & Arias Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295-309.