



Facultad de Psicología y Relaciones Humanas
Licenciatura en Psicología

Trabajo de Finalización de Carrera

Job Crafting y Engagement en trabajadores de la educación.

Autor: Fernando Faroni

Índice

Resumen.....	4
Introducción	5
Antecedentes sobre el tema	8
<i>Engagement en Contextos Educativos</i>	<i>8</i>
<i>Relación del Engagement con Otros Constructos</i>	<i>10</i>
<i>Factores que Inciden en el Work Engagement</i>	<i>11</i>
<i>Job Crafting</i>	<i>14</i>
Objetivos del Trabajo	17
<i>General</i>	<i>17</i>
<i>Específicos</i>	<i>17</i>
Marco Teórico	18
<i>Psicología Positiva</i>	<i>18</i>
<i>Definición.....</i>	<i>18</i>
<i>La Psicología Positiva y la Psicología</i>	<i>19</i>
<i>Principales Desarrollos.....</i>	<i>20</i>
<i>Psicología Organizacional Positiva.....</i>	<i>26</i>
<i>Las Organizaciones Saludables.....</i>	<i>27</i>
<i>Del Burnout al Engagement.....</i>	<i>31</i>
<i>Definición de Work Engagement</i>	<i>32</i>
<i>Engagement estado permanente o transitorio</i>	<i>33</i>
<i>Engagement y Recursos Laborales.....</i>	<i>33</i>
<i>Dimensiones del Engagement</i>	<i>34</i>
<i>Vigor</i>	<i>34</i>
<i>Dedicación</i>	<i>34</i>
<i>Absorción.....</i>	<i>35</i>
<i>La teoría de las demandas y los recursos laborales</i>	<i>36</i>
<i>Job Crafting.....</i>	<i>37</i>
<i>Organización educativa en la que se realizó el estudio</i>	<i>39</i>
Marco Metodológico	41
<i>Área de Estudio</i>	<i>41</i>
<i>Ciudad de Armstrong.....</i>	<i>41</i>
<i>Tipo de Estudio.....</i>	<i>41</i>
<i>Población y Muestra</i>	<i>42</i>
<i>Definición de las Variables.....</i>	<i>42</i>
<i>Work Engagement.....</i>	<i>42</i>
<i>Job Crafting.....</i>	<i>42</i>

<i>Técnicas de recolección de datos</i>	43
<i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</i>	43
<i>Job Crafting Scale</i>	44
<i>Entrevista Semi-Estructurada</i>	45
<i>Procedimiento</i>	45
<i>Consideraciones Éticas</i>	46
Resultados	47
Datos demográficos	47
<i>Work Engagement</i>	50
<i>Job Crafting</i>	56
<i>Correlación entre variables</i>	65
Conclusiones	66
Bibliografía	74
Anexo	82
<i>UWES</i>	82
<i>Job Crafting Scale</i>	83
<i>Guía de preguntas de la entrevista</i>	84

Agradecimientos

Para Ivana, María Laura y
Marcelo Daniel

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo describir la relación existente entre el Job Crafting y el Work Engagement, en trabajadores de una escuela secundaria de la ciudad de Armstrong. Estos dos conceptos provienen de la psicología organizacional positiva y, de acuerdo con este enfoque, son cruciales en el proceso de optimización de los recursos laborales, para de esa manera hacer frente a los distintos factores de riesgo psicosociales en el trabajo, como así también aumentar el bienestar de los trabajadores. La muestra seleccionada estuvo conformada por 44 trabajadores de la mencionada organización educativa. Para la recolección de los datos se utilizaron tres instrumentos, dos cuestionarios (Utrecht Work Engagement Scale y la Escala de Job Crafting en la versión de Salessi), complementándose con entrevistas semiestructuradas. Posteriormente se analizaron por separado cada uno de los constructos a los que se hizo referencia anteriormente, observando las diferencias de puntuaciones entre distintas brechas etarias, respecto a la antigüedad en la institución y según el puesto que ocupaban en la escuela. En la escala de Work Engagement la mayoría (81,8%) de los participantes obtuvo puntajes que se encontraban dentro de la media o por encima de ella. Para el caso del Job Crafting el total de los trabajadores alcanzó puntuaciones superiores a la media. Observándose también esas tendencias en las entrevistas. En lo que refiere a la correlación entre ambos conceptos, se recurrió al cálculo de la r de Pearson para establecer el grado de relación existente entre ambas variables. El resultado obtenido ($r = 0,584$) permite afirmar que entre los dos conceptos en estudio existe una correlación positiva moderada. Encontrándose también correlaciones positivas entre las distintas dimensiones de las variables en estudio.

Palabras clave: “Work Engagement”, “Job Crafting”, “Psicología Positiva”.

Introducción

Desde la Organización Internacional del trabajo se estima que cada año mueren más de 2,3 millones de personas a causa de enfermedades o lesiones derivadas del trabajo. Y estas cifras aumentan a la hora de hablar de enfermedades laborales, en este punto la organización antes nombrada estipula que anualmente existen unos 160 millones de casos de enfermedades derivadas del trabajo (Manonelles, 2019).

Como un desarrollo que apunta a reducir la incidencia de la morbilidad en el trabajo, surgió la psicología organizacional positiva, cuyo propósito es el de generar organizaciones saludables. Estas últimas poseen ciertas características que posibilita a los trabajadores desempeñarse en un óptimo ambiente laboral. Lo que traería como resultado el hecho de que los trabajadores puedan eludir las enfermedades laborales.

Como su nombre lo indica, la psicología organizacional positiva se desarrolla específicamente en el ámbito de las organizaciones, desde esta investigación se entiende a esta última en el sentido que Edgar Schein le dio, es decir como la “coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo explícito y común, a través de la división el trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (1982, p. 14). Ahora bien, esta definición es lo suficientemente abarcadora como para incluir dentro de ella a un gran grupo de entidades, entonces, a fin de delimitar con mayor precisión los conceptos que se utilizarán en el presente estudio, complementariamente a la conceptualización de Schein, se seguirá la división propuesta por Sandoval Estupiñán (2006) entre las organizaciones empresariales y las educativas, la cual será desarrollada en un apartado más adelante. Aunque no está de más aclarar que esta investigación se centrara en una organización educativa.

Al respecto de estas últimas, Pujol-Cols dice que trabajar en educación “se ha convertido en una de las ocupaciones más estresantes” (2018, p.6), lo que hace relevante examinar las condiciones psicológicas y organizacionales, que aparecen en el trabajo, y que favorecen la conservación de la salud física y mental de estos trabajadores.

Y, a esto último se agrega la aparición, a fines del año 2019, en la ciudad china Wuhan, un nuevo Coronavirus denominado SARS-CoV-2 (síndrome respiratorio severo agudo coronavirus), esto provocó que durante el 2020 los países de todo el mundo incluyeran medidas excepcionales para intentar controlar la propagación del virus (Han, 2020), en el caso de Argentina se implementó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), a partir del Decreto 297/2020.

Realizándose, de esta manera, el corte transversal de esta investigación, en un momento

histórico particular en el que, producto de lo antes mencionado, la población mundial se vio envuelta en una situación inédita, sobre la cual las opiniones resultan por entero diversas.

A modo de ejemplo, pensadores como Preciado, Agamben, Nancy, Badiou o Zizek (2020) proponen distintos fundamentos y/o consecuencias para el citado brote pandémico, sin llegar a ningún acuerdo.

En este punto interesa destacar las modificaciones que las formas de trabajar sufrieron, producto de la pandemia. Haciendo hincapié en aquellos cambios introducidos en las actividades realizadas por trabajadores de organizaciones educativas.

Para la mayoría de los trabajadores el aislamiento implicó la “masificación del home office como modalidad, produciendo una cantidad de dificultades para las y los trabajadores del mundo” (Giniger, 2020, p. 25).

Y en el caso puntual de los trabajadores de la educación, estos no quedaron al margen de lo que venía sucediendo a nivel mundial, debiendo realizar un viraje desde la modalidad de trabajo presencial hacia la virtual. Lo que según Ruiz Larraguivel produjo en los trabajadores de la educación “la necesidad de aprender los mecanismos técnicos de la educación virtual” (2020, p. 110). El impacto de esto último en las organizaciones educativas fue tal que para el 20 de abril de 2020 la Unesco estimó que unos 63 millones de maestros habían dejado de trabajar en las aulas, lo que provocó que “se recurra a los medios digitales para continuar con las actividades escolares” (Alcántara Santuario, 2020, p. 76).

Como consecuencia de todo lo expuesto en los párrafos anteriores, desde este estudio se entiende que es menester investigar sobre el ambiente en el que estos trabajadores desarrollan sus actividades, a que estresores laborales están sometidos, cuál es su nivel de bienestar en el trabajo, con qué recursos cuentan y a que demandas se encuentran sujetos.

Pero también, y considerando lo propuesto por la psicología organizacional positiva, es necesario indagar sobre aquellas fortalezas y capacidades de los trabajadores, los cuales pueden optimizarse, a fin de hacer del trabajo un ambiente generador de salud.

Así conceptos como Engagement, Flow, Job Crafting, bienestar, motivación, están siendo objeto de numerosas investigaciones, que se proponen desarrollar, en el campo de la psicología aplicada, estrategias que le sirvan a los trabajadores para mantener prácticas salúgenicas.

En relación con esto último, en la presente investigación se partirá de la pregunta ¿Qué relación existe entre Job Crafting y Work Engagement en trabajadores de la educación de una escuela secundaria de la ciudad de Armstrong?

Resulta insoslayable el hecho de que ya se han realizado algunas investigaciones sobre

el tema, sin embargo, la novedad de este estudio recae en el hecho de poner a prueba el Job Crafting y el Engagement fuera del ámbito empresarial.

Conocer la interacción que estas dos variables tienen en el ámbito específico de las organizaciones educativas podría aportar nuevo material para el diseño de estrategias salugénicas.

Antecedentes sobre el tema

Se realizó una búsqueda por distintos repositorios digitales (Scielo, Dialnet, Google Académico, etc.) utilizándose como palabras clave 'Work Engagement', 'Job Crafting' y 'Psicología Organizacional Positiva'. Posteriormente se descartaron aquellas investigaciones que habían sido realizadas en un lapso mayor a los diez años.

De este modo, se realizó una selección de aquellos artículos que contenían investigaciones que versaban sobre la temática en estudio, priorizando aquellas que habían sido realizadas en ámbitos educativos. Quedando de esta manera un total de 53 trabajos, tanto en inglés como en español.

De este subtotal se realizó otra selección, de la que quedaron 22 artículos, los cuales fueron escogidos en virtud de su pertinencia respecto a la temática estudiada.

Engagement en Contextos Educativos

En primer lugar, es preciso señalar el estudio llevado a cabo por Arraigada (2015) quien se propuso medir el Engagement en docentes universitarios de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Encontrando que la mayoría de los docentes encuestados presentaban valores altos de vigor, absorción y dedicación, destacando que la relación mantenida entre el docente y su trabajo permite al primero mantener un estado mental positivo y de realización a través de su práctica laboral. También encontró que los docentes adjuntos poseen niveles más altos de Work Engagement que los titulares.

Siguiendo por la misma línea, Ortega Velázquez y Patlan Pérez (2019) se enfocaron en analizar el efecto del Engagement en el desempeño y la satisfacción laboral de los profesores universitarios. Arribando a la conclusión de que existe un efecto positivo y significativo de dos factores del Engagement (vigor y dedicación) en el desempeño y la satisfacción laboral, la excepción fue la dimensión absorción, la cual no tiene un efecto significativo en el desempeño y presenta un efecto significativo y negativo en la satisfacción laboral.

Marsollier (2015), en su investigación con administrativos de la Universidad Nacional de Cuyo, se interesó por comparar los niveles de Engagement y burnout que estos presentaban, para más tarde establecer una explicación de los resultados. Los resultados a los que arribó dan cuenta de la existencia de un alto nivel de Engagement para la mayoría de los trabajadores. Encontrándose altos niveles de vigor, dedicación y absorción. Aunque, también en este caso, los niveles de esta última dimensión son menores que las de las otras dos (Vigor 67%, Dedicación 62% y Absorción 55%). En cuanto al Burnout, la autora se topó con puntuaciones

que permitían suponer, que la mayoría de la población encuestada no presentaba riesgo de desgaste.

Respecto a las distintas variables psicosociales que explican estos resultados, los trabajadores que formaron parte de la investigación calificaron a la Universidad como un ambiente favorable, adecuado, estable, cálido, democrático, flexible y, aunque en menor medida, un espacio cooperativo e integrado.

En otro estudio (Pujol-Cols, 2018), se encuestó a 86 docentes, de entre 27 y 71 años, de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de una universidad pública argentina. El autor midió los niveles de Work Engagement, la satisfacción laboral, la salud física y la salud mental de esta población, para luego establecer relaciones entre estos conceptos, sumando a su vez otras variables más (edad, jerarquía de cargo), que también impactan de distintas maneras en la variable en estudio.

La medición arrojó niveles altos de Engagement y de satisfacción laboral, así como también de salud física y salud mental. Sin embargo, entre un 41 y un 53% de los docentes refirió haber presentados síntomas derivados del estrés, cansancio y/o agotamiento mental, dolores de espalda, problemas de sueño, dolores de cabeza, tensión ocular y/o fatiga durante los treinta días previos a realizarse la investigación. Un 24% afirmó haber tenido síntomas de indigestión ácida o dispepsia. Y, por último, algunos docentes respondieron que experimentaron distinta sintomatología física, tal como trastornos estomacales, erupciones cutáneas, problemas de respiración, dolores en el pecho, palpitaciones y/o diarrea.

En el análisis de los resultados, Pujol-Cols encontró que “aquellos docentes más satisfechos con su trabajo y/o más engaged con sus tareas (en términos de su vigor, dedicación y absorción) también tienden a experimentar una mejor salud física y mental, en comparación con los docentes menos engaged o satisfechos” (p. 14). El autor comenta que, al ser el trabajo un indicador clave del bienestar subjetivo, es muy probable que aquellos docentes que se encuentren más satisfechos con su trabajo gocen de una mejor salud física y mental.

Doval Rojas (2020) estudió la relación entre Engagement, vocación y Job Crafting para una muestra de 42 trabajadores andaluces de entre 29 y 60 años. El autor partió de la hipótesis de que “las personas con una mayor vocación y/o con niveles de Job Crafting superiores presentarán un mayor nivel de Engagement en su trabajo” (pág. 6).

La misma fue confirmada en parte gracias a que se alcanzaron resultados que darían cuenta de una relación significativa y positiva entre la vocación y el Engagement. Sin embargo, esta relación no se replicó entre el Job Crafting y el Engagement, el autor menciona que el primero no es una variable que tenga un impacto significativo en el segundo, según Doval

Rojas “mayores niveles de Job Crafting no tienen por qué conducir a un mayor nivel de Engagement” (pág. 17).

Relación del Engagement con Otros Constructos

Lupano Perugini y Waisman (2018) realizaron una investigación que constó de dos partes, en la primera se le preguntó a un grupo de trabajadores que conocimientos tenían sobre el concepto de Work Engagement, encontrando que la mitad de los sujetos desconocía dicho termino. En la segunda parte, investigaron la relación del Engagement con la performance y la satisfacción laboral. A partir de encuestas armadas ad-hoc, detectaron una asociación estadísticamente significativa y positiva entre la performance individual reportada y las dimensiones dedicación, absorción y vigor, así como una asociación estadísticamente significativa y positiva entre estas tres dimensiones con la performance de la organización reportada.

Con respecto al análisis sobre la relación existente entre el Work Engagement y la satisfacción laboral, obtuvieron resultados estadísticamente significativos que dan cuenta de una correlación positiva entre este último término y las dimensiones de dedicación y vigor. Respecto a la dimensión absorción, no se halló una asociación estadísticamente significativa con la satisfacción laboral.

Caridi, del Otero, Savino y Silva Peralta, (2018), poniendo el foco en la gestión y la consecución de resultados organizacionales, estudiaron la relación que se da entre el liderazgo transformacional y el nivel de Engagement, tomando para su prueba una muestra que contaba con 20 directivos de entre 55 y 65 años, con 30 años de antigüedad en la institución en la cual cada uno trabaja y de 1 a 4 de antigüedad en el cargo directivo, estos se desempeñaban en diferentes salas de juego de la ciudad de Mar del Plata. Para su estudio aplicaron dos cuestionarios, uno que medía el Engagement (UWES) y otro para el Liderazgo transformacional (MLQ-5x).

Los resultados arrojaron que un 95% de los encuestados estaban entre los niveles bajo y medio del UWES. Esto, a su vez, fue puesto en relación con las distintas dimensiones del Liderazgo organizacional.

Concluyendo que “Los directivos engaged tienden a crear un entorno de trabajo más desafiante y buscan más recursos para resolverlo, de este modo mantienen su compromiso porque pueden transformar su trabajo y presentan la autonomía para enfrentarse a nuevos desafíos” (pág. 212).

A partir de los resultados, se diseñó un perfil de los directivos que participaron del

estudio, Caridi y otros., los describieron con reducida capacidad para influir en los seguidores inspirándoles orgullo y respeto, con dificultad para transmitir valores congruentes con sus acciones y promover la importancia de una misión colectiva y una visión de futuro clara, deseable y significativa, que permitiera persuadir y desafiar con entusiasmo y optimismo a los seguidores y despertar el espíritu de equipo, así como con dificultad para potenciar la creatividad e innovación en los seguidores y tratar a cada uno de ellos de manera individual, única y particular.

Factores que Inciden en el Work Engagement

Altamirano, Oviedo, Tocchietto y Oliveira (2020) investigaron de qué manera los aspectos individuales, contextuales y organizacionales influyen las prácticas de Job Crafting y el Work Engagement. Demostraron que tanto una mayor edad, como un mayor nivel jerárquico dentro de la organización determinan altos niveles de estos dos conceptos. A su vez ni el nivel educativo, ni el tiempo de permanencia en la organización arrojaron resultados significativos con ninguna de las variables en estudio.

En la misma investigación también se hallaron distintos “predictores” tanto del Job Crafting, como del Work Engagement. Señalándose que:

“los aspectos afectivos, las posibilidades de crecimiento, las relaciones interpersonales y los costos asociados a la pérdida del trabajo, no solo son importantes como promotores de la satisfacción en el trabajo, o la motivación relacionada a esta... Sino que todos estos generan además fenómenos con altas cargas energéticas y orientación a la acción como son Engagement y Job Crafting” (p, 14).

Por otro lado, Guevara Bedoya y Fernández Poveda (2016) indagaron sobre la relación entre Work Engagement y edad, encontrando que esta última es un factor que tiene diferente impacto en la otra variable estudiada, aunque su incidencia es baja. Para explicar esto apelaron al hecho de que quien lleva más tiempo desempeñando una misma tarea, es más hábil para negociar sus responsabilidades y hacerse cargo de los procesos que le atraen. Se llegó a esta conclusión mediante la observación de que, a una mayor edad, al haber un grado más alto de experticia en la tarea a realizar, los sujetos moldean su actividad según sus preferencias, esto también se conoce con el nombre de Job Crafting.

Seambelar (2019) retomó lo postulado por Twenge, Campbell, Hoffman, y Lance (2010) y Lyons, Schweitzer, Ng, y Kuron (2012), respecto a las modificaciones que se observan entre las distintas generaciones respecto al vínculo que se construye con el trabajo. Desde estos

autores se afirman la existencia de diferencias en las preferencias laborales de las generaciones que componen la fuerza laboral actual. Entonces Seambelar se propuso identificar y diferenciar los principales factores que promueven el Work Engagement a lo largo del tiempo, particularmente al principio y al final de la vida laboral de las personas. Para lo cual tomó como referencia a dos grupos poblacionales pertenecientes a distintas generaciones, uno joven (millennials) y otro de mayor edad (baby boomers).

Para establecer las comparaciones se basó en un conjunto de recursos del trabajo o factores organizacionales que sostienen el Work Engagement, estos son: a) Ajuste persona-puesto (Person–Job fit & Job Crafting), b) Trabajo variado, desafiante y absorbente, c) Ambiente de apoyo (oportunidades de soporte, coaching y feedback), d) Canales de comunicación abierta, e) Ámbito social de relacionamiento con otros, f) Empowerment y h) Recompensas. Entonces no solo pudo observar que los baby boomers (los de mayor edad) mostraron estar más engaged y menos disengaged que los millennials (los más jóvenes), sino que también pudo explicar esta diferencia a partir de los recursos del trabajo mencionados anteriormente.

Los resultados demostraron que los distintos grupos valoraban distintos factores organizacionales que sostienen el Work Engagement, es decir que el valor asignado a los recursos del trabajo varía en función de sus preferencias personales. Estos valores son producto de una conjunción que se produce entre la generación a la cual pertenecen y el estadio de la vida en el cual se encuentran en la actualidad. Entonces el autor concluyó que: a) las personas parecen tener distintas preferencias laborales y distintas necesidades a lo largo de su vida laboral, b) los recursos que construyen Engagement (la fuente del Engagement) de los jóvenes difiere de las personas mayores en algunos aspectos. En cuanto a estas diferencias, se concluyó que:

- a) Los jóvenes están engaged cuando existen oportunidades de progreso, aprendizaje, tiempo de ocio y son valorados por el trabajo que hacen. Esto lo brindan los recursos laborales que promueven el Job Crafting, un trabajo variado, desafiante, y envolvente, un ambiente de apoyo, coaching y feedback, empowerment y recompensas.
- b) Las personas mayores están engaged cuando se les brinda mayor estabilidad laboral y social, seguridad económica, y flexibilidad en horarios de trabajo. También exigen un trabajo interesante conforme a sus habilidades. Esto, a su vez, lo brindan los recursos laborales que promueven el Job Crafting un trabajo laboral variado, desafiante y envolvente, canales de comunicación abiertos, recompensas y un

ámbito para relacionarse con otros.

Aguillón, Peña, y Decanini (2014), midieron el nivel de Engagement en 118 hombres de entre 18 y 50 años, que trabajaban en una fábrica automotriz. Para la medición utilizaron el Utrecht Work Engagement Scale (UWES). El puntaje obtenido, resultó ser superior al esperado por los autores, obteniéndose un 89.85% de la muestra por encima de la media, lo cual indica que la organización estudiada cuenta con adecuado nivel de Engagement.

Dentro de las tres dimensiones que el instrumento mide, los investigadores se encontraron con que absorción había sido el que menor puntaje había obtenido (88.08%), en comparación con vigor (90.35%) y dedicación (91.68%), esto lo explicaron recurriendo a los aportes de Raigosa Gallego & Marín Londoño (2010) quienes sostienen que algunas condiciones de trabajo afectan a la absorción particularmente, ya que las otras dos dimensiones son influidas únicamente por la percepción de empleado.

Asimismo, esta explicación se completa con el aporte de Burke y El-Kot (2010) quienes hablan de la absorción como caracterizada por un estado placentero, de total inmersión y concentración en el trabajo, por lo cual es importante considerar que esta muestra estuvo conformada por personal de producción, por lo que la carga de trabajo o los turnos podrían estar influyendo en el resultado.

Es decir que, si se toma en cuenta que la absorción se manifiesta cuando el trabajador se encuentra completamente concentrado en su trabajo, pasa el tiempo rápidamente por disfrutar lo que hace y le es difícil desconectarse de sus funciones, puede ser que “algunas de las actividades que realiza no sean a conciencia, incluso concentración (72.46%), es el porcentaje más bajo que se obtiene de esta dimensión” (p. 9).

Al establecer comparaciones con el indicador de satisfacción laboral, se encontró que este último tuvo un resultado de 94.41% de los participantes por encima de la media, siendo superior al obtenido por el nivel de Engagement, lo que da cuenta que, si bien se encuentran satisfechos con su trabajo, no se ha generado en algunos sujetos una vinculación con la organización que los mantenga engaged.

Brennan (2011) por su parte arribó a la conclusión de que existe un mayor Engagement entre aquellos trabajadores que tenían un estudio o trabajo previo relacionado a la labor que actualmente desempeña. A esto llegó después de encuestar a recepcionistas de la ciudad de Mar del Plata.

Silva Peralta, Caminos, Pereyra, & Pérez Villar (2018) evaluaron los niveles de burnout y Engagement en teleoperadores de la ciudad de Mar del Plata. Encontrando bajos niveles de este último, lo que se dio producto de varios factores (ambiente ruidoso, presión del tiempo,

evaluaciones de rendimiento, frecuentes interrupciones) que resultaban perjudiciales para la consolidación de un vínculo de los teleoperadores con su trabajo.

Redondo (2015) por su parte, averiguó el impacto que los principios cooperativos tienen en el Engagement y el clima organizacional. Partiendo de la hipótesis de que ambos constructos arrojarán niveles altos. Para su estudio tomó la definición de la Alianza Cooperativa Internacional, (1996) que dice que “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada” (1996). La muestra estuvo conformada por 43 trabajadores de una Cooperativa de la ciudad de Tres Arroyos. Los cuales presentaron altos niveles de Engagement y Clima Organizacional, confirmando la hipótesis en un principio propuesta.

A la hora de explicar los resultados, la autora dice que “esta organización realiza esfuerzos constantes, planeados y proactivos para el desarrollo de un óptimo ambiente social, que propicie la buena comunicación, motivación, equidad, igualdad, solidaridad, ayuda mutua y responsabilidad entre compañeros de trabajo” (pág. 37).

En cuanto a las dimensiones del Engagement, resultó llamativo que no se cumpla con la tendencia que venía corroborándose en las investigaciones anteriores, en donde la absorción arrojaba puntajes menores que los otros dos indicadores. En este caso fue la que mayor puntaje recibió, seguida por el vigor, y las puntuaciones más bajas fueron para la dimensión dedicación.

Job Crafting

Rodríguez Rodríguez, Romero Licon, & Ramos Bernales (2018) se interrogaron acerca de la relación entre los distintos estilos de liderazgo, el Engagement y el rol que desempeña el Job Crafting en esta relación. La muestra del estudio estuvo conformada por 254 colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones del país peruano. Los investigadores partieron de dos hipótesis, por un lado, una que señalaba que el estilo de liderazgo tendrá un efecto directo sobre el Engagement. Por otro, que el Job Crafting es un mediador de la relación establecida entre los dos conceptos referidos en la primera hipótesis. Tomaron como referencia el modelo de rango completo o FRL (Full Range Leadership Model) desarrollado por Bernard Bass (1985). El cual contempla tres estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y pasivo-evitador.

En cuanto a la primera hipótesis, esta fue corroborada descubriéndose que entre los dos primeros tipos y el Engagement existe una relación directa y positiva, es decir, cuando el

liderazgo se vuelve transformacional o transaccional, las puntuaciones del UWES (Utrecht Work Engagement Scale) tienden a ser mayores. En el caso del estilo pasivo-evitativo, el tipo de relación con el Engagement es inversa, o sea que, los laissez faire leadership style inhiben o extinguen el involucramiento del trabajador para con su labor. Extrayéndose la conclusión de que, independientemente de que sea positivo o negativo, el liderazgo va a tener un efecto en el Work Engagement.

En cuanto a la segunda hipótesis, que trataba sobre el rol del Job Crafting como mediador entre los dos conceptos antes aludidos, los resultados mostraron que ante los estilos de liderazgo transformacional y transaccional el Job Crafting media la relación que estos mantienen con el Engagement. En el caso del pasivo-evitativo, se demostró que su impacto sobre el Engagement era menor cuando las prácticas de Job Crafting oficiaban de mediadoras.

Basándose en la teoría de Demandas y Recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2007), los autores afirman que

“el liderazgo en conjunto con el Job Crafting se transforman en recursos que pueden a) reducir las exigencias del trabajo y los costos fisiológicos y psicológicos asociados, b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo” (p. 37).

En cuanto a las dimensiones del Engagement, la absorción demostró estar menos vinculada con las variables de liderazgo, que la dedicación y el vigor. Según los autores esta dimensión está más vinculada con el tipo de tarea que se debe realizar, más que con la motivación que cualquiera de los estilos de liderazgo pueda generar.

Por último, esta investigación viene dar cuenta de que, si bien algunos estilos de liderazgo pueden potenciar la implicación de los trabajadores en la organización, el Job Crafting aparece teniendo un mayor impacto en el Engagement. Según Rodríguez Rodríguez, Romero Licona, y Ramos Bernal (2018), “Nuevamente, más que el líder, es el diseño del trabajo el que moviliza el Engagement” (pág. 38).

Maola Lárez (2018) en su estudio analizó la relación entre el apoyo social del trabajo, las dimensiones de Job Crafting y los comportamientos de ciudadanía organizacional en trabajadores del sector forestal chileno y venezolano. La población estuvo constituida por trabajadores de dos empresas, una de Venezuela y otra de Chile que se desempeñaban en el sector forestal. Si bien ambas organizaciones pertenecían al mismo sector, diferían en el producto que elaboraban, lo que implica que las tareas de los trabajadores venezolanos eran diferentes a las ejecutadas por los chilenos, aunque presentaban similitudes.

Respecto al diseño del trabajo, y siguiendo a Demerouti y Bakker (2014), lo definió como el proceso mediante el cual las organizaciones crean los puestos de trabajo y definen las condiciones bajo las cuales las personas realizarán sus tareas (p. 8).

En cuanto a las tres variables en estudio, definió, por un lado, al apoyo social del trabajo, tomando la definición de Morgeson y Humphrey (2006), como el “grado en que el puesto proporciona oportunidades para el asesoramiento y asistencia de otras personas” (p. 15).

Para el Job Crafting tomó la definición que Bakker, Demerouti y Xanthopoulou, (2011) hacen del término, estos dicen que:

“Los empleados pueden cambiar el diseño de sus trabajos al escoger sus tareas, negociar diferentes contenidos laborales y al dar significado a lo que hacen. Este proceso en el que los empleados dan forma a su trabajo es conocido como personalización. La personalización del trabajo o Job Crafting es definida como los cambios físicos y cognitivos que los individuos incluyen dentro de una tarea o de los límites relacionales” (p. 139).

Y, por último, tomó a Organ, (1988) para referirse a los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, definiéndolos como “aquellos comportamientos individuales discrecionales, es decir, que no están sometidos a ninguna regla o norma, pero que de manifestarse logran un aporte a la organización (como, por ejemplo, el altruismo, la cortesía, etc.)” (p. 22).

Los resultados le permitieron arribar a las siguientes conclusiones, (a) el apoyo social del trabajo y el Job Crafting se relacionan positivamente; (b) las dimensiones de Job Crafting promueven los comportamientos de ciudadanía organizacional; (c) el apoyo social del puesto de trabajo y los niveles de Job Crafting permiten, a su vez, explicar la manifestación de diferentes comportamientos de ciudadanía organizacional; (d) hay una correlación baja y negativa entre la dimensión aumento de recursos estructurales con la sub dimensión concienciación, esto es explicado a través de las condiciones a las que están sujetos los trabajadores de las forestales; y (e) no hubo diferencias entre los dos países, en lo que a la aparición de comportamientos de ciudadanía refiere.

Objetivos del Trabajo

General

Describir el tipo de relación existente entre Job Crafting y Engagement en trabajadores de la educación de una escuela secundaria de Armstrong.

Específicos

- Caracterizar las prácticas de Job Crafting en los trabajadores de la educación de una escuela técnica de Armstrong.
- Indagar sobre el nivel de Engagement de cada uno de los trabajadores.
- Establecer relaciones entre ambos conceptos.

Marco Teórico

Psicología Positiva

Definición

Existe consenso en el ámbito de la psicología positiva en reconocer como el fundador de esta nueva perspectiva a Martin Seligman, quien en su discurso de asunción como presidente a la APA (American Psychological Association), sostuvo que la psicología del siglo 20 tenía una gran deuda con el estudio del talento, las virtudes o fortalezas y la felicidad, por ello resaltó la necesidad de que la psicología girara hacia lo que él denominó la “psicología positiva” (Mesurado, 2017).

A partir de ahí, y junto a Mihály Csikszentmihalyi, publicó una serie de artículos destinados a introducir, sistematizar y articular las distintas categorías conceptuales que forman parte de la psicología positiva, como también a marcar los lineamientos que debían seguirse en los años venideros.

Seligman y Csikszentmihalyi (2000, p. 5) presentan a esta perspectiva como estando compuesta por tres esferas distintas, ya que proponen que el campo de la psicología positiva se centra en los niveles: subjetivo (experiencias subjetivas), individual (rasgos individuales) y grupal (las virtudes cívicas).

En esta serie de artículos también se encargan de brindar una definición, que es la que se suele tomar como punto de partida, en la mayoría de los trabajos que tratan de esta temática:

“La psicología positiva se define como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Para esta investigación se tomará como referencia la definición que dieron Sheldon y King, quienes definen a la psicología positiva como el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas, las cuales permiten adoptar una perspectiva más abierta respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades (2001). Por lo tanto, se centra en estudiar aquellas condiciones y procesos que contribuyen al óptimo funcionamiento de personas, grupos e instituciones. (Gable & Haidt, 2005).

La Psicología Positiva y la Psicología

Según Lupano Perugini y Castro Solano, a la Psicología Positiva le corresponde el mérito de haber integrado en un corpus teórico, que cuenta con amplia validación empírica, numerosos tópicos de interés, que han captado la atención de la psicología a lo largo de su historia como ser, la motivación, el bienestar, las emociones, etc., (2010).

Ya en sus primeros artículos, Seligman y Csikszentmihalyi proponen que existió, de parte de los investigadores en psicología, un marcado énfasis en lo patológico, dejando de lado los tópicos mencionados por Lupano Perugini y Castro Solano. Este sesgo, según los autores, se vio influenciado por el advenimiento de la Segunda Guerra Mundial, ya que fue este el período en el que la psicología se afianzó como una disciplina dedicada a la curación y a la reparación de daños, bajo lo que estos dos autores denominan el “modelo biomédico”.

La mención de la Segunda Guerra Mundial no es aleatoria, ya que ubican a este acontecimiento como un momento de bisagra, proponiendo que antes de la guerra, los objetivos de la psicología no solo estaban orientados hacia la curación de los trastornos mentales únicamente. Sino que las acciones de la disciplina psicológica se orientaban hacia aquellos aspectos que contribuían a que la vida de las personas fuera más productiva y plena, lo que implicaba identificar y desarrollar, tanto el talento, como la inteligencia.

Sin embargo, tras la guerra y debido a diferentes circunstancias, estos últimos objetivos fueron dejados de lado y la psicología se dedicó casi exclusivamente al tratamiento de los trastornos mentales y el alivio del sufrimiento humano (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

De esta manera, la Psicología Positiva emergió con el objetivo de ampliar el foco desde la preocupación por reparar el daño hacia el fortalecimiento de las potencialidades. De este modo sus principales preocupaciones pasaron por la identificación, medición, investigación y promoción del bienestar subjetivo y psíquico (Gancedo, 2008). Según Casullo, y gracias al aporte de la psicología positiva, de lo que ahora se trata es de “integrar una mirada que tome en cuenta el capital psíquico humano con el que cada sujeto cuenta, con la consideración de sus fallas, fracasos, dolores y carencias” (2008).

Entonces, y tomando como antecedente los desarrollos de la psicología humanística, principalmente los trabajos de Abraham Maslow y Carl Rogers (García Arroyo & Cárdenas Moncayo, 2015), la psicología positiva propondrá focalizarse en las fortalezas humanas, dado que se cuenta con diferentes investigaciones que han demostrado que las fortalezas humanas (el optimismo, la fe, las relaciones interpersonales, etc.) actúan como “amortiguadores” de la enfermedad mental (Seligman y Csikszentmihalyi 2000, 7).

Dado que el propósito de la psicología positiva es contribuir al estudio de las

condiciones y los procesos relacionados con el desarrollo óptimo de los individuos, grupos e instituciones, sus aportes tienen impacto en distintos campos de intervención, sobre todo en las áreas clínica, organizacional y educativa (Gable & Haidt, 2005), ocupándose de los “medios, procesos y mecanismos que hacen posible lograr una mejor calidad de vida y mayor realización personal”. (Casullo, 2008)

Tanto en el ámbito clínico, como en el de la educación, la psicología positiva se preocupa por estudiar las fortalezas y virtudes humanas, así como los efectos que éstas tienen sobre los individuos y la sociedad (Cuadra & Florenzano, 2003).

En el campo de la prevención, las intervenciones se dirigen simultáneamente a modificar al individuo y al ambiente en donde este se desenvuelve. Se busca reducir el estrés mediante la modificación del ambiente y desarrollar las competencias individuales a fin de modificar al individuo (Meyers & Nastasy, 1999).

Para concluir este apartado, y respecto al porvenir de las futuras investigaciones en psicología positiva, Seligman y Csikszentmihalyi en su escrito “Psicología Positiva: Una Introducción” (2000), mencionaron que:

“Uno de los retos para la psicología en los próximos años será dedicar más trabajo intelectual al estudio de los aspectos positivos de la experiencia humana, entender y fortalecer aquellos factores que permiten prosperar a los individuos, comunidades y sociedades, para mejorar la calidad de vida y también prevenir las patologías que surgen de condiciones de vida adversas. El objetivo de lo que se ha llamado Psicología Positiva es justamente catalizar este cambio de la psicología, hacia el desarrollo de las fortalezas de las personas.” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)

Para lograr esto último, Contreras y Esguerra (2006) recomiendan no comenzar a elaborar una perspectiva que termine separándose del campo de la psicología, sino acudir al conocimiento disciplinar acumulado, en distintas áreas de la psicología, y utilizarlo desde la perspectiva de la psicología positiva, también llamada psicología salugénica (Casullo, 2001).

Principales Desarrollos

Según Vázquez (2006), recientemente la psicología ha comenzado a aceptar como su objeto de estudio el bienestar subjetivo y la exploración de las fortalezas humanas. Fue gracias a los movimientos anteriormente descriptos que comenzaron a iniciarse investigaciones alrededor

de todo el mundo, quedando como resultado la aparición numerosos desarrollos conceptuales que trataban sobre los ejes principales de la psicología positiva y que sirvieron para complejizar y engrosar el corpus teórico de esta perspectiva, algunos de estos desarrollos serán presentados, de forma resumida, más abajo.

Vida plena

La finalidad que persigue la psicología Positiva es, en términos generales, alcanzar una vida plena, en base a esto Martin Seligman (2002) propone que existen tres vías para acceder a esta:

- 1- La vida placentera (pleasant life): esta vía consiste en incrementar, la mayor parte del tiempo la cantidad e intensidad de emociones positivas. Proponiendo dos formas de alcanzar estos momentos:
 - a. Savoring.
 - b. Mindfulness.
- 2- Compromiso (Engagement life): consiste en comprometerse con una tarea en particular y con la capacidad de alcanzar una experiencia óptima, también denominado Flow. Esto tiene que ver con llegar a un estado de disfrute, control y atención focalizada, lo que se logra cuando las oportunidades de acción percibidas en el entorno permiten a la persona emplear plenamente sus capacidades, es decir, cuando coinciden los desafíos y las habilidades subjetivamente percibidas. (Csikszentmihalyi, 1998). A modo de síntesis, podría resumirse lo anterior diciendo que es un estado en el que se cae cuando una actividad absorbe a un sujeto y este tiene la sensación de que el tiempo se detuvo.
- 3- Vida con significado (meaningfull life): consiste en un proceso en el que se ponen las capacidades del sujeto al servicio de los demás.

Valores en Acción

Como respuesta al DSM (Manual Diagnóstico y Estadístico de Trastornos Mentales), Peterson y Seligman desarrollaron una clasificación de fortalezas del carácter en una obra titulada obra “Manual de Virtudes y Fortalezas del Carácter” (2004).

Para confeccionar este escrito, los autores indagaron en las diferentes respuestas que han dado sobre el comportamiento moralmente bueno, las tradiciones filosóficas y religiosas de evidente y duradero impacto en la civilización humana. Tomando en cuenta para su estudio tradiciones religiosas y filosóficas provenientes de China (Confucionismo y Taoísmo), de Asia del sur (Budismo e Hinduismo) y de Occidente (Filosofía Ateniense, Judaísmo, Cristianismo e Islamismo).

En suma, las virtudes para Peterson y Seligman (2004, p. 12), son las características fundamentales valoradas por los filósofos morales y los pensadores religiosos. Las cuales serían universales porque aparecen en todas las culturas. Por fortaleza de carácter los autores entienden a aquellos ingredientes psicológicos (procesos o mecanismos) que definen las virtudes. En otro lugar, las fortalezas del carácter son definidas como aquellos rasgos positivos que se ven reflejados en pensamientos, sentimientos y conductas. Existiendo diversos grados en las fortalezas del carácter y proponiéndose distintas vías para que estas sean medidas. (Park, Peterson, & Seligman, 2004).

Partiendo de este trabajo Dahlsgaard, Peterson y Seligman (2005) se propusieron hacer una revisión bibliográfica de las virtudes cruciales para la prosperidad humana.

Los Tres Tipos de Bienestar

Otro termino que recibió la atención de los investigadores en psicología positiva es el concepto de Bienestar, desde esta perspectiva distintos autores se han preocupado por definirlo, y a modo esquemático, se puede hablar de que las teorizaciones giran en torno a tres tipos de bienestar distintos

Bienestar Subjetivo

Diener, Suh y Oishi (1997) desarrollaron el concepto de bienestar subjetivo. El cual es entendido como el modo en que una persona evalúa su vida. Partiendo de la concepción de que alguien puede evaluar su vida en forma de cogniciones, por ejemplo, cuando una persona conscientemente evalúa o juzga su propia satisfacción con la vida. O puede también evaluarla en forma de afectos, es decir, se trata de una evaluación que se realiza según las experiencias emocionales placenteras o displacenteras con relación a la vida de una persona. El bienestar subjetivo es una interacción entre ambas formas de evaluación.

El bienestar psicológico

Ryff, por su parte, propone el concepto de bienestar psicológico, el cual concibe como un constructo multidimensional, que se fue desarrollando a lo largo del tiempo, gracias a los aportes que distintos autores han hecho sobre lo que es el funcionamiento psicológico óptimo.

Para postular este concepto Ryff articuló diversas conceptualizaciones: a) el concepto de autorrealización de Maslow, b) el concepto de persona de funcionamiento completo de Rogers, c) el concepto de individuación de Jung, d) el de salud mental de Jahoda, e) el sentido de la vida de Frankl, f) el desarrollo personal de Erikson, g) las tendencias básicas de la vida

de Bühler, h) el proceso ejecutivo de la personalidad de Neugarten, e i) el concepto de madurez de Allport.

A partir de estos desarrollos Ryff, elaboró una definición unificada en donde entiende al bienestar psicológico, como la convergencia de 6 aspectos, los cuales se encuentran presentes en los conceptos arriba citados y que describen el funcionamiento psicológico óptimo, característico del bienestar psicológico. Ellos son: a) el sentido de la vida, es decir, el sentimiento de que la vida tiene un propósito; b) autonomía, esto es, vivir de acuerdo a las propias convicciones personales de cada quien; c) crecimiento personal, a saber, el uso de los talentos y el potencial personal; d) el dominio del entorno, o sea, cuán bien se manejan las diferentes situaciones de la vida; e) relaciones positivas, que hace referencia a la profundidad de conexión con los otros significativos y f) la autoaceptación, que es el conocimiento y aceptación de uno mismo y de sus limitaciones (Ryff, 1989; 2013).

Bienestar social

Como complemento de los dos tipos propuestos anteriormente Keyes (1998) planteó que la tradición psicológica deja de lado el bienestar social, que es un reflejo de la salud social positiva. Para el autor las investigaciones hechas sobre este concepto tenían un corte más individualista, por lo tanto, propone para la medición del bienestar social, evaluar las circunstancias y el funcionamiento en la sociedad en la que cada persona vive (p. 122).

Según Keyes (1998) pueden distinguirse 5 aspectos del bienestar social: a) la integración social, b) la aceptación social, c) la contribución social, d) la realización social y e) la coherencia social.

La integración social es el sentimiento de formar parte de la sociedad y que se tiene algo en común con las otras personas que constituyen la realidad social. La aceptación social alude a la confianza que se tiene en los otros. La contribución social es la creencia de la valía personal de cada uno, es decir la creencia en que cada persona posee cosas valiosas para aportar al mundo. La realización social es la creencia de que la sociedad tiene potencial en el cual la persona puede realizarse a través de las instituciones. Por último, la coherencia social es la percepción de la calidad, la organización y la operación del mundo social, lo que incluye la preocupación por el conocimiento del mundo (Keyes, 2010).

La vida floreciente

A fin de unificar los distintos tipos de bienestar anteriormente mencionados, Martin Seligman publicó un libro titulado “Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar”,

en este escrito propone que los elementos del bienestar pueden resumirse con el acrónimo P.E.R.M.A (por las siglas en Inglés de: positive emotions, Engagement, relationships, meaning y achievement), afirmando con esto que el bienestar es un constructo compuesto de cinco componentes: las emociones positivas, el Engagement, las relaciones positivas, el sentido y el logro.

Emociones Positivas

Las emociones positivas se refieren a la capacidad de experimentar sentimientos tales como la felicidad, el placer y el confort. Bárbara Fredrickson se dedicó a investigar sobre este componente y reúne los resultados de sus investigaciones en un escrito (2001). Para esta autora las emociones positivas son signos o marcadores de esa vida floreciente (p. 218).

Las emociones, según Fredrickson (p. 219), son un subconjunto de los fenómenos afectivos. Es decir, son tendencias de respuesta compuestas de múltiples factores, que se desarrollan en períodos de tiempo relativamente cortos. Generalmente, una emoción comienza con la evaluación que un individuo hace respecto a algún acontecimiento que la antecedió.

Este proceso de evaluación, que puede ser consciente o inconsciente, determina ciertas tendencias de respuesta que se manifiestan a través de sistemas de componentes en cierta medida acoplados, tales como experiencias subjetivas, expresiones faciales, procesamiento cognitivos y cambios fisiológicos.

Fredrickson identifica cuatro emociones positivas: a) la alegría, b) el interés, c) el contento y d) el amor. (Fredrickson, 2001)

Engagement

El Engagement es otro de los componentes de la vida floreciente y se refiere a estar interesado, comprometido y absorto en una actividad particular, con una organización o con alguna causa. Proponiendo que los más altos niveles de compromiso se definen como estados de flujo (flow) o experiencia óptima. Cabe destacar que esta conceptualización del Engagement se diferencia de la de Work Engagement que se utilizará para este estudio.

Las relaciones positivas

Las relaciones positivas incluyen aquellos sentimientos de integración con la sociedad o comunidad, la persona experimenta sentimientos de protección y satisfacción con su red social.

El sentido

El sentido se refiere al significado, propósito y dirección de la vida, junto a un sentimiento de conexión con algo más grande que la propia persona.

El logro

Con logro, el autor se refiere a los progresos que cada persona haga hacia la consecución de los objetivos que se ha propuesto y, en algunos casos, el hecho de lograr ciertos resultados puede conducir al reconocimiento externo y a un sentido personal de logro. Aunque el logro puede definirse en términos objetivos, no se puede dejar de mencionar que es un término que también aparece sujeto a ambiciones personales, impulsos y a las diferencias de personalidad (Seligman, 2011).

La motivación

La motivación es un proceso relacionado con el impulso, dirección y persistencia de la conducta. Los estudiosos de este concepto se basaron principalmente en dos constructos:

- Engagement.
- Experiencia óptima o *Flow*.

Cabe aclarar que estos últimos dos términos se utilizan en inglés, ya que no se cuenta con una palabra equivalente que permita su traducción al español (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005).

Psicología Organizacional Positiva

En el capítulo anterior se realizó una breve descripción de los principales desarrollos que conforman el bagaje teórico de la Psicología Positiva. A modo de síntesis, esta fue definida como: ‘el estudio científico del funcionamiento humano óptimo’ (Seligman, 1999).

En el ámbito específico del trabajo y de las organizaciones surge la Psicología Organizacional Positiva, la cual se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva (Salanova & Schaufeli, 2004).

Siguiendo la misma línea Stajkovic y Luthans la definen como el estudio y la aplicación de recursos y competencias humanas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas, con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones (2003, p. 179).

Entonces, el objetivo de la psicología organizacional positiva es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como también amplificar y potenciar el bienestar y la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005).

De lo que se trata, operativamente hablando, es de intervenir en la generación de procesos que contribuyan al funcionamiento óptimo y que promuevan medidas salúgenicas en el lugar de trabajo. A la vez que se vela por el desarrollo de los trabajadores, y se examina de qué modo los fenómenos positivos (fortalezas, virtudes, recursos personales) pueden ser utilizados como protección frente a los riesgos laborales (Luthans, 2002).

Según Bakker y Rodríguez-Muñoz (2012) si la psicología quiere mejorar las condiciones de trabajo, no es suficiente con ayudar a aquellos que experimentan estrés, burnout, desgaste, etc. Sino que complementariamente se deben potenciar aquellas fortalezas de los trabajadores.

Luthans, Youssef y Avolio (2007) comentan que históricamente los departamentos de recursos humanos trataron de ayudar a los empleados enfermos a que vuelvan rápidamente al trabajo, con el fin de reducir los costes asociados al absentismo.

Pero, según los autores, el influjo de la psicología organizacional positiva permitió un cambio de perspectiva en estos departamentos, señalando que los mejores empleadores ya no son los que prometen solo empleo de por vida y un buen salario, sino aquellos que, además de lo anterior, proporcionan a los trabajadores oportunidades y recursos para su crecimiento.

A modo de resumen, desde la psicología organizacional positiva se intenta echar luz sobre dos temas principalmente:

1. Trabajadores Positivos: por un lado, se busca comprender como debería ser un trabajador con un funcionamiento óptimo. Interesándose especialmente en los estados afectivos de estos, y que incidencia tienen en las tareas laborales que debe realizar.
2. Organizaciones Positivas: en cambio, en este punto, las principales preocupaciones pasan por elaborar programas que incrementen tanto el bienestar del trabajador, como así también el clima laboral, a la vez que se buscan optimizar los productos o servicios que la organización ofrezca.

Las Organizaciones Saludables

El objetivo principal de la psicología organizacional positiva es promover el desarrollo de organizaciones saludables, esto es, se busca generar en las empresas políticas y estrategias que les permitan a estas comprometerse con el desarrollo y la promoción de la salud de una manera comprehensiva e interdisciplinar.

Estas organizaciones no solo buscan la excelencia organizacional y el éxito financiero, sino que van más allá, porque gozan de una fuerza laboral física y psicológicamente saludable, la cual es capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positivos. Particularmente durante periodos de turbulencias y cambios.

Teniendo además la capacidad tanto para sobrevivir a estos periodos críticos, como para adoptar una actitud resiliente ante estos. Pudiendo atravesar distintos sobresaltos sin por eso extinguirse, sino que esta misma actitud les provee de una flexibilidad tal que pueden adaptarse a distintos contextos.

Por ende, según Salanova (2008) el propósito para quien trabaje en el departamento de recursos humanos es que las organizaciones estén formadas por trabajadores engaged ya que solo de esta manera es que puede hablarse de organizaciones saludables.

Por su parte, Wilson et al., (2004) definen a las organizaciones saludables como aquellas caracterizadas por invertir esfuerzos sistemáticos e intencionales en maximizar el bienestar de los empleados y la productividad.

Para lograr esto emplean planes en donde tienen prioridad la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y en donde se ofrezcan oportunidades equitativas, tanto para el desarrollo de una carrera laboral dentro de la organización, como también para alcanzar un adecuado balance trabajo-vida privada.

De lo que se desprende que el punto central en el estudio de las organizaciones saludables es la salud de los trabajadores, aunque sin por eso descuidar el funcionamiento de

la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales.

Salanova, en su libro “Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva” (2008) realiza un breve recorrido histórico, y al final de este observa que la idea de gestión tradicional, que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, está siendo reemplazada por un nuevo modelo que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma, y un objetivo que debe incluirse dentro de las políticas organizacionales.

Y argumenta que uno de los motivos de este cambio de modelo tiene que ver con el hecho de que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de continuos cambios socioeconómicos, las organizaciones necesitan contar con trabajadores motivados.

Sin embargo, la incidencia de la psicología organizacional positiva no se agota en la relación de la dirección de la organización con los trabajadores, sino que también se ocupa de estudiar y desarrollar programas que buscan optimizar las relaciones de la organización con su ambiente, con la comunidad que la rodea y la sociedad en general (Salanova, 2008).

En ese mismo libro, la autora propone un modelo para describir a las organizaciones saludables, señalando que estas se ocupan de desarrollar políticas para poder estructurar y gestionar los procesos de trabajo, los que influirían en el desarrollo de: a) empleados ‘saludables’ y b) ‘Outputs’ organizacionales saludables. Estos últimos están relacionados con la producción de productos/servicios de alta calidad y saludables, además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad (Zwetsloot & Pot, 2004).

En esta descripción de las organizaciones saludables, Salanova (2008) diferencia dos tipos de recursos que sirven para estructurar y gestionar los procesos de trabajo:

- Recursos estructurales: los cuales pertenecen al ambiente físico/estructural, tanto a nivel de las tareas a realizar como a niveles más generales que abarcan a toda la organización en su conjunto, en este punto establece una diferencia entre:
 - Recursos de tarea, que tienen que ver con la claridad con que se formulan las tareas y el rol laboral que debe desempeñar cada trabajador, la autonomía, la variedad de las tareas, y la existencia de información y feedback sobre las tareas realizadas.
 - Recursos de la organización, respecto a esto, la autora hace referencia a aquellas prácticas directivas y de gestión de recursos humanos que apuntan a generar procesos de formación y desarrollo de carrera laboral, las estrategias de conciliación trabajo/vida privada, comunicación organizacional.
- Recursos sociales: son aquellos que se relacionan con los compañeros de trabajo, los

jefes, los clientes/usuarios. Comprende tanto el ambiente social inmediato del trabajo (compañeros) como mediato (directivos, clientes).

Por último, mencionará aquellas características que poseen las organizaciones saludables.

Características de las Organizaciones Saludables

1. Control del puesto: no tienen ni un excesivo nivel de autonomía, ni tampoco un sofocante control en el puesto de trabajo.
2. Oportunidad para el uso de habilidades: el puesto que cubre el trabajador le proporciona oportunidades para que pueda utilizar y desarrollar sus habilidades, así como también le permite utilizar distintas habilidades, tanto las que, valoradas por su grupo de trabajo, como también aquellas que son requeridas por su puesto.
3. Variedad: existe un adecuado nivel de novedad o cambio ofrecido por el ambiente laboral, existiendo variedad a nivel intrínseco (actividades requeridas), como también variedad a nivel extrínseco (aspectos del entorno).
4. Demandas laborales realistas: las demandas no son desmedidas como para agotar al trabajador, pero tampoco tan simples como para que se aburra.
5. Claridad de tareas y rol laboral: las organizaciones saludables necesitan que el trabajador posea información respecto a las actividades que debe realizar, y que esta última este claramente transmitida, encontrándose expresamente delimitada de aquellas tareas que le corresponden realizar a otros trabajadores.
6. Oportunidades para el contacto social: se refiere en este punto a la posibilidad de contar con el apoyo de compañeros de trabajo. Tanto en lo que concierne a la adquisición de habilidades nuevas, como también en el plano afectivo.
7. Feed-back sobre el trabajo realizado: este punto hace alusión al grado de información que el trabajador recibe respecto a su desempeño laboral. Ya sea de sus compañeros de sección, de la dirección de la organización, como también de los clientes (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005).

El Modelo HERO

En uno de sus escritos más recientes Salanova, junto a Llorens y Martínez (2016) proponen el concepto de Organización Saludable y Resiliente o HERO (Healthy & Resilient Organization) el cual hace referencia a aquellas Organizaciones Saludables que se caracterizan por perseguir

el binomio: salud y resiliencia.

En otras palabras, los autores intentan describir con su modelo a aquellas organizaciones que llevan a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados obtenidos tanto por los trabajadores en particular, como de la organización en general.

El hecho de que sean resilientes radica en que mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas y bajo presión son capaces de mantener su funcionamiento y sus resultados, así como también un adecuado clima laboral (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016).

El modelo HERO propone que una organización es positiva si comprende tres componentes que interactúan entre sí, de manera que, de modificarse uno, pueden provocarse beneficios positivos en el resto:

- 1) *Recursos y prácticas organizacionales saludables*. Los cuales son entendidos como recursos de la tarea (autonomía) y del grupo de trabajo (apoyo social), así como estrategias que permiten estructurar y organizar el trabajo (estrategias de comunicación).
- 2) *Trabajadores y grupos de trabajo saludables*. Es decir, se trata de contar con trabajadores que gocen de altos niveles de bienestar laboral en términos de creencias de eficacia, emociones positivas, Engagement en el trabajo, y resiliencia.
- 3) *Resultados organizacionales*. Se incluyen en este punto logros tales como un alto desempeño y excelencia organizacional, a la vez que también el alcanzar buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad, y responsabilidad social empresarial (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016).

Del Burnout al Engagement

Maslach, Schaufeli y Leiter, (2001) definen al Burnout como un constructo de tres factores: agotamiento, cinismo y sentimientos de ineficacia profesional, desde esta conceptualización y según lo hallado en diversas investigaciones, se observa que el Burnout constituye uno de los daños laborales con mayor incidencia en la actualidad. Entre las principales consecuencias del burnout a nivel individual se cuentan el agotamiento, la distancia mental, reiteradas quejas y consecuencias psicosomáticas, así como también dudas respecto a la propia capacidad para desempeñar el trabajo.

Por este motivo se convirtió rápidamente en uno de los tópicos sobre los que más se ha investigado en el campo de la psicología laboral. Paradójicamente ha sido el estudio del burnout el que ha disparado el campo de investigación del Engagement, el cual pasó a constituirse rápidamente como uno de los conceptos nodales de la psicología positiva.

De esta manera, se descubrió que a diferencia de aquellos que están quemados (burnout) en el trabajo, los empleados con altos niveles de Engagement presentan un elevado sentido de compromiso con su trabajo, y en lugar de ver su trabajo como estresante y demandante lo perciben como un reto y una actividad motivadora (Bakker, Rodríguez-Muñoz, & Derks, 2012).

Como consecuencia de esto, dos de las tres dimensiones que constituyen el concepto de Work Engagement (vigor y dedicación) son considerados como los polos opuestos de agotamiento y cinismo respectivamente, dos componentes principales del burnout. Según los autores es posible establecer continuos entre los dos polos opuestos. Estableciendo que aquel que va desde el cansancio al vigor se denomina energía, mientras que el continuo que se extiende desde el cinismo hasta la dedicación, se ha llamado identificación (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006).

Por lo tanto, el Engagement en el trabajo se caracteriza por trabajadores con altos niveles de energía y una fuerte identificación con su trabajo, mientras que el burnout, por el contrario, se caracteriza por bajos niveles de energía combinados con baja identificación con el trabajo.

El hecho de que el Engagement posea una tercera dimensión (absorción), que no se correspondería con el tercer componente del Burnout (sentimientos de ineficacia personal), es el que disparó una discusión interna a la disciplina sobre si el Burnout y el Engagement son los dos polos opuestos del mismo fenómeno, o si se trata de dos conceptos relacionados pero diferenciables.

Definición de Work Engagement

En los últimos años el Engagement ha sido objeto de numerosas investigaciones, lo que hizo que aparezcan numerosas definiciones sobre este concepto, las cuales, si bien presentan ciertas similitudes, también exhiben puntos en los que difieren.

Así para Salgado y Peiró (2008) el Engagement es el conjunto de las experiencias positivas que pueden derivarse del trabajo y que hacen que la persona se vincule a la organización de manera comprometida. Poniendo de relieve, y destacando al acto experiencial como característico del Engagement.

Desde otra óptica, Zhang y Bartol (2010) lo definen como un proceso de compromiso creativo, en el cual puede observarse la participación de los trabajadores en los métodos y procesos relevantes para la identificación de problemas, la búsqueda de información y la generación de nuevas alternativas. Por otra parte, esta definición realza el hecho del compromiso, lo cual haría que el trabajador tome la iniciativa para aportar soluciones a las distintas problemáticas que puedan presentársele.

En el caso de Lisboa, Morales y Palací (2009), estos autores destacan que para alcanzar altos niveles de Engagement el trabajador debe recibir un adecuado entrenamiento, en donde producto del elevado conocimiento que este tiene respecto a su puesto es que se muestra comprometido a aplicar sus capacidades e implicarse en distintos momentos de su quehacer laboral. Proponiendo de esta manera, una relación positiva entre aprendizaje y Engagement (a mayor aprendizaje, mayor Engagement). Apareciendo el primero como la causa del segundo, y por eso mismo enfatizando sobre el conocimiento que el trabajador tenga sobre su puesto.

Por otro lado, Lorente y Vera (2010) destacan el carácter colectivo del Engagement, el cual, según los autores, se encuentra muy ligado al desarrollo organizacional, existiendo entre ambos una constante interacción, la cual termina por generar procesos en los que se obtienen ganancias tanto para el empleado (que se siente más motivado y engaged), como para la organización (que aparece como más productiva y eficaz en sus relaciones internas y externas con su ambiente).

Wefald y Downey (2009) destacan el carácter afectivo del Engagement, definiendo a este último como el vínculo emocional del trabajador con la empresa, el cual se caracteriza por tres factores como lo son el sentimiento de vigor, dedicación y absorción.

Por último, y para esta investigación se tomará la definición de Engagement en el trabajo aportada por Schaufeli, Salanova, González–Romá y Bakker, (2001):

“El Engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado

específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular”.

Cabe aclarar que esta conceptualización es la que se usó para crear la Utrecht Work Engagement Scale (UWES), la cual fue uno de los instrumentos que se aplicaron en este estudio.

Engagement estado permanente o transitorio

Dentro de los teóricos del Engagement surgió una discusión respecto a si se debía considerar al Engagement como un estado que duradero y persistente o como un estado en el que podía caer el trabajador, pero que se caracterizaba por ser transitorio.

Schaufeli et al., en uno de sus primeros trabajos (2002) sobre este tema, señalan que más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado cognitivo y afectivo más persistente y omnipresente (p. 74). Siendo justamente estas últimas dos características lo que diferencia al Engagement de otro tipo de conductas motivadas en las que puede caer un trabajador.

Posteriormente, y en contraposición a esta postura, Sonnentag introduce el concepto de Engagement entendiéndolo como un estado mental transitorio, y justamente, es esto último lo que caracterizaba a este fenómeno (Sonnentag, 2003).

Engagement y Recursos Laborales

Los recursos ofrecidos a los trabajadores, de parte de la organización, se han identificado como factores que pueden fomentar el Engagement, es decir, si un trabajador se encuentra satisfecho con los recursos que la empresa le provee para realizar una labor, tendrá un compromiso mayor, al que tendría si se sintiera insatisfecho o los considerará insuficientes.

Por esto, se ha postulado que, si la organización ofrece los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos, los trabajadores generarán un vínculo más eficaz con las actividades de su trabajo, se mostrarán comprometidos con los propósitos que se deben alcanzar y con la organización en su totalidad. Pasando a verse a sí mismos como personas capaces de afrontar las exigencias del trabajo (Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova, & Bakker, 2002).

Aunque también se observó la existencia de una relación positiva entre el Engagement y la iniciativa personal en el trabajo (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011), según esta observación es posible afirmar que después de un determinado tiempo, y a pesar de no recibir

los recursos que considera apropiado, un trabajador engaged se los proporcionará por sus propios medios. Generándose a sí mismo sus propios recursos, independientemente de los que les proporcione la organización.

Dimensiones del Engagement

El Engagement está compuesto por tres dimensiones que, aunque son diferenciables entre sí, se encuentran interrelacionados.

Vigor

Se entiende por vigor a la fuerza o intensidad con la que se cuenta para realizar cierta labor (Wefald & Downey, 2009). Se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades.

Es una dimensión que se refiere a aquellos trabajadores que cuentan con altos niveles de energía y resiliencia, voluntad para dedicar esfuerzos en distintas tareas dentro de la organización, la tendencia a no fatigarse con facilidad, y persistencia frente a las dificultades.

Aquellos que presentan altos niveles de vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos niveles, cuentan con menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su labor (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Dedicación

La dedicación hace referencia a una fuerte implicación de parte del trabajador, mostrando actitudes de entusiasmo (Wefald & Downey, 2009). Se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de inspiración, orgullo, reto y que el trabajo adquiera, para el trabajador, significado.

Aquellos que presentan altos niveles en dedicación están fuertemente identificados con su trabajo porque lo viven como una experiencia significativa, inspiradora y desafiante. Por el contrario, aquellos que presentan bajos niveles, no se identifican con su trabajo porque no consideran la experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, con relación a su trabajo (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Absorción

La absorción alude al agrado por estar en el trabajo, es decir el trabajador siente complacencia por encontrarse inmerso en el trabajo y tiene el sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente (Wefald & Downey, 2009). Esta dimensión se caracteriza por que el trabajador permanece concentrado e inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo.

Aquellos que presentan altos niveles de absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo y presentan dificultad para dejarlo porque la misma actividad los impulsa. Al contrario, aquellos que presentan bajos niveles de absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

La teoría de las demandas y los recursos laborales

Como modelo explicativo de los distintos ambientes laborales surge la teoría de las demandas y los recursos laborales, según la cual los distintos entornos de trabajo pueden dividirse en dos categorías diferentes: demandas y recursos laborales.

Por demandas laborales se entienden aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos (Demerouti E., Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Por otro lado, los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden (a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker & Demerouti, 2007). Según esta teoría tanto las demandas como los recursos laborales influyen en el deterioro de la salud y el proceso de motivación.

Para Bakker y Demerouti las demandas y los recursos laborales interactúan a la hora de predecir el bienestar laboral. Estableciendo dos maneras en las que los recursos pueden influir en el bienestar y el rendimiento de un trabajador. La primera consiste en que los recursos aligeren el impacto de las demandas en el estrés/malestar. Quedando menos expuesto al riesgo de contraer alguna enfermedad laboral.

La segunda forma en la que los recursos pueden influir en el rendimiento y el bienestar es aquella en la que las demandas amplifican el impacto de los recursos laborales en la motivación/Engagement. En este sentido, se ha comprobado que los recursos laborales tienen mayor impacto en el Engagement cuando las demandas son elevadas. Es decir, el trabajador, al encontrarse sujeto a determinadas demandas, termina por optimizar sus recursos laborales, aumentando de esta manera el Engagement.

Sobre esto último, Bakker y Demerouti (2013) proponen que también existe la posibilidad de que tenga lugar la situación inversa, es decir que el Engagement tiene la capacidad de incidir sobre las demandas y recursos laborales.

Para concluir este capítulo, interesa remarcar que es en el seno de esta teoría que Tims, Bakker y Derks (2012) incluyeron el concepto de Job Crafting. Según estos autores, el Job Crafting puede dividirse en cuatro tipos de comportamientos: a) aumentar los recursos laborales estructurales, b) aumentar los recursos laborales sociales, c) aumentar las demandas laborales que suponen un reto y d) disminuir las demandas laborales que suponen un obstáculo.

Job Crafting

El proceso mediante el cual los empleados modifican, influyen y dan forma a sus puestos de trabajo es denominado Job Crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

En otro lugar (Bakker, Rodríguez-Muñoz, & Derks, 2012), este concepto es definido como los cambios físicos y cognitivos que llevan a cabo las personas en sus tareas o en los límites de sus relaciones en el trabajo. Los cambios físicos se refieren a cambios en las formas, el alcance o el número de tareas de trabajo. Mientras que, los cambios cognitivos aluden a modificaciones en la forma de percibir el trabajo.

Respecto a cambiar los límites relacionales, los autores proponen que los trabajadores tienen un margen para influir sobre aquellas personas con quienes interactúan mientras hacen su trabajo, y que operando sobre dicho margen es posible generar cambios de distinta naturaleza, los cuales sirven al trabajador para optimizar sus recursos laborales a fin de afrontar las diferentes demandas.

Por esto mismo es que para desarrollar el concepto de Job Crafting se parte de la idea de que, si bien las condiciones de trabajo pueden impactar en los trabajadores, éstos no son sujetos pasivos, sino que pueden influir sobre su ambiente laboral (Parker & Ohly, 2008).

Respecto al propósito de insertar modificaciones en las actividades que un trabajador realiza, y de acuerdo con lo propuesto por Wrzesniewski y Dutton, la personalización se centra en cambiar el trabajo con el objetivo de sentir que se hace algo importante. Como consecuencia de lo anterior los trabajadores aumentan su capacidad de adaptarse al trabajo (2001).

Sin embargo, y como complemento a lo expuesto en el párrafo anterior, antes de que los trabajadores realicen modificaciones a su trabajo, deben percibir que tienen la oportunidad de hacer cambios (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011). Esto es, deben contar con la autonomía suficiente para poder efectuar dichas modificaciones. Viéndose en este aspecto el importante rol que juega la organización, siendo la que debe posibilitar estos procesos, a través del diseño de puestos que incluyan en su conformación la posibilidad de que el trabajador moldee algunas de sus tareas.

Respecto a los motivos que inician los cambios cognitivos y físicos en el puesto de trabajo, Wrzesniewski y Dutton (2001) proponen que la motivación para el Job Crafting surge de necesidades de dos tipos.

En primer lugar, los trabajadores se involucran en un proceso de esta naturaleza, ya que sienten la necesidad de controlar ciertos aspectos de su trabajo, con el fin de evitar consecuencias negativas.

En segundo lugar, los trabajadores se sienten inclinados a cambiar ciertos aspectos de

su trabajo, para así tener una sensación más positiva de sí mismos, la que a su vez se verá confirmada por los demás.

A esto último se agrega lo propuesto por Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli y Hetland (2012) quienes señalan que las personas tratan de modificar aspectos de su trabajo con la finalidad de crear condiciones en las que puedan trabajar de modo saludable y motivados.

Cabe destacar que, como se señaló anteriormente, el Job Crafting es una intervención individual que por lo general inicia el propio empleado, sin embargo, los autores señalan que las organizaciones pueden estimular los comportamientos de Job Crafting, puesto que es beneficioso tanto para los empleados como para las organizaciones (Bakker & Demerouti, 2013). Sin embargo, y en contraste con esto último, Wrzesniewski y Dutton (2001) proponen que este proceso no es intrínsecamente ni “bueno” ni “malo” para una organización, sino que su efecto depende de la situación.

Por último, interesa señalar la relación entre Engagement y Job Crafting propuesta por Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011) quienes afirman que los empleados que están engaged se encargan de mantener su propio Engagement en el trabajo, modelando proactivamente su ambiente laboral.

Organización educativa en la que se realizó el estudio

En la introducción ya fue definido lo que se entiende por organización (pág. 5), sin embargo, allí también se mencionó que esta definición era bastante amplia y no permitía diferenciar a distintas entidades. Por eso es por lo que, de acuerdo con los objetivos de esta investigación, se cree conveniente agregar a lo dicho por Schein la división que hace Sandoval Estupiñán entre aquellas organizaciones empresariales y las educativas.

Esta autora menciona que por organización se entiende al “continente” de varias actividades, pero que el contenido de dicho continente es el que permite hablar de diferencias. En este punto la principal diferencia entre una entidad empresarial y una educativa estaría dada por el objetivo que persiguen. Mientras que la primera tiene su propósito en la producción y distribución de riqueza a través de un trabajo digno, la segunda lo halla en la formación integral de las personas, intencionalmente y a través de la educación formal.

Lo último merece dos aclaraciones, en primer lugar, dentro de una organización empresarial se realizan diversos aprendizajes, aunque no siempre tienen como camino principal el de la educación formal, recurriendo a la informal y no formal. En segundo lugar, y relacionado a lo anterior, más allá de que se produzcan procesos de adquisición de habilidades y conocimientos, este nunca es el propósito de una organización empresarial, y si lo es en la educativa, siendo la enseñanza el objetivo a alcanzar y sobre el que se planifican las actividades.

En el caso puntual de la organización en la que se realizó el estudio, esta es una escuela secundaria, pública de orientación técnica, dependiente de la provincia de Santa Fe.

Los orígenes de esta organización educativa se remontan al año 1928, cuando comienzan a enseñarse cursos de carpintería a alumnos de distintas escuelas primarias.

Décadas más tarde, mientras transcurría el 1973, con la Ley Provincial N° 7067/73, dicho taller se transforma en escuela, brindando cursos bianuales, para las especialidades de "Instalador de obras sanitarias domiciliarias" e "Instalador electricista".

Dos años más tarde, el 30 de abril de 1975, la escuela adquiere la actual denominación. Brindando en estos momentos una formación que dura hasta el sexto año y ofreciendo a sus alumnos la posibilidad de egresar con el título de “técnico en equipos e instalaciones electromecánicas”.

Actualmente cuenta con unos 200 estudiantes aproximadamente, y 52 trabajadores, los cuales se dividen en administrativos, docentes (profesores y maestros especiales técnicos), asistentes escolares y directivos.

Cabe remarcar que durante el año 2018 comenzaron con un proyecto de reconstrucción

del viejo edificio en el que la escuela estaba alojada anteriormente, por lo que debió mudar sus actividades a unos galpones municipales. Dicho proyecto tiene como fecha estimativa de finalización el mes de junio del 2022.

Finalmente, y debido a la irrupción del SARS-COV-2, durante el 2020, la escuela se vio obligada a reestructurar sus actividades. Pasando, en el transcurso de ese año, hacia la modalidad de educación virtual. Durante el 2021, volvió a la modalidad presencial, aunque lo hizo dividiendo sus actividades en dos edificios, parte de estas se realizan en los galpones municipales (administrativas, dirección y talleres) y el resto tienen lugar en aulas prestadas por una iglesia de la localidad.

Asimismo, también se acortaron los horarios de dictado de clases, se impusieron ciertas medidas preventivas (uso de barbijo, limitación de puertas para ingreso y egreso) y se implementó un sistema de burbujas que consiste en la concurrencia de un grupo de alumnos en semanas intercaladas, es decir, un grupo de alumnos constituye una burbuja (ej.: la burbuja 1), y todos los miembros de esta asisten a la escuela por el transcurso de una semana, simultáneamente los alumnos que pertenecen a las otras burbujas permanecen en sus domicilios, realizando trabajos prácticos y actividades asincrónicas. Una vez culminada la semana en la que la primera burbuja asistió a la escuela, corresponde el turno de la segunda, a quien corresponde ir al establecimiento durante toda esa semana, mientras el resto se queda en sus casas.

La elección de realizar este estudio dentro de una escuela encontró su motivación en el hecho de que, la relación entre las dos variables en estudio había sido investigada previamente por otros autores, aunque el denominador común a todas estas investigaciones fue que fueron realizadas en organizaciones empresariales.

Marco Metodológico

Área de Estudio

Ciudad de Armstrong

Armstrong es una localidad ubicada al sur de la provincia de Santa Fe, que forma parte del Departamento Belgrano. Según el último censo, llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec, 2010), cuenta con una población de 11.484 habitantes. Tiene una extensión de 302 km², mantiene una densidad poblacional de 38 hab./km, abarcando dentro de su territorio grandes dimensiones de zonas rurales.

Su fundación se remonta al 14 de diciembre de 1882, fecha en que Pedro Rolando adquiere el primer lote en la zona que actualmente está emplazada la localidad. Siendo reconocido primeramente como Colonia de Armstrong, hasta que a través de la Resolución N° 298 del 16/08/1929 se lo reconoce con el título de pueblo. Finalmente, con la promulgación de la Ley Provincial N° 9.527 se declara a la localidad como ciudad (Efemérides Armstrong, s.f.).

Armstrong está situada sobre la Ruta Nacional N° 9 y a cinco kilómetros de la Autopista Rosario-Córdoba, al oeste se sitúa la Ruta Provincial N° 15 y al este la Ruta Nacional N° 178. Queda a 92 kilómetros de la ciudad de Rosario y a 204 km., de la capital provincial (Municipalidades de Argentina, s.f.).

En cuanto a la parte económica, la ciudad obtiene la mayor parte de sus recursos tanto de la agricultura-ganadería, como así también de la industria metalúrgica, siendo una de las regiones con mayor producción de maquinaria para el agro del país (Fontanesi, 2018).

Cuenta a su vez con 7 clubes sociales y deportivos, un S.A.M.C.O, dos jardines infantiles, tres escuelas primarias, tres escuelas secundarias, dos escuelas terciarias y un Eempa.

Tipo de Estudio

Para esta investigación se utilizó un diseño no experimental, el cual según Hernández Sampierí, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006), se caracteriza por el hecho de que el investigador no manipula las variables, para verificar el impacto que una tiene sobre la otra, como si sucede en los diseños experimentales. Sino que la recolección de datos se da en el ambiente en donde los eventos suceden y sin ningún tipo de control de parte del investigador.

A su vez, este estudio también fue transversal o transeccional, este tipo de diseño tiene su característica principal en el hecho de que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Teniendo como propósito describir variables y analizar su incidencia e

interrelación en un momento dado” (p. 208). Esto último dado que se intenta describir el tipo de relación existente entre las dos variables, sin por eso buscar hacer seguimiento a lo largo del tiempo, ni verificar el tipo de evolución que esta relación pueda tener.

Por último, y debido a que se buscó describir la correlación existente entre dos variables, sin por eso establecer ningún tipo de relación del tipo causa-efecto, es que esta investigación fue no experimental, transversal y correlacional.

Población y Muestra

La población total fue de 52 personas, extrayéndose de este total una muestra de 44 trabajadores, los cuales fueron seleccionados por un método no probabilístico, de acuerdo a la conveniencia del investigador. Se realizaron 23 entrevistas semiestructuradas y 44 cuestionarios.

Utilizándose como criterio de inclusión para formar parte de la muestra el ser trabajador activo de la escuela técnica en la que se realizó el estudio.

Definición de las Variables

Work Engagement

Según Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, (2001): “El Engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular”.

El Engagement está compuesto por tres dimensiones que, aunque son diferenciables entre sí, se encuentran fuertemente interrelacionadas:

- Vigor: es la fuerza o intensidad con la que se cuenta para realizar cierta labor.
- Dedicación: hace referencia a una fuerte implicación de parte del trabajador, mostrando actitudes de entusiasmo.
- Absorción: alude al agrado por estar en el trabajo, es decir el trabajador siente complacencia por encontrarse inmerso en el trabajo y tiene el sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente.

Job Crafting

Se tomará la conceptualización aportada por Bakker, Rodríguez-Muñoz, & Derks (2012), quienes definen a este concepto como los cambios físicos y cognitivos que llevan a cabo las

personas en sus tareas o en los límites de sus relaciones en el trabajo. Con los cambios físicos hacen referencia a aquellos cambios en las formas, el alcance o el número de tareas de trabajo. En cambio, los cambios cognitivos refieren a modificaciones en la forma de percibir el trabajo.

Cuando hablan de que se cambian los límites relacionales, los autores afirman que los trabajadores tienen un margen para influir sobre sus compañeros de trabajo, y que al operar sobre dicho margen es posible generar cambios de distinta naturaleza, los cuales sirven al trabajador para optimizar sus recursos laborales a fin de afrontar las diferentes demandas.

Según estos autores, el Job Crafting puede dividirse en cuatro tipos de comportamientos o dimensiones:

- a) Aumento de los recursos laborales estructurales;
- b) Aumento de los recursos laborales sociales;
- c) Aumento de las demandas laborales que suponen un reto;
- d) Disminución de las demandas laborales que suponen un obstáculo.

Técnicas de recolección de datos

Fueron utilizados dos cuestionarios de preguntas cerradas con respuestas de selección simple a través de la modalidad de escala de tipo Likert. Y también se realizaron entrevistas en profundidad.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Este cuestionario toma como referencia la definición dada por Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker (2001), quienes al conceptualizar al Engagement lo conciben como conformado por tres dimensiones. En concordancia con esta definición el instrumento está compuesto por una solución trifactorial, en donde cada factor se corresponde con cada dimensión teorizada por los autores anteriormente citados.

Posteriormente se elaboró una versión acortada del cuestionario, el cual incluía 9 ítems de los 17 que conforman la prueba en su versión original. Para el UWES-9 los autores aplicaron una solución unifactorial.

En un estudio comparativo se demostró que la estructura trifactorial, se ajustaba mejor al concepto de Work Engagement, aunque la fuerte correlación entre las tres dimensiones hace que sea posible utilizar la versión más corta de la escala. Por esto último es que se escogió utilizar la versión larga.

Sobre esto último, los autores afirman que

“El Engagement en el trabajo, tal como lo evalúa el UWES, puede ser considerado como un constructo unidimensional y tridimensional. La alta correlación entre las tres dimensiones y los altos valores α de Cronbach de la escala total dan soporte a un modelo unidimensional mientras que el mayor ajuste del modelo tridimensional fundamenta la existencia de tres subescalas (al menos para el UWES-15 y el UWES-17)” (Schaufeli & Bakker, 2003, p. 17).

Estas tres subescalas, representan a cada una de las tres dimensiones del Work Engagement. La primera dimensión, vigor, se evalúa mediante seis ítems (ej.: “En mi trabajo me siento lleno de energía”), los cuales buscan medir los niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades.

La dimensión dedicación se evalúa mediante cinco ítems (ej.: “Mi trabajo está lleno de significado y propósito”) que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo.

Por último, la dimensión absorción se evalúa mediante seis ítems (ej.: “Estoy inmerso en mi trabajo”) que se refieren a estar inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente.

En cuanto a la consistencia interna, en el estudio del UWES-17, en el α de Cronbach obtuvo un puntaje de .93, lo que da como resultado una alta consistencia interna.

Se optó por la utilización de este instrumento, en su versión larga, ya que contaba con altos índices de validación y confiabilidad para varios idiomas (incluido el español), como así también fue utilizado en investigaciones previas realizadas en Argentina.

Job Crafting Scale

La versión original traducida de la Escala de Job Crafting de Tims et al. (2012), está conformada por 21 ítems orientados a evaluar cuatro dimensiones: a) Aumento de los recursos estructurales (compuesto por cinco ítems, ej.: “Trato de aprender cosas nuevas”); b) Aumento de los recursos sociales (conformado por cinco ítems, ej.: “Solicito a mis compañeros consejos”); c) Aumento de las demandas desafiantes (constituido por cinco ítems, ej.: “Cuando no hay mucho que hacer inicio nuevos proyectos”); y d) Disminución de las demandas obstaculizantes (compuesto por seis ítems, ej.: “Evito estar concentrado muchas horas”). Los ítems se presentaron en un formato tipo Likert de cinco puntos (1 = nunca; 5 = siempre). La confiabilidad informada por los autores fue satisfactoria, variando entre $\alpha = .75$ y $\alpha = .82$ (Tims

et al., 2012).

La investigación hecha por Salessi (2020), respecto a la adaptación de este cuestionario al territorio argentino, arrojó como resultado que el constructo Job Crafting es equivalente, a pesar de haber sido desarrollado en un contexto sociocultural diferente del nacional. La revisión del contenido de los ítems por parte de jueces expertos concluyó que los mismos cubrían las cuatro dimensiones postuladas por la teoría. Asimismo, la adaptación lingüística realizada al español-argentino no conllevó alteraciones de semánticas respecto de la versión original en inglés. Aunque si se terminaron por eliminar dos ítems, quedando como resultado una prueba de 19 ítems.

La decisión de utilizar este instrumento recayó en que fue validado para su uso en Argentina y presenta altos índices de confiabilidad.

Entrevista Semi-Estructurada

Se entiende por tal a “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Canales Cerón, 2006, p. 163). La inclusión de este instrumento se justifica ya que da la posibilidad profundizar las respuestas que los sujetos aportaban a la problemática en estudio. Y, si bien se partió de una guía de preguntas, los participantes tenían un grado de libertad tal, que podían agregar información que contextualizaba y enriquecía los datos, aportando ejemplos, explicación del sistema de creencias personal; como así también el entrevistador contó con la posibilidad de realizar preguntas sobre aquello que no quedó claro o de brindar una explicación sobre algún punto que al entrevistado le generaba dudas.

Procedimiento

Mediante un informante clave se tomó contacto con miembros de la parte administrativa de la escuela, seguido a esto se concertaron citas con los directivos a fin de comunicarles la naturaleza y los objetivos de la investigación, como así también se expusieron las actividades que era necesario realizar dentro del colegio, para recolectar datos. Tras la obtención del permiso se procedió a contactar a distintos trabajadores de la escuela a fin de encuestarlos, realizándole a su vez (a quien estaba disponible) una entrevista. De este modo se obtuvo un total de 44 cuestionarios y 23 entrevistas. Para el análisis del material se recurrió en principio al programa informático SPSS y más tarde se codificaron las entrevistas a fin de rescatar de ella categorías teóricas que permitan realizar una adecuada elaboración de los resultados.

Consideraciones Éticas

Mediante un escrito, que se incluía junto a los cuestionarios, se aclaró que toda la información recogida es estrictamente confidencial y será utilizada con fines estadísticos. También se informó que se garantiza la preservación de los datos, según lo dispuesto por la Ley 25.326.

Asimismo, el diseño tanto de las brechas etarias, como las que hacían referencia a la antigüedad dentro de la institución se consideraron lo suficientemente amplias como para evitar que pudiera identificarse a alguno de los participantes.

Resultados

Datos demográficos

Al momento del estudio en la escuela trabajan 52 personas, de la investigación participaron 44 trabajadores.

¿Realizó entrevista en profundidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	52,3
No	21	47,7
Total	44	100,0

Tabla 1. Cantidad de participantes que realizó entrevista en profundidad.

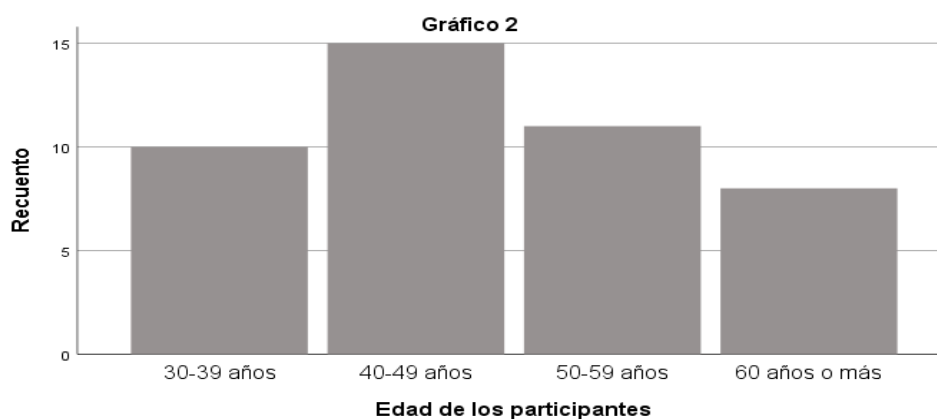


Al total de los participantes se les administraron cuestionarios y con más de la mitad de estos se realizó además una entrevista en profundidad.

Edad de los participantes

	Frecuencia	Porcentaje
30-39 años	10	22,7
40-49 años	15	34,1
50-59 años	11	25,0
60 años o más	8	18,2
Total	44	100,0

Tabla 2. Distribución de los participantes según su edad.



Distribución de los participantes según su edad.

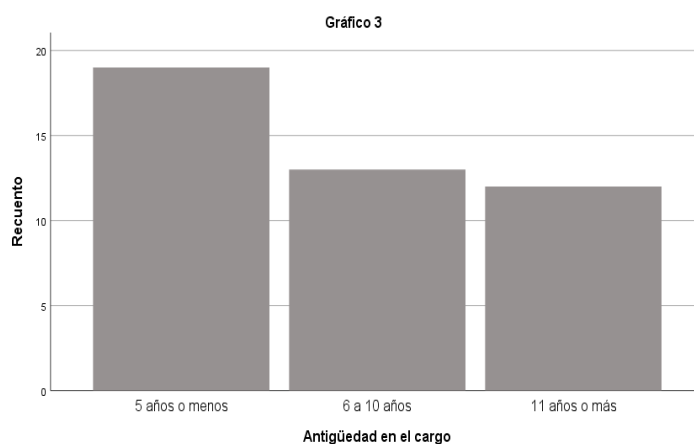
Se agrupó a los participantes en brechas etarias que abarcaban 10 años. La mayoría (15)

de la muestra se ubicó en la franja de entre 40 y 49 años, mientras que el grupo de personas con 60 años o más fue la que estuvo conformada por menos cantidad de integrantes (8).

Antigüedad en el cargo

	Frecuencia	Porcentaje
5 años o menos	19	43,2
6 a 10 años	13	29,5
11 años o más	12	27,3
Total	44	100,0

Tabla 3. Distribución de los participantes según antigüedad en el cargo actual.

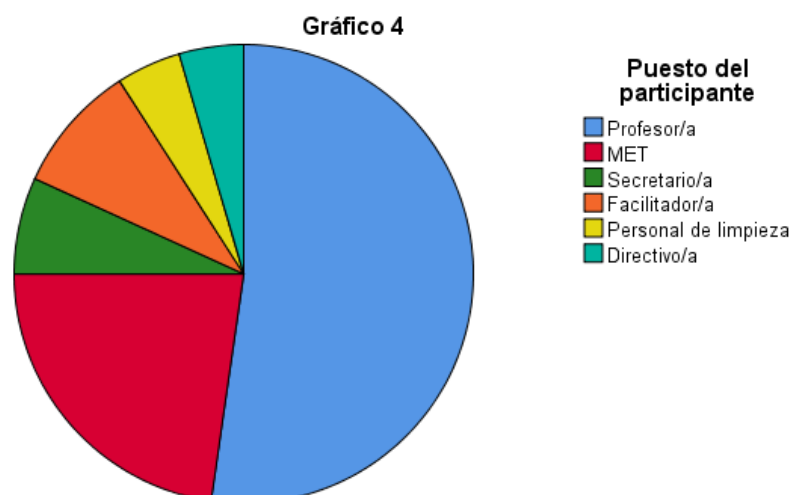


En el caso de la antigüedad, para el análisis de los datos, se confeccionaron tres grupos. La mayor cantidad de participantes (19) trabajaban en la organización hace 5 años o menos. Mientras que la minoría (12) está en la institución hace 11 años o más.

Puesto del participante

	Frecuencia	Porcentaje
Profesor/a	23	52,3
Maestro Especial Técnico (MET)	10	22,7
Secretario/a	3	6,8
Facilitador/a	4	9,1
Personal de limpieza	2	4,5
Directivo/a	2	4,5
Total	44	100,0

Tabla 4. Distribución de los participantes según puesto que ocupan en la organización.



En cuanto al puesto de cada participante, la mayoría de la muestra ocupa el cargo de docente/profesor (23), mientras que 10 trabajadores se desempeñaban como maestros especiales técnicos (MET). Se optó por dividir en dos a este grupo de trabajadores ya que si bien, ambos grupos de personas se ocupan de impartir clases, los MET se ocupan de la parte práctica de la cursada (dictando sus lecciones en un edificio distinto al que se usa para dar las clases teóricas). Por otro lado, el personal de limpieza y los directivos fueron los puestos que menor cantidad de participantes presentaron en este estudio con dos participantes cada grupo.

Work Engagement

Tabla 6

	Vigor	Absorción	Dedicación	Work Engagement
N	44	44	44	44
Media	4,68	4,85	5,00	4,84
Mediana	4,83	5,20	5,20	5,09
Desviación Estándar	,953	,912	,895	,868
Mínimo	2	2	3	3
Máximo	6	6	6	6

Cálculo de los estadísticos descriptivos para las dimensiones de vigor, absorción, dedicación y puntuación total del Engagement.

Con relación a la variable “Work Engagement”, la muestra obtuvo un puntaje promedio de 4,8 (Alto), con una desviación estándar de 0,868. Obteniéndose a la opción 6 como el puntaje máximo y 3 como el mínimo. Dentro de las dimensiones la dedicación fue la que mayor puntaje obtuvo (5,0), seguida por la absorción (4,85) y por último el vigor (4,78).

Dedicación

El mayor puntaje de la dimensión dedicación se vio replicado en las entrevistas, en donde la mayoría de los entrevistados manifestó realizar algún tipo de comportamiento que permiten inferir la presencia de esta dimensión.

Para dar cuenta de esto último se introducen algunos extractos de las respuestas que los participantes dieron a la pregunta sobre si su trabajo suponía un desafío. Cabe destacar que la totalidad de los entrevistados respondieron afirmativamente a esto. Lo interesante aquí son las explicaciones que dieron sobre porque su trabajo representaba un desafío.

Participante 1	<i>“Mi trabajo en general es un desafío. Porque todos los días me encuentro ante la tarea de enseñar algo, que se vayan de mi clase con un conocimiento que no tenían cuando entraron al aula, ya eso para mí es un desafío, porque me obliga a seguir leyendo, estudiando, buscando nuevas formas de llegarles.”</i>
Participante 38	<i>“Totalmente, y más en esta época donde es tan difícil lograr captar la atención de los alumnos, aunque sea por un ratito.”</i>
Participante 39	<i>“Sí, mi trabajo es significativo, es parte de un engranaje, de una cadena que se compone de varias materias. El desafío principal se me presenta al tratar</i>

	<i>mi materia sobre temas que están bastante alejados a los que constituyen lo específico de una escuela técnica, qué es lo que entiendo que les interesa a estos alumnos.”</i>
Participante 41	<i>“Claro que sí, más que nada porque es muy importante la salud física... el sedentarismo está creciendo un montón y la educación física es clave.”</i>
Participante 43	<i>“Sí, la literatura es el arma más poderosa para leer la realidad y transmitir eso es un verdadero desafío. Más en esta época en donde se lee muy poco.”</i>
Participante 44	<i>“Sí, si no creo que no lo seguiría haciendo.”</i>

Este último fragmento de la entrevista deja entrever el valor que se le da a esta dimensión para el participante 44, ya que manifiesta que si no representaría un desafío dejaría su trabajo, es decir lo posiciona como un elemento clave en la elección de su ocupación.

Absorción

En cuanto a la dimensión absorción, en las entrevistas se buscó indagar la presencia de comportamientos que permitan dar cuenta de esta, los tópicos seleccionados para interrogar a los participantes fueron preguntas sobre el estado en que concluyen su jornada laboral.

Las respuestas obtenidas se clasificaron en tres categorías. La primera categoría estuvo compuesta por aquellos participantes que afirmaron terminar con energías para seguir haciendo cosas, o terminar su jornada satisfechos. Un total de 15 participantes dieron este tipo de respuestas. Para graficar se incluyen algunos fragmentos de entrevistas.

Participante 5	<i>“Al terminar la jornada me siento bien, con energía para seguir haciendo otras cosas.”</i>
Participante 23	<i>“Bien, satisfecha, si bien en un trabajo cansador, pero cada logro que hoy conquistando me va motivando aún más para seguir haciéndolo.”</i>
Participante 41	<i>“Casi siempre terminó bien, lo que quizás me cansa un poco más es el viaje, o también pueden ser los días de exámenes o algunas situaciones puntuales que son estresantes. Lo normal es que me vaya bien.”</i>

En el caso de este último trabajador, manifestó que algunas tareas específicas de su trabajo le generan cansancio y también incluyó un nuevo elemento, que es el viaje que debe emprender para llegar a su lugar de trabajo.

Por el contrario 5 participantes afirmaron terminar la jornada con algún tipo de cansancio, en el caso del fragmento de entrevista que se incluirá a continuación puede

observarse que la participante además del cansancio afirmó finalizar la jornada con dolores físicos y atribuyó estos últimos a su forma de trabajar.

Participante 22	<i>“Cansada, el darlo todo tiene esa contra, igual yo ya sé que voy a terminar cansada, que después se me hinchán los pies, pero no puedo trabajar más relajada, mi puesto demanda que esté siempre a mil, atendiendo distintos problemas.”</i>
--------------------	---

Por último, una tercera categoría estuvo compuesta por 3 participantes que son los que manifestaron niveles más altos de absorción y que manifestaron tener muchas dificultades para terminar su trabajo, para ejemplificar esto último se incluye la respuesta de una participante.

Participante 2	<i>“no sé si en algún momento la termino, si tengo una jornada laboral que respeto y cumplo y después me voy a mi casa, pero cuando llego ahí sigo trabajando porque hay cosas que resolver y no me puedo desentender de ciertas cuestiones.”</i>
-------------------	---

Vigor

Respecto al vigor, las respuestas obtenidas se clasificaron en dos categorías, por una parte 17 participantes manifestaron que el tiempo se les pasa “rápido”. A modo de ejemplo se incluyen extractos de dos entrevistas:

Participante 9	<i>“Generalmente rápido, creo que es una constante entre los docentes decir que tenemos pocas horas para dar todo el contenido que se nos exige, pero esto es así. Generalmente se pasa muy rápido el tiempo.”</i>
Participante 22	<i>“Volando, necesitaría días de 25 horas para llegar con todo.”</i>

En cambio, el resto de los entrevistados mencionaron que la percepción del tiempo varía en función del hecho de estar realizando una actividad. Así manifestaron que si están llevando a cabo una tarea sienten pasar el tiempo más rápido, en cambio cuando finalizan sus actividades, y se encuentran desocupados sienten que transcurre lento.

A modo de ejemplo de este tipo de respuestas se incluye el testimonio de un participante:

Participante 15	<i>“Si estoy haciendo cosas se me pasa rápido, ahora sí no tengo nada para hacer no se me pasa más. Y encima yo estoy en una computadora con internet y no puedo andar haciendo cosas que no corresponden, porque no me siento cómoda haciéndolo.”</i>
--------------------	--

Esta dimensión también se buscó medir a través del indicador del nivel energético que cada trabajador percibe que tiene al realizar sus tareas.

Participante 1	<i>“Normalmente me siento con mucha energía al arrancar el día, y va decayendo durante el día. Pero tiene mucho que ver con la época del año, son muchas cosas.”</i>
Participante 2	<i>“Son distintos tipos de fatiga. En la virtualidad era una fatiga más mental que física, viendo todos los días que podíamos inventar para ser más eficaces, pedagógicamente hablando. En cambio, ahora tengo una cierta fatiga física, pero también siento que tengo mucha más “pila”, para seguir planificando y elaborando distintos proyectos.”</i>
Participante 9	<i>“Me genera mucha fatiga, si bien yo doy clases en una etapa donde ya están más afianzados como estudiantes, y esa rebeldía más propia de los primeros años ya la dejaron de lado, implica un desgaste llevar a cabo el trabajo, cumplir con plazos, generar actividades que puedan ser entendibles, en fin, creo que son muchas horas y el desgaste también es mucho.”</i>
Participante 28	<i>“Y ahora se volvió más cansador el trabajo, por esto de que hay que estar más pendiente de limpiar bien todo, porque si nos olvidamos de algo puede haber contagios en la escuela.”</i>
Participante 43	<i>“El año pasado fue fatigante, más que nada tener que leer desde la computadora, me dolió mucho más la cabeza, cambie los lentes. Este año comenzó también movido, pero es otro tipo de cansancio, además creo que se da siempre una ida y vuelta más espontáneo con la presencialidad, eso me carga las pilas para dar clases. Los debates, opiniones y reflexiones que surgen son más ricos con la presencialidad.”</i>

Work Engagement y Edad			
Edad de los participantes	Media	N	Desv. estándar
30-39 años	4,40	10	1,265
40-49 años	4,27	15	,884
50-59 años	4,09	11	1,044
60 años o más	4,63	8	,518
Total	4,32	44	,959

Tabla 7. Diferencias en los puntajes del Engagement según la edad de los participantes.

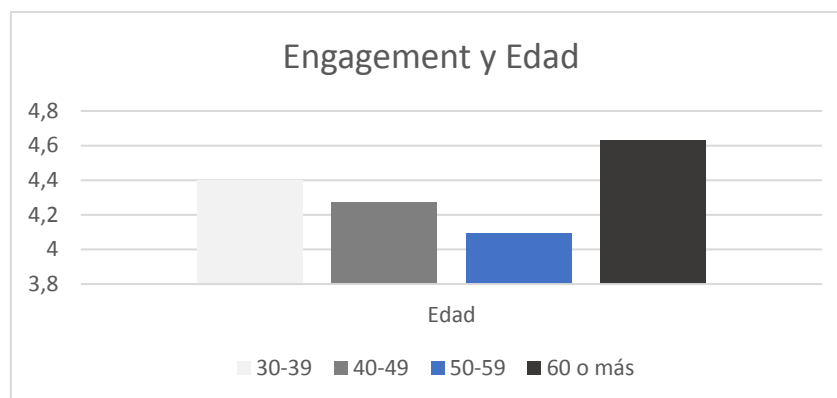


Gráfico 6. Diferencias en los puntajes del Engagement según la edad de los participantes.

En la comparativa de los puntajes de Engagement según edad de los participantes, se observó que aquellos que tenían, al momento del estudio, 60 años o más fueron quienes obtuvieron mayores puntuaciones. Mientras que quienes tenían entre 50 y 59 años fueron los que menor puntaje obtuvieron.

Antigüedad en el cargo	Media	N	Desviación estándar
5 años o menos	4,21	19	,976
6 a 10 años	4,08	13	1,115
11 años o más	4,75	12	,622
Total	4,32	44	,959

Tabla 8. Diferencias en los puntajes del Engagement según la antigüedad de los participantes.

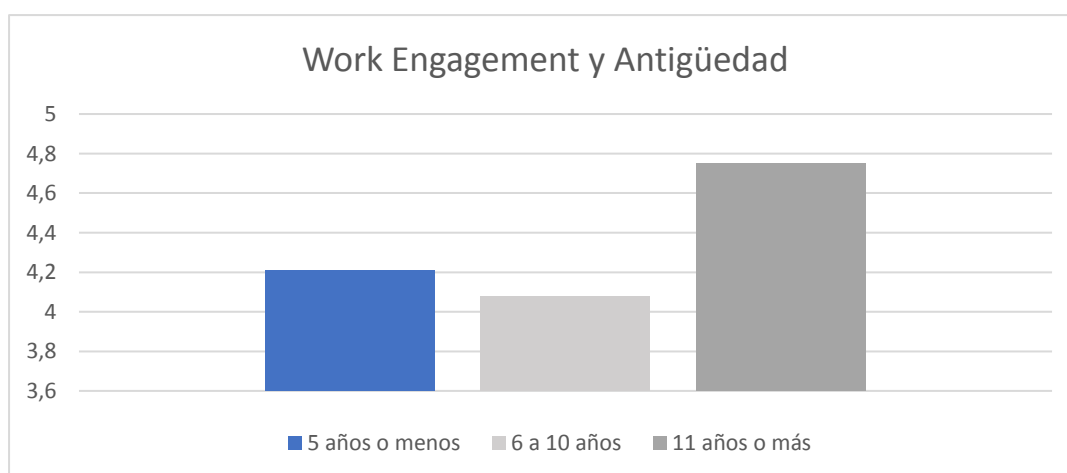


Gráfico 7

En cuanto a la antigüedad se observa que quienes han estado por más tiempo en la institución (11 años o más) son también quienes mayores puntajes obtuvieron, mientras que

quienes entraron a trabajar en la escuela en un lapso de 6 a diez años atrás son quienes menor puntaje obtuvieron.

Work Engagement y Puesto

Puesto del participante	Media	N	Desviación
Profesor/a	4,22	23	1,043
MET	4,70	10	,675
Secretario/a	4,33	3	1,155
Facilitador/a	4,50	4	,577
Personal de limpieza	3,00	2	1,414
Directivo/a	4,50	2	,707
Total	4,32	44	,959

Tabla 9. Diferencias en la puntuación del Engagement según el puesto que ocupan en la organización

En el caso del nivel de Engagement según el puesto en el que se desempeñaban, se observó que los maestros especiales técnicos (MET) fueron quienes mayores puntajes obtuvieron. Mientras que el personal de limpieza presentó la puntuación más baja.

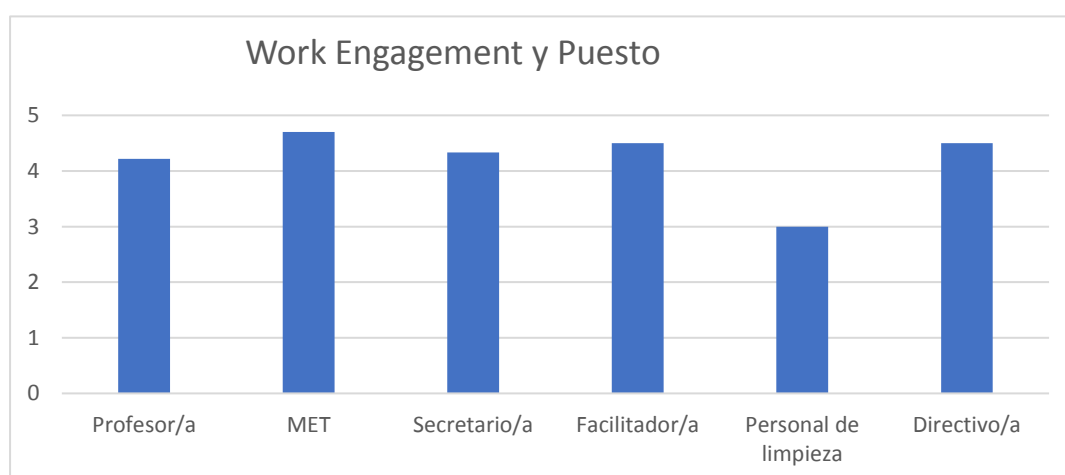


Gráfico 8

Job Crafting

	Aumento de recursos estructurales	Aumento de recursos sociales	Aumento de demandas desafiantes	Disminución de demandas obstaculizantes	Job Crafting Total
N	44	44	44	44	44
Media	4,53	3,93	3,80	3,53	3,94
Mediana	4,6	3,80	4,00	3,50	3,97
Desviación	,42061	,728	,853	,821	,44867
Mínimo	3,60	2	2	1	3
Máximo	5,00	5	5	5	5

Tabla 10. Cálculo de los estadísticos descriptivos para el puntaje del Job Crafting y de todas sus dimensiones.

Para la variable Job Crafting la media fue de 3,94 con una desviación estándar de 0,44867. La dimensión que obtuvo mayor puntaje fue la de aumento de recursos estructurales, mientras que la disminución de demandas obstaculizantes fue la que menor puntuación obtuvo.

Aumento de Recursos Estructurales

En cuanto al aumento de los recursos estructurales, en las entrevistas los participantes mencionaron incluir modificaciones en sus tareas a fin de hacer menos estresantes ciertas demandas laborales. Las respuestas se clasificaron en distintas categorías, por un lado, se incluyeron aquellas prácticas que tomaban como eje el límite temporal, para, a partir de este, organizar sus actividades.

Participante 4	<i>“A mi trabajo lo tengo organizado por horarios dependiendo de la liberación del espacio a limpiar. Evité tener roces con mis compañeros y evité retrasar mis trabajos porque barrer todos los días uno mantiene un espacio mucho más limpio y al hacerse siempre lleva a que se haga mucho más rápido.”</i>
Participante 5	<i>“Mis tareas las organizo por horarios, al principio me encargo de lo que me quedó pendiente el día anterior, después dedico tiempo a completar planillas, responder mails, etcétera, y por último voy resolviendo cualquier contratiempo que pueda aparecer.”</i>
Participante 28	<i>“A mis actividades las organizo por día, si bien todos los días tengo que limpiar toda la escuela, el tiempo que me sobra lo dedico algo puntual, por ejemplo, de los lunes me encargo de limpiar los vidrios. Y los días en que tengo tiempo de sobra, preguntó en que puedo colaborar y me pongo hacer lo que haga falta. No me gusta tener tiempo desocupado mientras trabajo,</i>

	<i>siempre quiero estar haciendo algo, quizás por eso el tiempo se me pasa tan rápido.”</i>
--	---

Otro grupo toma como referencia para la organización de sus tareas a algún eje temático ordenador.

Participante 7	<i>“Siempre busco que todo se base en un solo tema, y que tenga una lógica lo que estoy transmitiendo. Yo no puedo enseñar a usar la sierra eléctrica, la misma clase que estoy enseñando mediciones. Cada cosa tiene su tiempo y su lugar, para organizar mis actividades trato de respetar ese tiempo y lugar y lo voy enseñando secuencialmente. Aunque como te dije antes este año me sorprendió los conocimientos que traían los chicos. También para que haya una relación entre las materias, los profesores de taller nos juntamos a planificar, y tratamos de estar todos en el mismo punto, de modo que se complementa todo lo que se vaya dando en las clases.”</i>
Participante 37	<i>“Divido el año en distintas fases (diagnóstico, presentación del tema, evaluación, inicio de nuevo tema, otra evaluación y así hasta llegar al cierre de notas). Y diariamente voy ocupándome según lo exigido que esté.”</i>
Participante 38	<i>“Tengo un eje temático, que lo despliego a lo largo de todo el año, y en las diferentes cualidades o matices de ese eje, voy estableciendo puntos de parada, para poder detenernos en algo que creo que es importante a repasar. Respecto a las tareas y evaluaciones, suelo seguir un patrón de 5 o 6 preguntas, las cuales voy cambiando de año a año, y que apuntan a los principales temas tratados, de manera que, si me las contestan satisfactoriamente, yo tenga la pauta de qué aprendieron lo mínimo para aprobar.”</i>
Participante 41	<i>“Me guió mucho por lo que me manda la provincia, pero busco darle una relación con lo técnico. Yo soy profesora de educación física y busco juntar nociones de mi materia con la física y demás materias que tienen relevancia en su formación. También tenemos proyectos entre materias y vamos haciendo nuestro aporte desde cada lugar. También hay proyectos solidarios, en dónde tenemos reuniones por fuera de la escuela y vamos dándole forma a estos proyectos que te contaba al principio.”</i>
Participante	<i>“Para la organización sigo una serie de pasos que vengo implementando</i>

43	<i>desde hace unos 5 años, yo tengo que dar los distintos géneros literarios, entonces para presentar el tema elijo un libro (que no sea muy pesado, porque si no, no lo lee nadie), pido que hagan una lectura de eso y después explicó la teoría en base al libro.”</i>
----	---

Por último, una participante mencionó no seguir un método particular para ir abordando su trabajo.

Participante 29	<i>“La verdad que no soy muy organizada, suelo ocuparme de lo que va surgiendo, pero sin un método especial.”</i>
--------------------	---

Aumento de los recursos sociales

En cuanto a la dimensión “aumento de los recursos sociales” la media obtenida por la muestra fue de 3,94. Lo cual indica una alta frecuencia de aparición de este tipo de comportamientos. Las respuestas obtenidas fueron separadas en 3 categorías.

El primer grupo, estuvo compuesto exclusivamente por docentes y Met, y se trata de un aumento de los recursos sociales que incluye la planificación grupal de las clases a fin de aportar cierta correlación entre las materias que cada uno da.

Participante 1	<i>“Realizamos muchos proyectos en los que se da una articulación entre distintas materias, y para eso nos vamos poniendo de acuerdo sobre la manera en que vamos a ir abordando cada tema. Solemos tener distintas reuniones y vamos viendo que podríamos hacer, que dice uno, que dice el otro.”</i>
Participante 37	<i>“Sí, solemos hacer planificaciones conjuntas, de modo que haya alguna articulación entre las materias. Después para la organización de las clases, me manejo sólo.”</i>
Participante 40	<i>“A mí me pasa que doy biología, y en esta escuela es una materia que está en primero y después no está más, entonces busco articular con materias como físico- química, educación física. Y también surgió este año la idea de hacer las clases de educación sexual integral (ESI), en primer año, tomando como eje al cuerpo. Entonces tratamos al cuerpo desde la perspectiva de cada materia.”</i>

Un caso especial dentro de este grupo es el de los MET, quienes tienen reservado un

día para realizar este tipo de actividades.

Participante 42	<i>“Los profesores técnicos, tenemos un día qué es para juntarnos y hacer una planificación general de lo que vamos a ir haciendo. Son 5 horas semanales que dedicamos a acondicionar los talleres, ver si se rompió algo y arreglarlo.”</i>
--------------------	--

Otro grupo dentro de la dimensión aumento de los recursos sociales, estuvo compuesto por aquellos que se nutren de los aportes de sus compañeros para mejorar algún aspecto en la ejecución de sus tareas.

Participante 12	<i>“Sobre mi desempeño no mucho, pero si consulto con algunos docentes, quizás con un poco más de experiencia, para ver cómo puedo tratar ciertos temas. Esto lo hago más que nada en reuniones informales, o cuando vuelvo con compañeros de mi localidad, pero también tenemos reuniones formales programadas por la escuela.”</i>
Participante 23	<i>“Si todo el tiempo, principalmente porque los problemas que me hacen intervenir a mí son los mismos que ellos vivencian cuando los tienen como alumnos. Entonces en la planeación y coordinación de las acciones que vamos a implementar con algún alumno, siempre se hace en colaboración con algún docente. Pero tampoco es algo que yo voy e impongo, sino que es una negociación, entre lo que el docente quiere exigirle, y lo que el chico puede aprender en ese momento.”</i>
Participante 29	<i>“Sí, con otras facilitadoras a veces hablamos para derivar los casos, o cuando parece un conflicto entre alumnos con distintas facilitadoras, también hacemos una reunión antes del comienzo del ciclo lectivo para hacer un traspaso de alumnos. Porque nosotros trabajamos por años.”</i>
Participante 44	<i>“Sí, suelo preguntar, a veces también me preguntan. Esto se dio mucho durante la pandemia ahí nos fuimos asesorando un poco sobre los dispositivos virtuales, y cómo usar ciertas herramientas que nos facilitan bastante el trabajo.”</i>

Por último, un solo participante manifestó que le generaban problemas los intercambios con sus compañeros, en el extracto que se incluirá a continuación menciona una situación específica que está transitando actualmente.

Participante 10	<i>“Tenemos reuniones periódicas. Pero un problema es que a veces se hace un poco intensa la relación con alguno. A mí me pega mucho por los intestinos este tema, cuando estoy con mucho estrés me descompongo. Por ejemplo: ahora estoy con una compañera que me habla todo el tiempo, me llama, me escribe mensajes, siempre por cosas laborales, pero me cansa, término descompuesto. Pensé en ir a hablar esto con un psicólogo, pero no sé.”</i>
-----------------	--

Aumento de las demandas desafiantes

En cuanto a la dimensión aumento de las demandas desafiantes, en las entrevistas se buscó conocer este constructo a partir de preguntas sobre el tiempo libre y la generación de proyectos. Se han separado las respuestas en tres categorías. El primer grupo estuvo compuesto por aquellos que afirmaron que nunca están desocupados en su jornada laboral.

Participante 5	<i>“Nunca me sucede, siempre tengo algo para hacer.”</i>
----------------	--

La segunda categoría estuvo compuesta por aquellos que dijeron preguntar en que pueden colaborar ante un lapso de tiempo libre en su jornada.

Participante 4	<i>“Muy pocas veces me encuentro sin hacer nada porque trato siempre de hacer algo, y si no preguntó por si necesitan ayuda mis compañeros. Por ejemplo: hoy en un momento que estuve libre fui a buscar agua de la cooperativa.”</i>
----------------	---

Por último, la mayoría expresó que ante una situación de esta naturaleza invierte su tiempo en realizar alguna actividad que permita incluir alguna innovación en sus tareas laborales.

Participante 7	<i>“Generalmente busco armar algo con maderas, o buscarle una aplicación distinta alguna herramienta para después ir practicando la con los chicos. Soy muy curioso en ese sentido.”</i>
Participante 12	<i>“Y a veces me pongo con el teléfono atender las redes sociales, ahí hay muchos vídeos que después me sirven para traerlo a la clase, también repaso algún tema nuevo que podamos dar, y me replanteo mucho la forma y si puedo modificar algo de lo que estoy haciendo para conseguir un mejor resultado.”</i>
Participante	<i>“Ahora, por ejemplo, ni bien terminé de pasar las novedades los docentes</i>

15	<i>empecé a acomodar legajos viejos, hasta que me llegue algo nuevo. Reordenando un poco, qué me sirve mucho para tener todo más acomodado y después tener que renegar menos.”</i>
Participante 38	<i>“Contesto mensajes, veo si puedo responder alguna duda, trato de no quedarme sin hacer nada y busco enseguida algo que tenga pendiente, o que pueda resolver el momento.”</i>
Participante 42	<i>“Reparaciones, acomodo de taller, y ocio. También puedo llevarme cosas de mi fábrica para ir reparando en ese tiempo.”</i>

El mismo participante también manifestó haber implementado una modificación en sus actividades a fin de hacerlo más desafiante, la idea de este cambio le surgió durante la virtualidad.

Participante 42	<i>“Aproveché el año pasado para probar un método nuevo, arranqué al revés de cómo arrancaba siempre. Siempre hacía primero lo teórico y después lo práctico, y el 2020 hice primero lo práctico y después lo teórico. Este año volví a aplicar la misma fórmula y me viene dando buenos resultados. El año pasado les mostraba la parte práctica en un video, y después les pedía una reflexión escrita o lo charlaba en esas llamadas telefónicas que te dije que hacíamos. Y este año les hago una demostración en la clase, y le dejó la parte teórica de manera investigativa, que busquen porque pasa lo que pasa.”</i>
-----------------	---

Disminución de las demandas obstaculizantes

En cuanto a la disminución de las demandas obstaculizantes, la mayoría de los entrevistados admitió implementar ciertos procedimientos a fin de hacer su trabajo menos desgastante, principalmente durante el transcurso de las clases virtuales.

Participante 7	<i>“En el caso de lo virtual, los primeros días me sentí muy cansado, pero creo que tenía mucho que ver con que no sabía todavía que iba a hacer, y cómo iban a ser mis clases. Después, una vez que hice una buena planificación ya dejé de preocuparme y atendí más las dudas que podían ir surgiendo. y durante las clases presenciales la verdad que no siento cansancio alguno, a pesar de que este año me exigió un gasto extra de energía porque se hicieron algunos cambios, como los protocolos y eso.”</i>
----------------	--

Participante 9	<i>“Al principio fue mucha incertidumbre, después y a medida que fue pasando el tiempo fui aprendiendo a usar las distintas herramientas tecnológicas y de ese modo se me facilitó mucho seguir con las actividades de mi función, pero en un principio me costó bastante.”</i>
Participante 10	<i>“En mi puesto la organización es clave, yo antes de venir a acá estaba en una escuela más grande y pude aprender mucho ahí, después cuando me vine acá muchas cosas ya las hacía automáticamente.”</i>
Participante 39	<i>“El año pasado estuve pensando algunas cosas para implementar este año y me motivan mucho estos cambios que pienso hacer, los cambios tienen que ver con resolver algunos problemas, cambié el método de trabajos prácticos y pruebas para facilitar la corrección. Para decidir esto fui consultando con mis compañeros, viendo que les resultó efectivo a ellos y escuchando recomendaciones.”</i>

Interesa resaltar la respuesta aportada por el participante 10, ya que ilustra como haber ocupado el mismo puesto, en otra escuela (la que el define como más grande) permitió realizar aprendizajes que le hacen innecesario tener que volver a planificar y buscar una estrategia para resolver problemáticas que puedan ir surgiendo.

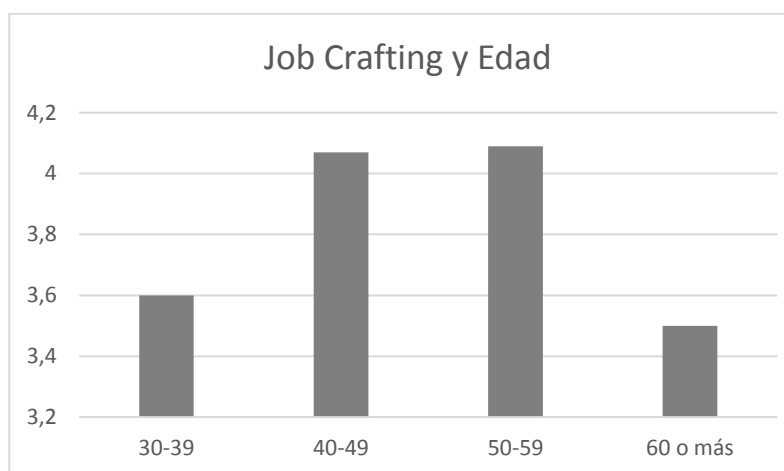


Gráfico 9

Edad de los participantes	Media	N	Desviación
30-39 años	3,60	10	,843
40-49 años	4,07	15	,884
50-59 años	4,09	11	,701
60 años o más	3,50	8	,535

Tabla 11. Diferencias en los puntajes de Job Crafting según la edad de los participantes.

En cuanto a la edad, aquellos que tienen entre 50 y 59 años fueron quienes obtuvieron mayores puntajes, mientras que los mayores de 60 son quienes menor puntuación tuvieron.

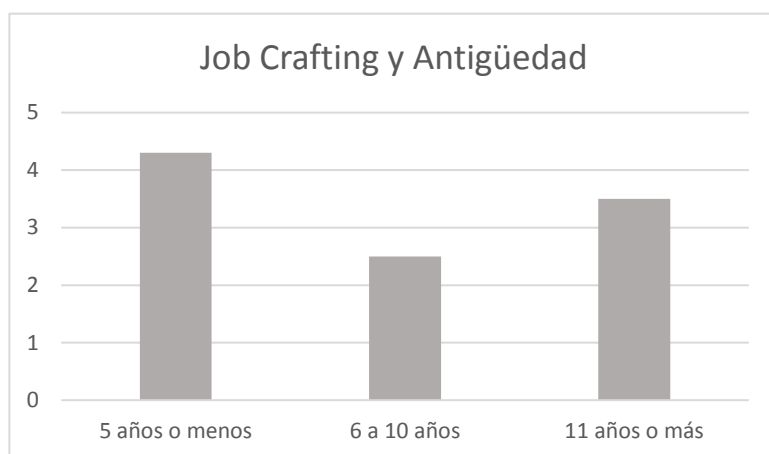


Gráfico 10

Antigüedad en el cargo	Media	N	Desviación
5 años o menos	3,74	19	,806
6 a 10 años	3,92	13	,862
11 años o más	4,00	12	,739
Total	3,86	44	,795

Tabla 12. Relación entre los puntajes de Job Crafting y la antigüedad de los participantes

En cuanto a la antigüedad aquellos que hace 11 años o más trabajan en la institución son quienes mayor puntaje obtuvieron, mientras que los que están desempeñándose en la escuela desde hace 5 años o menos, son quienes más bajo puntuaron.

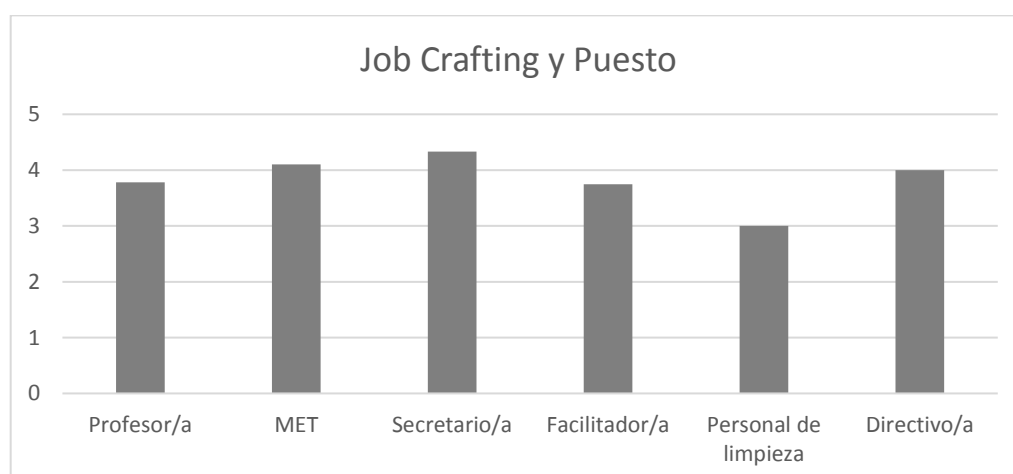


Gráfico 11

Puesto del participante	Media	N	Desviación
Profesor/a	3,78	23	,850
MET	4,10	10	,876
Secretario/a	4,33	3	,577
Facilitador/a	3,75	4	,500
Personal de limpieza	3,00	2	,000
Directivo/a	4,00	2	,000

Tabla 13. Relación entre los puntajes de Job Crafting y el puesto que ocupan los participantes.

En cuanto al puesto de trabajo, quienes se desempeñan en tareas administrativas (secretario/a) son quienes ponen en marcha mayor cantidad de procesos de Job Crafting, mientras que el personal de limpieza es quien menos lo hace.

Esto se vio reflejado en las entrevistas, donde quienes trabajan en la secretaría de la escuela manifestaron tener altos niveles de Job Crafting, especialmente en las dimensiones aumento de recursos estructurales y disminución de demandas obstaculizantes.

Así la participante 15 manifestó que: “ahora que estoy con un poco más de tiempo me estoy dedicando a acomodar los legajos de los alumnos, para después, cuando necesite alguno no tenga que buscar por todas las carpetas”.

Como así también la participante 5, comentó que, en el área administrativa, planifican semanalmente y desarrollaron un sistema que les permite llevar un orden en la tarea que hacen.

Cuando se le preguntó sobre cómo se desarrollaba esta última, manifestó que “constantemente me encuentro hablando con ellos (demás miembros del área), por lo general nos juntamos para coordinar nuestras actividades ya que trabajamos en equipo, es decir nos juntamos y le buscamos la forma para hacer modificaciones a lo que no anda, o también para repartirnos las actividades.

En el caso de los MET, que fueron quienes obtuvieron el segundo mayor puntaje, mediante la implementación de un “día de planificación”, son quienes llevan a cabo mayor cantidad de comportamientos destinados a aumentar sus recursos sociales y los desafíos laborales. Este día consiste en una jornada en la que deben asistir al colegio, pero sin tener que impartir clase alguna, sino que se lo dedican a realizar un programa para la semana siguiente, de modo tal que los contenidos de todas las asignaturas del taller mantengan una correlación entre sí.

Correlación entre variables

	A.R.E	A.R.S	A.D.D	D.D.O	J.C	VIG.	ABS.	DED.
A.R.S	r	,414						
A.D.D		,294	,674					
D.D.O		,098	,057	-,233				
J.C		,587	,849	,712	,393			
VIG.		,216	,531	,671	-,138	,522		
ABS.		,431	,623	,666	-,274	,545	,827	
DED.		,364	,660	,747	-,263	,588	,845	,831
W. E		,355	,640	,735	-,237	,584	,946	,939

Tabla 14. A.R.E: Aumento de recursos estructurales/ A.R.S: Aumento de recursos sociales/ A.D.L: Aumento de demandas desafiantes/ D.D.O: Disminución de demandas obstaculizantes/ J.C: Job Crafting/ VIG: Vigor/ ABS: Absorción/ DED: Dedicación/ W.E: Work Engagement.

Como puede observarse en la tabla, entre las dos variables en estudio existe una correlación positiva moderada ($r=0,584$).

También se constató la presencia de una relación de esta naturaleza entre algunas dimensiones de una de las variables, para con la otra. El caso más significativo fue entre la dimensión dedicación del Work Engagement y la dimensión aumento de desafíos laborales del Job Crafting, la cual demostró una correlación positiva alta ($r=0,747$).

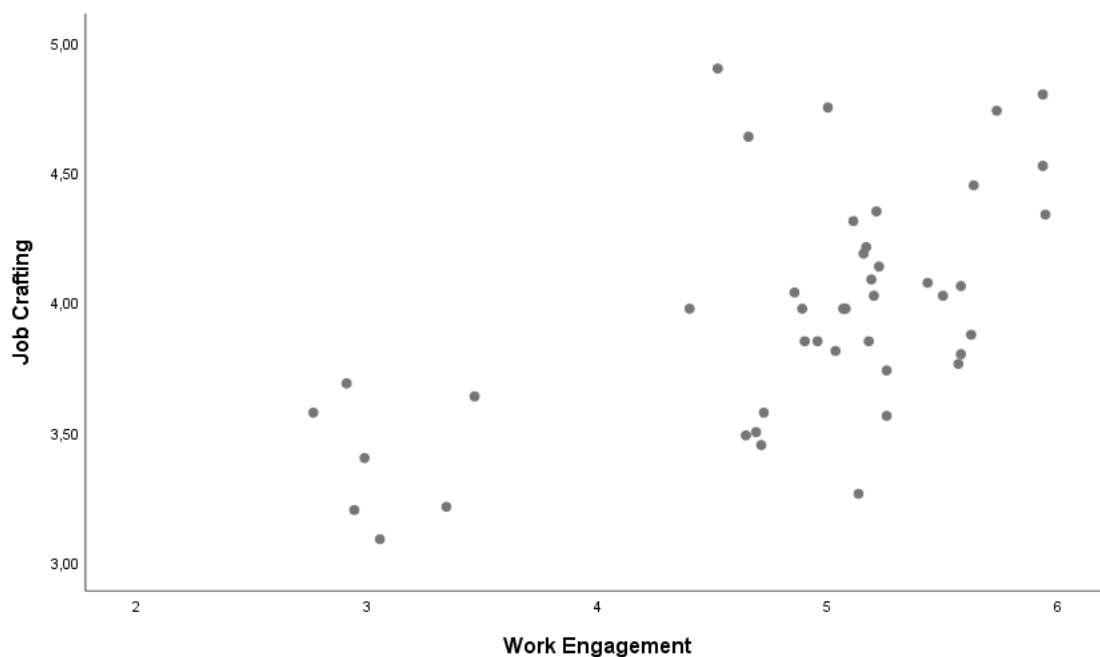


Gráfico 12. Gráfico de dispersión de la correlación entre los puntajes de Job Crafting y Work Engagement.

Conclusiones

Para comenzar a exponer las conclusiones que pudieron extraerse de los resultados presentados en el apartado anterior, se hace menester mencionar que las actividades de los trabajadores, encuestados para el presente trabajo, se vieron modificadas durante el año 2020 por la presencia de una pandemia, provocada por el Sars-Cov-2. Y si bien al momento de realizada esta investigación las clases habían retomado su carácter presencial, el retorno a las mismas se realizó siguiendo una serie de protocolos que impusieron necesariamente cambios a las tareas que se desarrollaban habitualmente.

Esto no fue privativo de las escuelas, sino que todas las organizaciones sufrieron modificaciones debido a la inminente llegada del mencionado virus, teniendo que alterar su estructura para permanecer dentro de un medio que había cambiado por completo, lo que les implicó apelar a nuevas formas de trabajo si es que querían seguir subsistiendo. En el caso de las organizaciones educativas, Alcántara Santuario expone lo siguiente: “Ante la abrupta e inesperada suspensión de sus actividades académicas, los sistemas educativos del mundo han recurrido a los medios digitales para continuar con sus actividades escolares” (2020).

Sin embargo, como afirma Nuria Ginger “no se trata de un trabajo nuevo, sino de una reorganización del trabajo, que tiene como eje el despliegue de las tareas en espacios múltiples, pero sosteniendo la función directiva y organizativa” (2020, p. 27).

Por eso es por lo que, al hacer un análisis de la reorganización llevada a cabo durante el año 2020, se puede afirmar que se pudo sostener el funcionamiento de la escuela, lo que posibilita inferir que tanto la escuela, como los trabajadores encuestados poseen una actitud resiliente, que les permitió mantener sus actividades laborales a pesar de estar insertos en un ambiente de incertidumbre. Teniendo que aprender y poner en práctica competencias nuevas, lo que pudo observarse en las distintas respuestas que fueron dando durante las entrevistas.

Respecto al análisis de las variables y considerando el caso del Engagement, el puntaje promedio obtenido por los participantes de este estudio fue alto, lo cual confirma los resultados de investigaciones previas que señalaron esa tendencia dentro de los ambientes escolares, en donde se observa que los trabajadores de este tipo de organizaciones suelen puntuar por encima de quienes laboran en organizaciones empresariales.

Para empezar a explicar los resultados en el UWES, se hace necesario recurrir a Brennan (2011) quien encontró que existe una correlación positiva entre la coherencia estudio-trabajo y Engagement. Es decir, quienes trabajan de aquello para lo cual previamente realizaron una preparación experimentan mayores niveles de absorción, dedicación y vigor en su trabajo.

En este caso puntual, los trabajadores que participaron de este estudio tuvieron, necesariamente, que transitar por instancias preparatorias para ocupar los puestos actuales. En el caso de los docentes, facilitadores y directivos, les fue necesario realizar una carrera terciaria para acceder a su cargo actual, en el caso del personal de limpieza y los MET, tuvieron que aprender el oficio para el cual fueron convocados a trabajar en la escuela. Por lo que el hallazgo de Brennan tiene cabida a la hora de analizar y explicar los datos que surgen como resultado de la investigación realizada. Confirmando también lo afirmado por Lisbona, Morales y Palací (2009), quienes dicen que para alcanzar altos niveles de Engagement el trabajador debe recibir un adecuado entrenamiento, en donde producto del elevado conocimiento que este tiene respecto a su puesto es que se muestra comprometido a aplicar sus capacidades en sus actividades.

Esto último se complementa con la afirmación de estos autores sobre la injerencia que la autoeficacia percibida tiene en el Work Engagement, es decir que con los años de práctica y aplicación de una labor se incrementa la habilidad para realizarla, lo que hace que el trabajador perciba su actividad como más eficaz, tendiendo esto a aumentar el Engagement de los trabajadores (Lisbona, Morales, & Palací, 2009).

Entonces, podría afirmarse que el hecho de haberse preparado para ejercer la profesión que actualmente desarrollan posibilitó a los trabajadores de la muestra adquirir habilidades para realizar sus tareas de una manera óptima, percibiéndose a sí mismos como competentes para realizarlas, generándose así un aumento de vigor, absorción y dedicación para dedicarse a sus actividades.

Esto último puede verse reflejado en el mayor puntaje obtenido en el cuestionario de Engagement de parte de los participantes de mayor edad y de los que tenían una antigüedad más larga que el resto.

Por otra parte, y dado que la mayoría de los puntajes se ubican en los rangos Alto y Muy Alto, sumado a que todos los participantes manifestaron que su trabajo implicaba un desafío y que esto los obligaba a seguir perfeccionando sus acciones, es que puede afirmarse que los trabajadores encuestados mantienen con su trabajo una relación que determina en ellos un estado de compromiso, a la vez que se sienten realizados a través de este.

Lo que se ubica en consonancia con el descubrimiento de Bakker, Rodríguez-Muñoz, & Derks, quienes hallaron que los trabajadores con altos niveles de Engagement presentan un elevado sentido de compromiso con su trabajo, y en lugar de ver su trabajo como estresante y demandante lo perciben como un reto y una actividad motivadora (2012).

Lo que a su vez repercute en un mayor compromiso, generándose una espiral en donde

la realización a través del trabajo y el Engagement interactúan, y producto de esta interacción los trabajadores se encuentran motivados por seguir trabajando, dado que su actividad les proporciona beneficios que los ayudan a contrarrestar a gran parte de los estresores a los que están sujetos. El ejemplo más claro de esto último fue la continuación de sus actividades durante la pandemia, en este punto todos coincidieron en que en un principio surgió incertidumbre, pero que fueron aprendiendo nuevas herramientas a fin de poder mantener sus tareas.

Tal y como lo propusieron Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), los trabajadores engaged se proporcionan a sí mismos “los recursos que necesitan para completar sus actividades, o para tornarlas más desafiantes, independientemente de los que les proporcione la organización”.

Los trabajadores entrevistados también parecen haber desarrollado un sentimiento de pertenencia hacia la organización, dado que sus altas puntuaciones (principalmente en las dimensiones absorción y dedicación) permiten afirmar que están fuertemente identificados con la escuela, realizando labores extras a las que se les exigen (como ser la participación de reuniones de planificación fuera de horario, o buscar realizar alguna actividad laboral en momentos en que se quedan sin nada que hacer), comprometiéndose activamente en proyectos (como en el caso de varios trabajadores que manifestaron participar de proyectos solidarios de juntas de tapitas de gaseosa y separación de residuos) y en el aprendizaje de tecnologías y metodologías nuevas (esto quedó principalmente expuesto en las declaraciones que hacían en relación a la virtualidad, en donde fueron aprendiendo a utilizar distintas herramientas digitales para mantener la comunicación necesaria para realizar sus actividades).

Este fenómeno había sido señalado por Lorente y Vera (2010), quienes hablan del carácter colectivo del Engagement, el cual, a su vez, aparece ligado al desarrollo organizacional, generándose así procesos en los que se obtienen ganancias tanto para el trabajador (que se siente más motivado y engaged), como para la organización (que aparece como más productiva y eficaz en las relaciones internas y externas con su ambiente).

El aspecto colectivo del Engagement, viene a reflejar lo que Seligman denominó relaciones sociales positivas, las cuales determinan mayores estados de bienestar. Este tipo de relaciones se caracterizan por funcionar, en lo estrictamente laboral, como un apoyo social que permite a cada uno de estos trabajadores apoyarse en sus compañeros para resolver dudas o mejorar su performance. En los participantes de este estudio esto se pudo vislumbrar en los altos puntajes obtenidos en la dimensión aumento de los recursos sociales, y por distintas afirmaciones en las entrevistas en donde los participantes manifestaron emplear sus habilidades

para brindar soporte a sus compañeros de trabajo, aunque eso demande utilizar una mayor cantidad de tiempo.

Según los participantes de esta investigación, con frecuencia planifican en conjunto las tareas, los MET manifestaron disponer de un horario semanal para dedicarlo a coordinar sus distintas clases para que tengan una cierta interrelación entre sí, otros participantes también mencionaron utilizar los viajes de vuelta a sus respectivas localidades para hablar de sus actividades laborales. También un participante manifestó que estas medidas de cooperación entre pares se vieron con bastante frecuencia en los comienzos de las clases virtuales en donde se dio apoyo y asesoría en la implementación de las distintas herramientas digitales.

Ingresando, a su vez, estos comportamientos en lo que Zhang y Bartol (2010) definen como el proceso de compromiso creativo, en el cual puede observarse la participación de los trabajadores en los métodos y procesos relevantes para la identificación de problemas, la búsqueda de información y la generación de nuevas alternativas.

En otro orden de cosas, el hecho de que perciban a su trabajo como una actividad con un propósito y significado refuerza el sentimiento de pertenencia a la organización al que se aludió más arriba, el cual se exterioriza en la asunción de lo que se conoce con el nombre de tareas extra-rol, que son todas aquellas responsabilidades que no se encuentran dentro del manual de tareas de cada trabajador.

Siguiendo por esta línea, que esta muestra haya obtenido puntajes altos en la dimensión absorción, implica que estos están absortos en su trabajo, empleando plenamente sus recursos atencionales para concretar las distintas tareas que sus puestos les demandan. Lo que se vio reflejado en distintos comentarios, principalmente el de una participante que manifestó que realizar su trabajo sin prestar “plena atención” implicaría la aparición de contagios dentro de la organización.

Otro aspecto importante que pudo observarse en las entrevistas fue que algunos trabajadores implementan distintos tipos de recursos (personales, estructurales, sociales) para volver su labor más desafiante. Esto fue expresado en el alto puntaje obtenido en la dimensión aumento de demandas desafiantes, la que mostró estar fuertemente correlacionada a la dimensión dedicación del Work Engagement.

Esto último les posibilita ir complejizando cada vez más su labor, ya que ciertas tareas que en un primer momento demandaban la implementación de grandes cantidades de recursos cognitivos y físicos, comienzan a realizarlas con mayor facilidad, quedando de este modo disponibles para seguir capacitándose. Lo que se tradujo en el empleo de modificaciones en las actividades que demande el puesto que ocupan. Esto se vio reflejado en varios testimonios de

participantes que manifestaron estar implementando nuevas estrategias, a fin de obtener resultados que les resulten más satisfactorios, estas estrategias van desde modificar la forma de evaluar hasta segmentar en días la limpieza de lugares clave de los edificios.

A esto último se le suma que la mayoría afirmó poder trabajar durante largos periodos de tiempo, lo que permitiría afirmar que la satisfacción que les brinda su trabajo les permite superar la fatiga que se produce al estar varias horas realizando una actividad.

También hay que agregar, de modo tentativo, el supuesto de que los trabajadores encuestados no manifestaron niveles riesgosos de Burnout, por lo que es posible indicar que, a pesar de no haber medido este constructo en específico, y según lo propuesto por Salanova, Martínez y Llorens (2005), los altos niveles de Engagement disminuyen el peligro de experimentar frustraciones derivadas del trabajo o insatisfacción laboral, los cuales son dos elementos que tienen participación en la génesis del Burnout.

Puesto que los trabajadores que se encuentran engaged pueden superar distintas adversidades que ocasionalmente se les presenten en sus actividades, empleando sus recursos para encontrar soluciones, y de este modo hacer de su trabajo una tarea motivadora, lo que puede observarse que sucede con los trabajadores que participaron de esta investigación. Aunque haría falta medir el Burnout para convertir este supuesto en afirmación.

La fuerte presencia de comportamientos asociados a las variables en estudio permitiría afirmar que la muestra estuvo compuesta por trabajadores engaged, lo que a su vez favorece a la organización en su totalidad, dado que este tipo de trabajadores permiten generar un óptimo clima laboral, el que a su vez aporta a la escuela ciertas características que permiten incluirla dentro de lo que se conoce como organización saludable. Esta última se define precisamente por “estar conformada por trabajadores engaged” (Salanova M. , 2008).

En el caso del Job Crafting, se mencionó más arriba, que estos trabajadores personalizan sus tareas frecuentemente. En primer lugar, esto lo logran aumentando los recursos laborales estructurales. Estos participantes buscan aumentar sus habilidades en la realización de distintas tareas a partir de la adquisición de nuevos aprendizajes, lo que a su vez provoca que su trabajo sea más desafiante, generándose de esta manera un aumento de los recursos laborales con los que cada trabajador cuenta.

Lo que puede verse reflejado en las transcripciones de sus entrevistas, allí un gran porcentaje contestó que asume tareas nuevas, participa en proyectos nuevos y se preocupa por aprender nuevas técnicas y métodos.

Es decir que, al registrarse altos puntajes en el aumento de demandas desafiantes, es que se puede postular que los trabajadores encuestados no sufren por estar sometidos a

demandas que les resultan insuficientes, sino que se generan por su propia cuenta recursos que les permitan permanecer motivados y comprometidos con la actividad, a la vez que seguir capacitándose.

La operatoria realizada por estos trabajadores sigue una secuencia en la que determinados recursos personales que los participantes del estudio tienen les ayudan a convertir las demandas laborales en desafíos, lo que les permite mantener su Engagement, lo que a su vez los mueve en la búsqueda de nuevos retos en su trabajo. Esta relación fue señalada por Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011) quienes afirman que los empleados que están engaged se encargan de mantener su propio Engagement en el trabajo, modelando proactivamente su ambiente laboral.

O sea que ante una demanda laboral que pueda resultar excesiva, los trabajadores encuestados responden a esta, apelando a reforzar sus recursos para afrontar estas situaciones. Por otra parte, el hecho de que hayan obtenido altos puntajes de Job Crafting permite suponer que los trabajadores están permanentemente personalizando su trabajo, adecuándolo a sus capacidades, lo que genera nuevos recursos, que los protege de lo que Dejours (2009) llama el desgaste mental en el trabajo, o en palabras de Wrzesniewski y Dutton (2001) los trabajadores necesitan “controlar ciertos aspectos de su trabajo, con el fin de evitar consecuencias negativas”.

Cabe agregar que, si bien se reconoce que el Job Crafting son cambios iniciados por los propios trabajadores, para realizarlos deben percibir que desde la dirección de la organización se les permiten realizar dichas modificaciones, otorgándole cierto grado de autonomía para aplicar cambios en aquellos puntos que los docentes consideren necesario. En este punto es revelador lo que el participante 2 dice al respecto: “respecto a mis superiores, tengo que destacar que no se meten para nada en nuestras actividades, nos dan toda la libertad para que podamos desarrollar las clases de acuerdo con nuestro criterio.”

Esto es importante ya que, según Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova y Bakker (2002):

“si la organización ofrece los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos, los trabajadores generarán un vínculo más eficaz con las actividades de su trabajo, se mostrarán comprometidos con los propósitos que se deben alcanzar y con la organización en su totalidad. Pasando a verse a sí mismos como personas capaces de afrontar las exigencias del trabajo”.

Todos estos aspectos, hasta ahora mencionados, permiten afirmar que dentro de la organización tienen lugar recursos y prácticas organizacionales saludables, estos se

caracterizan por poseer cada trabajador “suficiente autonomía y apoyo social como para estructurar y organizar su trabajo” (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016).

Lo que también permite considerar que la organización en estudio posee una serie de características que permitirían considerarla resiliente. La cual es un aspecto fundamental en el modelo HERO propuesto por Salanova, Llorens, y Martínez (2016). Estos autores afirman que el nivel de resiliencia de una organización puede observarse en la capacidad que esta demuestre para mantener su funcionamiento en contextos adversos.

En cuanto al objetivo rector de este estudio, este era describir la relación existente entre el Job Crafting y el Work Engagement, en trabajadores de una escuela de la ciudad de Armstrong. Hallándose una correlación positiva moderada, lo que significa que a mayor Engagement, mayor Job Crafting y viceversa. Sin posicionar a ninguno de los dos conceptos como causante del aumento del otro. Pero advirtiéndose la tendencia de que existe una relación de tipo positivo entre estas variables.

El supuesto que se sostuvo al iniciar el estudio fue que una mayor cantidad de procesos de Job Crafting se relacionan positivamente con un aumento en los niveles de Work Engagement y viceversa, es decir, aquellos que estén más engaged, pondrán en marcha mayor cantidad de comportamientos de Job Crafting. Es decir, se creía que, al registrarse un aumento de una de las variables, la otra tendría también un incremento, sin por eso tener que ser de igual magnitud.

Esto último se sostenía ya que se sigue lo propuesto por la teoría de las demandas y los recursos laborales, allí se afirma que los trabajadores instrumentalizan sus recursos a fin de hacer frente a las demandas, disminuyendo de este modo la incidencia de estas últimas. Y en este mismo movimiento la mencionada instrumentalización termina por generar que su trabajo sea más motivador, implique un desafío y se convierta en un medio por el cual el trabajador pueda sentirse realizado.

Esto queda claramente planteado por Bakker y Demerouti quienes afirman que disponer de recursos laborales permite aligerar el impacto de las demandas en el estrés/malestar. Quedando menos expuesto al riesgo de contraer alguna enfermedad laboral, pero también que el trabajador engaged, al encontrarse sujeto a determinadas demandas, termina por optimizar sus recursos laborales, aumentando de esta manera el Engagement.

Entonces se podría afirmar que existe una similitud entre lo que sucede en las organizaciones de tipo empresarial y las educativas respecto a la interacción de estas dos variables.

Para concluir con este apartado se hace necesario señalar algunas limitaciones que este

estudio tuvo. En primer lugar, al ser un diseño transversal, solo se recolectaron datos en un único momento, desconociendo posibles variaciones en los puntajes a lo largo del tiempo. Por lo tanto, sería interesante que se realicen futuras investigaciones de corte longitudinal.

Bibliografía

- Agamben, G. (2020). La invención de una epidemia. En P. Amadeo, *Sopa de Wuhan, pensamiento contemporáneo en tiempos de pandemias* (págs. 17-20). La Plata: ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio).
- Aguillón, A., Peña, J., & Decanini, M. (2014). Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement (compromiso). *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1(6), 1-11.
- Alcántara Santuario, A. (2020). Educación superior y COVID-19: una perspectiva comparada. En IISUE, *Educación y Pandemia. Una Visión académica* (págs. 75-82). México: UNAM.
- Alianza Cooperativa Internacional. (1996). *Los principios Cooperativos para el Siglo XXI*. Buenos Aires: Intercoop Editora.
- Altamirano, J., Oviedo, P., Tocchetto, B. S., & Ziebell de Oliveira, M. (2020). Predictores individuales, contextuales y organizacionales de engagement en el trabajo y job crafting. *Ciencias Psicológicas*, 14(2), 1-19.
- Arraigada, M. C. (2015). Estudio del engagement con el trabajo en docentes universitarios. VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXII Jornadas de Investigación XI Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur, Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires.
- Badiou, A. (2020). Sobre la situación epidémica. En P. Amadeo, *Sopa de Wuhan, pensamiento contemporáneo en tiempos de pandemias* (págs. 67-78). La Plata: ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., & Rodríguez-Muñoz, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 62-65.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su

- Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Brennan, J. (2011). Engagement, relación con nivel de estudios y trayectoria laboral. *III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*, Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.
- Burke, R., & El-Kot, G. (2010). Work engagement among managers and professionals in Egypt. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1, 42-60.
- Canales Cerón, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Caridi, A. S., del Otero, S. B., Savino, H. J., & Silva Peralta, Y. F. (2018). Liderazgo transformacional y engagement en directivos en salas de juego de Mar del Plata. *Psychology, Society, & Education*, 10(2), 203-214.
- Casullo, M. M. (2001). Psicología salugénica o positiva. *Anuario de investigaciones. Facultad de psicología, UBA*, 340-346.
- Casullo, M. M. (2008). *Prácticas en psicología positiva*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Contreras, F., & Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 311-319.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.
- Cuadra, H., & Florenzano, R. (2003). El bienestar subjetivo: hacia una psicología positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 12(1), 83-96.
- Dahlsgaard, K., Peterson, C., & Seligman, M. (2005). Shared virtue: the convergence of valued human strengths across culture and history. *Review of general psychology*, 9(3), 203-213.
- Dejours, C. (2009). *El desgaste mental en el trabajo*. Madrid: Modus Laborandis.
- Demerouti, E., & Bakker, A. (2014). Job Crafting. En M. Peeters, J. de Jonge, & T. Taris, *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (págs. 414-433). New York: John Wiley & Sons.
- Díaz Yáñez, M., & Sánchez Sánchez, G. I. (2017). El trabajo docente desde las percepciones de profesores en formación. *Educere*, 21(49), 427-437.
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian journal of clinical psychology*, 24, 25-41.
- Doval Rojas, E. J. (2020). *Vocación, job crafting y engagement laboral (trabajo Final de*

- Máster). Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.
- Efemerides Armstrong. (s.f.). *Efemerides de la ciudad de Armstrong*. Recuperado el 14 de Abril de 2021, de <https://efemeridesarmstrong.info/efemerides/buscar/?s=Armstrong>
- Fontanesi, D. (4 de Abril de 2018). *Caminos y Pueblos*. Recuperado el 14 de Abril de 2021, de <https://caminosypueblos.com/armstrong-el-origen/>
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*(9), 103-110.
- Gancedo, M. (2008). Historia de la psicología positiva. Antecedentes, aportes y proyecciones. En M. M. Casullo, *Prácticas en psicología positiva*. Buenos Aires: Lugar.
- García Arroyo, J., & Cárdenas Moncayo, I. (2015). Perspectivas actuales en Psicología Organizacional. *Podium*, 28, 69-82.
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia. *Observatorio Latinoamericano y Caribeño*, 4(1), 23-39.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 62, 165-174.
- Guevara Bedoya, L. M., & Fernández Poveda, L. F. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108-119.
- Han, B.-C. (2020). La emergencia viral y el mundo de mañana. En P. Amadeo, *Sopa de Wuhan, pensamiento contemporáneo en tiempos de pandemias*. (págs. 97-113). La Plata: ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio).
- Hernández Sampierí, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México, D. F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Keyes, C. (2010). Flourishing. *The Corsini encyclopedia of psychology*, 1(1).
- Keyes, C. L. (1998). Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- Lisbona, A., Morales, F., & Palací, F. J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9, 89-100.
- López Ramírez, O. (1998). El paradigma de la complejidad en Edgar Morin. *Revista del Departamento de ciencias: NOOS*(7), 98-115.
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo”.

- Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 73, 16-21.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2010). Psicología Positiva: análisis desde su surgimiento. *Ciencias psicológicas*, 4(1), 43-56.
- Lupano Perugini, M. L., & Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77-89.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Lyons, S., Schweitzer, L., Ng, E. S., & Kuron, L. (2012). Comparing apples to apples, a qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17(4), 333-357.
- Manonelles, G. (26 de Abril de 2019). www.telam.com.ar. Recuperado el 8 de Enero de 2021, de <https://www.telam.com.ar/notas/201904/353169-argentina-riesgos-y-desafios-de-las-enfermedades-laborales.html>
- Maola Lárez, M. R. (2018). *Apoyo social del trabajo, job crafting y comportamientos de ciudadanía organizacional en trabajadores de organizaciones forestales chilenas y venezolanas*. (tesis doctoral), Universidad de Concepción, Concepción de Chile.
- Marsollier, R. G. (2015). El compromiso laboral en el contexto universitario. Aproximación desde la psicología de la salud ocupacional positiva. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 7(2), 22-29.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mesurado, B. (2017). Psicología positiva. En C. E. Vanney, I. Silva, & J. F. Franck, *Diccionario Interdisciplinar Austral* (págs. 1-17). Pilar.
- Meyers, J., & Nastasy, B. K. (1999). Primary prevention in school settings. En T. Gutkin, & R. (Eds.), *The handbook of school psychology* (págs. 764-799). New York: Wiley.
- Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Municipalidades de Argentina. (s.f.). municipalidad-argentina.com.ar. Recuperado el 14 de Abril de 2021, de <https://www.municipalidad-argentina.com.ar/municipalidad-armstrong-s.html>
- Nancy, J. L. (2020). Excepción viral. En P. Amadeo, *Sopa de Wuhan, pensamiento*

- contemporáneo en tiempos de pandemias* (págs. 29-31). La Plata: ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio).
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Ortega Velázquez, A., & Patlán Pérez, J. (2019). Efecto del Engagement en el desempeño adaptativo y la satisfacción laboral de profesores universitarios. *XXIV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, Ciudad de México.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of social and Clinical Psychology*, 23(5), 603-619.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. En R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard, *Work motivation: Past, present, and future*. SIOP Organizational Frontiers Series.
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford: Oxford University Press.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Preciado, P. (2020). Aprendiendo del virus. En P. Amadeo, *Sopa de Wuhan, pensamiento contemporáneo en tiempos de pandemias* (págs. 163-185). La Plata: ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio).
- Pujol-Cols, L. (2018). Work engagement, satisfacción laboral, salud física y salud mental en académicos de una universidad pública argentina. *Salud de los trabajadores*, 26(1), 6-19.
- Raigosa Gallego, D., & Marín Londoño, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*, 3(2), 86-92.
- Redondo, A. I. (2015). Engagement y clima organizacional en cooperativas. *VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXII Jornadas de Investigación XI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires*, 35-38.
- Rodríguez Rodríguez, R. I., Romero Licon, L. J., & Ramos Bernal, D. F. (2018). *La relación entre el estilo de liderazgo, el engagement y el rol mediador del job crafting en los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú (tesis de Maestría)*. Universidad del Pacífico, Lima.

- Ruiz Larraguivel, E. (2020). La práctica docente universitaria en ambientes de educación a distancia. Tensiones y experiencias de cambio. En IISUE, *Educación y pandemia. Una visión académica* (págs. 109-114). México: UNAM.
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. (2013). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and psychosomatics*, 83(1), 10-28.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vázquez, & G. Hervás, *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., & 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., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportes de la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. J. Palací Descals, *Psicología de la organización* (págs. 349-376). Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací, *Psicología de la Organización* (págs. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salessi, S. (2020). Adaptación de la escala de job crafting: evidencias de validez en el contexto laboral argentino. *Psicodebate*, 20(1), 7-29.
- Salgado, J. F., & Peiro, J. M. (2008). Psicología del Trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del psicólogo*, 29, 2-5.
- Sandoval Estupiñan, L. Y. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. *Educación y educadores*, 9(1), 33-53.
- 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. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Seambelar, J. (2019). *Distinciones en Work Engagement al principio y al final de la vida laboral*. (tesis de grado), Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Seligman, M. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559–562.
- Seligman, M. (2002). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Vergara.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Silva Peralta, Y. F., Caminos, M., Pereyra, M., & Pérez Villar, M. (2018). Niveles de burnout y engagement en teleoperadores de un call center de la ciudad de Mar del Plata, Argentina. *Faces*, 24(51), 47-60.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral mangement and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155-194.
- Suárez Ibujés, M. O. (2018). *Interaprendizaje de Estadística Básica*. Ibarra.
- Superintendencia de Riesgos del Trabajo. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/srt/prevencion/que-es-la-prevencion>
- Tardif, M. (2014). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.
- Twenge, J. M., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Vázquez, C. (2006). La psicología positiva en perspectiva. *Papeles del psicólogo*, 27(1), 3-13.
- Vázquez, C., Hervás, G., & Ho, S. (2006). Intervenciones clínicas basadas en la psicología positiva. *Psicología Conductual*, 14(3), 401-432.
- Veciana, J. M., & Capelleras i Segura, J. L. (2004). Actitudes del personal hacia el trabajo y la organización: una aplicación empírica en la universidad. *Esic Market*(118), 47-74.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct Dimensionality of Engagement and its

- Relation with Satisfaction. *Journal of Psychology*, 143, 91-112.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & 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.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The Influence of Creative Process Engagement on Employee Creative Performance and Overall Job Performance: A Curvilinear Assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 862–873.
- Žižek, S. (2020). Coronavirus es un golpe al capitalismo al estilo de ‘Kill Bill’ y podría conducir a la reinención del comunismo. En P. Amadeo, *Sopa de Wuhan, pensamiento contemporáneo en tiempos de pandemias* (págs. 21-28). La Plata: ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio).
- Zwetsloot, G., & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.

Anexo

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 absorbo 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, continúo trabajando.

Job Crafting Scale

El Job Crafting, del inglés Job (trabajo) y to craft (elaborar), es un concepto que da cuenta de los cambios que los trabajadores realizan en su trabajo para alinearlo a sus preferencias, competencias y motivaciones (Demerouti & Bakker, 2014). El instrumento abajo presentado tiene la finalidad de medir este constructo a través de una serie de ítems, que deberá responder según una escala que va del 1 (nunca) al 5 (siempre).

Se solicita que lea las siguientes afirmaciones, decida con qué frecuencia tienen lugar estas prácticas en su desempeño laboral y responda.

1. Intento desarrollar todo mi potencial.
2. Decido cómo realizar las tareas.
3. Me esfuerzo por crecer profesionalmente.
4. Me aseguro de utilizar mis capacidades al máximo.
5. Trato de aprender cosas nuevas.
6. Pido a mi supervisor que me enseñe lo que necesito aprender.
7. Pido a mis compañeros feedback sobre mi desempeño.
8. Converso con mi jefe si está satisfecho con mi trabajo.
9. Tomo como modelo a mi supervisor.
10. Pido a mis colegas consejos profesionales.
11. Realizo tareas adicionales, aunque no me paguen extra por ellas.
12. Cuando hay un proyecto interesante me ofrezco para participar.
13. Cuando no tengo mucho que hacer en mi trabajo empiezo tareas nuevas.
14. Si hay técnicas y procedimientos nuevos soy el primero en aprenderlos.
15. Intento hacer que mi trabajo sea más desafiante.
16. Organizo mi trabajo para que sea mentalmente lo menos estresante posible.
17. Organizo mis tareas para evitar estar concentrado muchas horas seguidas.
18. Trato de evitar el contacto con personas cuyos problemas me afectan.
19. Intento que mi trabajo sea emocionalmente lo menos estresante posible.

Guía de preguntas de la entrevista

1. ¿Qué cambios se introdujeron por la pandemia en sus actividades?
2. ¿Qué impacto siente que tuvieron esos cambios en sus tareas?
3. ¿Qué dificultades considera que trajo? ¿Qué beneficios?
4. ¿Cómo fue el regreso a clases con las nuevas medidas (protocolos)?
5. ¿Se sintió con mayor cansancio o energía durante el dictado de clases virtuales?
6. ¿Encuentra a su trabajo desafiante?
7. ¿Cómo se siente al concluir su trabajo?
8. Mientras trabaja ¿Cómo siente que pasa el tiempo?
9. ¿Mantiene algún tipo de comunicación con sus superiores y/o compañeros respecto a su trabajo?
10. ¿Toma algún tipo de decisión respecto a la realización de sus actividades? ¿Cuál?
11. ¿Qué posición toma cuando se encuentra sin nada que hacer en su jornada laboral?
12. ¿De qué manera organiza sus actividades? ¿Qué evita? ¿Qué incluye?