

# SISTEMA ORGANIZACIONAL Y CONDICIONES LABORALES.



**LA RESILIENCIA COMO MEDIO PARA  
LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE  
LOS TRABAJADORES NODOCENTES,  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
SALUD Y TRABAJO SOCIAL.  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR  
DEL PLATA. AÑO 2019.**



TESIS  
para obtener título de grado  
LICENCIATURA EN GESTIÓN  
UNIVERSITARIA.  
Facultad de Ciencias Económicas y  
Sociales.

**GISELA RENATA DUCKWITZ  
DNI 24.539.630**

**DIRECTOR: LIC. DANIEL ALEJANDRO ANTONIO  
BAINO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
2022**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PARTE I: PROBLEMA DE ESTUDIO	
1.1 Definición del problema.....	4
1.2 Justificación (aportes e impacto).....	6
1.3 Hipótesis de trabajo.....	7
1.4 Objetivo general y particulares.....	7
PARTE II: MARCO TEÓRICO	
Capítulo 1: Estado del Arte.....	8
Capítulo 2: La organización.....	15
2.1 Conceptualización de organización.....	15
2.2 La Universidad como organización.....	18
2.3 Comportamiento y Conocimiento organizacional positivo.....	21
2.4 Capital psicológico y la organización saludable.....	22
Capítulo 3: La resiliencia.....	26
3.1 Conceptualización.....	26
3.2 Propiedades de la resiliencia.....	28
Capítulo 4: Factores Psicosociales en el Trabajo: Factores de riesgo y Factores protectores. ....	29
4.1 Conflicto de rol y ambigüedad de rol.....	31
Capítulo 5: Conflictos laborales.....	32
Capítulo 6: El Modelo de demandas y recursos laborales.....	34
Capítulo 7: Personal Nodocente.....	37

### PARTE III: MARCO METODOLÓGICO

Del concepto a la aplicación.....	40
Metodología.....	41
Definición conceptual de las variables.....	42
Variables y categorías de estudio .....	43
Definición operacional de las variables .....	44
Universo y muestra .....	44
Técnicas de Recolección.....	45
Cuestionario de Evaluación de Factores psicosociales .....	46
Cuestionario CD-RISC -10 .....	50
Cuestionario ghq-12 .....	52
PARTE IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	53
PARTE V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA .....	77
ANEXOS :.....	78

## **Agradecimientos**

En primer lugar quiero agradecer a mi Director Lic. Daniel Baino quien dedicó su tiempo para que este proyecto pudiera mostrar los resultados que buscaba.

También quiero agradecer a cada uno de los docentes y compañeros que durante todos estos años me brindaron los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. No hubiese podido lograr estos resultados sin la colaboración de cada uno de ellos, sobre todo de los compañeros Nodocentes.

Por último, quiero agradecer a mi familia, por apoyarme siempre de manera incondicional. En especial, a mi marido y a mi hija, que siempre están a mi lado acompañándome para darme palabras de apoyo o un abrazo reconfortante para renovar energías.

Muchas gracias a todos.

Gisela R. Duckwitz

## **Denominación**

Sistema organizacional y condiciones laborales. La resiliencia como medio para la resolución de conflictos de los trabajadores Nodocentes, Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social. Universidad Nacional de Mar del Plata. Año 2019.

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones tienden a adaptarse a los cambios que se van dando en la sociedad modificando no sólo la forma de realizar sus actividades, sino también la forma de organización del personal, siendo la división de funciones y del trabajo una opción para ello. De esta manera a través de la asignación y el reparto de funciones, tareas y responsabilidades entre las personas que constituyen la organización, cada una ocupa una posición dentro de ella (técnico de mantenimiento, administrativo, jefe de área o de sección, etc.). Es en función de esa posición que los que componen la organización poseen un conjunto de derechos y deberes y se desempeñan en un rol o papel determinado. De este modo, las personas constituyen las organizaciones.

La universidad, como organización compleja, lleva adelante sus cambios de manera gradual; y tal como lo establece Burton Clark, este cambio es en principio invisible dado su carácter de base pesada, y de organización “blanda” en la que el poder se encuentra fuertemente difuminado en las unidades operativas. Estas características hacen que presente fuertes obstáculos a los intentos de cambio impulsado por fuerzas exógenas como el mercado, la presión de la matrícula o las políticas de reformas laborales. Por otro lado, los cambios “desde arriba” difícilmente pueden imponerse sin persuadir o generar coaliciones en los grupos localizados en las unidades operativas. Es por ello, que los cambios en las relaciones laborales, deben tener una base indiscutiblemente colectiva, especialmente por encontrarse regulados por el Convenio Colectivo de Trabajo.

No obstante, la promoción de estas formas colectivas de trabajo no impide la difusión, al mismo tiempo, de prácticas individualizadoras a través de: la multifuncionalidad operativa de las tareas, la disminución de las categorías de trabajadores, el encasillamiento individual; la imposición de

relaciones individualizadas entre la organización y los trabajadores, la determinación de funciones y tareas difusas, la superposición de roles, entre otros.

Por lo tanto, cuando las transformaciones, se dan de forma abrupta, despersonalizada y sin tener presente las características propias de la organización, generan en el personal la sensación de inestabilidad, apareciendo la ruptura de los destinos comunes dentro de la misma y la individualización de los problemas y las maneras de resolverlos.

En este contexto, las demandas laborales como la ambigüedad y el conflicto de rol generarían un factor psicosocial de riesgo, que pondría en juego recursos, como la resiliencia.

En virtud de lo expuesto el cuerpo del presente trabajo se encuentra sistemáticamente dividido en tres partes.

En la primera parte se describe el problema de estudio, la hipótesis, los objetivos y se desarrolla un apartado metodológico que establece los criterios metodológicos con los cuales se realizó la investigación.

En la segunda parte se desarrolla el marco teórico de la investigación dividido en siete capítulos. En el primer capítulo se hace referencia al Estado del Arte haciendo un análisis de tipo documental y una recopilación de fuentes, ideas, conceptos, opiniones de investigaciones precedentes que abordaron la misma temática. En el capítulo dos se detalla una conceptualización de la organización y de la universidad como tal caracterizando también a la Unidad Académica en donde se lleva a cabo la presente investigación. Además, se enuncian dos conceptos que se desprenden de la Psicología Organizacional Positiva: el primero, el conocimiento organizacional positivo, que enfatiza la importancia de las variables del contexto laboral para la mejora del desempeño de los trabajadores. Y el segundo, el comportamiento organizacional positivo que hace hincapié en el desarrollo de las capacidades y las fortalezas positivas individuales relacionadas con el objetivo de mejorar el desempeño laboral.

Desde esta perspectiva se hace referencia al concepto de capital psicológico positivo, que comprende el desarrollo de aquellas habilidades que ayuden a mejorar el bienestar, el

rendimiento, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, teniendo en cuenta que una de las cuatro dimensiones que comprende el capital psicológico humano es la resiliencia, punto central de la investigación.

En el capítulo tres se conceptualiza la resiliencia teniendo presente los antecedentes, o factores de riesgo, y efectos. Los primeros son entendidos como aquellas condiciones ambientales que incrementan la probabilidad de que un individuo tenga resultados negativos en áreas particulares como la salud física, la salud mental, el resultado académico o laboral y el ajuste social. Los segundos, los efectos, son el resultado de la interacción entre los antecedentes o factores de riesgo y la resiliencia, y con frecuencia se los suele entender como una adaptación positiva.

En los capítulos cuatro y cinco se diferencian los factores psicosociales de los factores psicosociales de riesgo, para entender la relación entre los estresores de rol, ambigüedad y conflicto, y el papel de la resiliencia como protector para la salud del trabajador.

El modelo de demandas y recursos laborales (JD-R model; Bakker, Demerouti, De Boer y Schaufeli, 2003) que ha mostrado reiteradamente que los recursos no sólo promueven el bienestar sino que son protectores de la salud física y psicológica, se desarrolla en el capítulo seis del presente trabajo.

En el capítulo siete, se definirán las características particulares del personal Nodocente, sujeto de la presente investigación.

La tercera parte del presente trabajo comprende la definición de variables, método utilizado y el detalle de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de recolección de datos utilizados y su respectivo análisis.

Como cierre se presentarán algunas conclusiones – reflexiones.

Al final del trabajo se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos. Estos últimos adjuntan: los instrumentos de recopilación de datos utilizados.

## PARTE I: PROBLEMA DE ESTUDIO

### 1.1 Definición del problema

La implementación del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) para el Personal Nodocente de la Universidad Nacional de Mar del Plata en el año 2008 modernizó y actualizó cuestiones como: los derechos y obligaciones de las partes, las condiciones de ingreso y egreso, el régimen de concursos, el tiempo de trabajo, las pautas de salud e higiene, capacitación, evaluación del desempeño y régimen disciplinario. Y con ello, también, incorporó una modificación estructural en el organigrama institucional sin prever que la nueva estructura propuesta exigía cambios sustantivos, en forma gradual y con normativas complementarias; lo que generó que las relaciones laborales se fueran modificando en la práctica más que en la norma.

Al no haber reglamentación complementaria al CCT que especificara las funciones y misiones que correspondían a cada nueva categoría de trabajo, se estableció un “reencasillamiento funcional” de los trabajadores en las nuevas categorías que determinaba el convenio. Esto significaba que cada trabajador debía pasar a la nueva estructura organizacional de acuerdo a la tarea que desarrollaba en el marco del Decreto N° 2213/87 (normativa vigente antes del CCT). Pero, a estas directivas se le sumaba una pirámide de cargos por categoría impuesta desde los organismos superiores, es decir, cada Universidad tenía asignada la cantidad de cargos por categoría, situación tal que se contraponía con la idea de un “reencasillamiento funcional”.

En el año 2015, se llevó a cabo una investigación<sup>1</sup> de la que se desprende un diagnóstico que será punto de partida de la presente investigación. El trabajo Integrador Final permitió constatar que la implementación del Convenio Colectivo de Trabajo para el Personal Nodocente de la Universidad Nacional de Mar del Plata aportó logros en las condiciones de trabajo, teniendo en cuenta que no se habían aplicado reformas laborales desde hacía 20 años, como así también que, paradójicamente, prevalecieron las cuestiones individuales por sobre las grupales generando un quiebre en las relaciones laborales de los trabajadores.

---

<sup>1</sup> Trabajo Integrador final de la Tecnicatura en Gestión Universitaria en donde se planteaba como hipótesis: “La implementación del Convenio Colectivo de Trabajo repercutió en las relaciones laborales entre el personal Nodocente. Duckwitz. Nocella. Toloza

La investigación precedente nos revela que el CCT aumentó la conflictividad en el seno del colectivo Nodocente por la falta de claridad en los objetivos, la ausencia de códigos, la dificultad de escucha, las políticas no explicitadas, la falta de análisis de las problemáticas latentes, que llegaron a hacer imposible la construcción de defensas colectivas entre los trabajadores, enfatizando actitudes individualistas, la segregación, el maltrato, la competitividad sin escrúpulos, la ambigüedad de roles y la desconfianza entre pares. En este sentido, se pudo afirmar que la implementación del CCT, institucionalizó una diferencia sustancial entre una estructura de hecho y una estructura institucional obsoleta, convirtiéndose en el germen de problemas profundos en las relaciones laborales del personal Nodocente instalando el conflicto latente hasta el día de hoy.

En una organización aquellas cuestiones que no están dichas, pueden ser actuadas y esto repercute en contra del funcionamiento institucional y de las propias condiciones de trabajo. Ante este panorama se puede observar el surgimiento de relaciones de anomia, fragilidad en los vínculos, fragmentación de grupos entre los trabajadores.

De las nueve Unidades Académicas que conforman la Universidad Nacional de Mar del Plata, la que se vio más afectada en el proceso de aplicación del CCT, fue la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social, dado que el 26.7% de los trabajadores Nodocentes bajaron de categoría durante el proceso, situación que no solo repercutió en cada uno de los involucrados sino que se plasmó en las relaciones laborales y por consiguiente en el clima organizacional de la Unidad Académica.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y partiendo de la implicancia teórica de que la resiliencia es una alternativa para mejorar el clima organizacional, que la misma ejerce un efecto indirecto en la calidad de vida laboral, y por tal es un medio para la resolución de conflictos, se llevará a cabo esta investigación, tratando de estudiar el grado de resiliencia que posee el personal Nodocente de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social de la Universidad Nacional de Mar del Plata al momento de la resolución de conflictos laborales.

En virtud de todo lo expuesto surgen los siguientes interrogantes:

**Problema general:**

¿Qué grado de resiliencia posee el personal Nodocente de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social de la Universidad Nacional de Mar del Plata al momento de la resolución de conflictos laborales?

**Problema específico 1** ¿Qué relación existe entre el conflicto y la ambigüedad de rol, y la resiliencia laboral en el personal Nodocente de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social de la Universidad Nacional de Mar del Plata?

**Problema específico 2** ¿Qué relación existe entre la realización personal en el trabajo y la resiliencia laboral del personal Nodocente de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social de la Universidad Nacional de Mar del Plata?

**Problema específico 3** ¿Qué factores motivacionales permiten reducir los conflictos en el desempeño laboral del personal Nodocente de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social de la Universidad Nacional de Mar del Plata?

**Problema específico 4** ¿Qué factores protectores internos y externos se manifiestan en el personal Nodocente de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social de la Universidad Nacional de Mar del Plata?

**1.2 Justificación (aportes e impacto)**

Si consideramos que el Personal Nodocente lleva a cabo sus relaciones laborales en una institución impulsora del desarrollo, como es la Universidad, no se puede concebir un adecuado crecimiento sin un personal que desarrolle sus tareas en un ambiente laboral saludable desde una perspectiva psicosocial individual, grupal y organizacional.

Muchos estudios han demostrado la importancia de la promoción de la resiliencia, como parte de la gestión de la vida personal y por ende vital para el desenvolvimiento dentro de una organización. La resiliencia en el ámbito laboral es importante para establecer vínculos, actitudes y comportamientos positivos. Aquí radica la importancia de indagar sobre los recursos individuales y grupales que presenta el personal Nodocente frente a los conflictos laborales, con

el fin de poder impulsarlos para favorecer la prevención de elementos que atenten contra la salud y el bienestar organizacional.

Esta investigación busca que se tenga en cuenta la resiliencia como un elemento positivo que puede ser transformado para disparar la creatividad, favorecer la convivencia y finalmente, como herramienta para promover el desarrollo y mejorar la calidad de vida laboral e institucional.

### **1.3 Hipótesis de trabajo**

El papel de la resiliencia actuaría como modulador de los conflictos laborales tales como la ambigüedad y el conflicto de rol, y serviría para generar nuevas instancias de resolución de problemas.

### **1.4 Objetivo general**

Analizar el grado de resiliencia que posee el personal Nodocente de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social de la Universidad Nacional de Mar del Plata al momento de la resolución de conflictos laborales.

### **Objetivos particulares**

- Determinar las condiciones laborales del personal Nodocentes de la Facultad de Ciencias de la Salud y trabajo Social.
- Medir el conflicto y la ambigüedad de rol existente en los trabajadores Nodocentes.
- Identificar factores motivacionales que permitan reducir los conflictos en el desempeño laboral
- Identificar factores protectores internos y externos y cómo estos repercuten en la conducta de los trabajadores

## **PARTE II: MARCO TEÓRICO**

### **Capítulo 1: Estado del Arte**

Durante los últimos 20 años, se ha observado que diferentes investigaciones, han prestado atención al mejoramiento en las condiciones de vida de las personas, determinando que este mejoramiento está condicionado por la manera en que el ser humano aprende y desarrolla mecanismos protectores o de resiliencia.

Al explorar la literatura existente sobre este tema, se puede percibir que la resiliencia es un concepto que está en construcción constante dentro de las ciencias humanas. En principio, la palabra “Resiliencia” fue tomado de la metalurgia ya que designa la capacidad de los metales de resistir a los golpes y recuperar su estructura interna. En el campo del desarrollo psicosocial del ser humano tiene similar sentido: dado que se define a grandes rasgos, como esa capacidad para recuperarse de la adversidad.

No obstante, se pueden encontrar múltiples definiciones de este concepto que dependen no solo del momento histórico sino también de la disciplina que lo define. Estas definiciones de resiliencia van desde denominarlo como una habilidad o una resistencia individual a establecer que es un fenómeno multifacético que abarca factores ambientales y personales.

La concepción de resiliencia como una combinación de factores que permiten a un ser humano, afrontar y superar los problemas y adversidades de la vida, empezó a desarrollarse con un marco teórico moderno gracias al psiquiatra inglés Michel Rutter y sus colaboradores. Sus estudios se realizaron en Gran Bretaña y constituyeron un paso importante en el desarrollo de esta concepción.

Otro momento importante en el estudio de la Resiliencia lo constituyó el aporte de Emy Werner, psicóloga norteamericana, cuyo interés fue descubrir aquellos factores protectores que están en la base de esta llamada adaptación positiva en niños y niñas que viven en condiciones de adversidad.

A partir de este momento, los investigadores e investigadoras ampliaron el tema de la Resiliencia en dos aspectos: la noción de proceso, que implica la interacción dinámica entre factores de riesgo y de resiliencia, y la búsqueda de modelos para promoverla en forma efectiva a nivel de programas sociales.

En Latinoamérica no es sino hasta la década del noventa cuando surgen las primeras publicaciones en español. Dichas investigaciones incluyen en sus definiciones la conjugación de factores personales y ambientales. En 1992, se trabajó en zonas de conflicto dentro de centroamérica, Brasil, Chile Colombia, Guatemala y Perú. Fue la primera vez que el concepto pasó del ámbito de la investigación científica al de la práctica.

Edith Grotberg, psicóloga argentina, fue pionera en la noción dinámica de la resiliencia ya que en su estudio define que la resiliencia requiere la interacción de factores resilientes provenientes de tres niveles diferentes: soporte social (yo tengo), habilidades (yo puedo) y fortaleza interna (yo soy y yo estoy). De esta forma, a pesar de organizar los factores de resiliencia en un modelo triádico, incorpora como elemento esencial la dinámica e interacción entre factores.

De esta manera, se observa que la resiliencia se ha venido empleando fundamentalmente en dos direcciones: En el área de la investigación, para tratar de identificar y comprender aquellos factores que están presentes en los sujetos, las familias y los grupos, la forma y los contextos dentro de los cuales ha sido posible activarla, y su evolución a través de las diferentes etapas. Y, en el área de desarrollo humano y comunitario para activarla en las personas o en grupos a través de acciones simples o de programas estructurados.

Como hemos visto hasta el momento, este concepto, comenzó a aplicarse a las Ciencias Psicosociales, acercándonos al objeto de estudio de este trabajo, al incluir ya las relaciones del sujeto con su contexto. Comienza a utilizarse un análisis colectivo, teniendo en cuenta la relación con las condiciones sociales del sujeto y apareciendo las variables del entorno social, familiar y cultural, e incluso el organizacional.

En general, los estudios sobre resiliencia se ocupan de observar aquellas condiciones que posibilitan a las personas abrirse paso a un desarrollo exitoso, más sano y positivo, en medio de la adversidad, para indicar formas de promoción de la misma.

Se consultaron las bases de datos electrónicas especializadas: Scielo, EBSCO, Google académico, GET (Grupo Estudios Del Trabajo) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP y otras referencias bibliográficas de la UNMdP para obtener una visión de los trabajos de investigación, tesis, tesinas y trabajos integradores que ofrecían una definición o características de la resiliencia o presentaban investigaciones cualitativas que hacían referencia al objeto de estudio de este trabajo, se han encontrado varias investigaciones internacionales realizadas en organismos públicos que han tomado como objeto de estudio la descripción e interpretación existente entre estrés laboral y factores de riesgo psicosocial intra y extra laboral, como así también se han analizado las causas, impacto del estrés sobre la salud y desempeño en la institución.

Así mismo en Colombia, Fiorentino (2008), escribió un artículo titulado “La construcción de la resiliencia en el mejoramiento de la calidad de vida y la salud” publicado en la revista Suma Psicológica. En el mismo señala que el concepto de resiliencia ha generado en las últimas décadas, gran atención y numerosas investigaciones en el ámbito de las Ciencias Sociales y Humanas. Se reconoce como valiosa esta perspectiva por sus posibles aplicaciones en el campo de la salud, prevención y, como un aporte teórico para la elaboración de estrategias a desarrollar desde el ámbito familiar, escolar y comunitario orientados a recuperar la salud.

Considerando el objetivo que persigue la presente investigación, fue necesario hacer una revisión teórica respecto a los temas de resiliencia y conflictos laborales, así como de otros temas que puedan relacionarse con la investigación; ello con la finalidad de poder tener un marco de referencia teórico que permita un mejor entendimiento del objeto y contexto del presente estudio.

Diversos autores han detectado relaciones entre el concepto de resiliencia y el rendimiento, el burnout, el engagement, el estrés y la salud o el bienestar en general. Analizando estas relaciones para demostrar en qué sentido operan y con el objetivo de que esta información sea

útil en la prevención de problemas laborales y pueda utilizarse en intervenciones organizacionales para mejorar tanto las condiciones de los trabajadores como los beneficios empresariales.

En referencia a la población estudiada, se encontraron un amplio número de investigaciones realizadas con adultos trabajadores, aunque es de destacar que la gran mayoría de las muestras que se utilizan son sujetos de profesiones de gran desgaste psicológico como enfermeras/os, médicos/as, docentes o ejecutivos empresariales.

Hay una escasa y casi nula producción teórica referida al sector Nodocente en la Argentina, observándose que aún no se constituyó como un objeto de estudio ni del campo de la gestión universitaria ni de la política educativa.

No obstante, se observa en las investigaciones que anteceden a la presente, que la promoción de la resiliencia, al igual que la promoción de la salud, no es tarea de un sector determinado.

Si bien no se han encontrado trabajos de investigación precedentes en donde se hayan manejado las mismas variables, es necesario tener en cuenta al aplicar la resiliencia en la solución de problemas sociales, que ella es un fenómeno humano y una experiencia de vida difícilmente replicable, que acontece en un momento y contexto específico y por tanto no se puede generalizar, en otros contextos, los resultados de una experiencia, dadas las particularidades de cada caso.

En tal sentido, al hacer una revisión de los distintos trabajos de investigación, se pudo notar que existen elementos comunes en cuanto a sus objetivos, estrategias de intervención, métodos utilizados, resultados alcanzados, impacto en política y ámbitos de trabajo. A continuación se detallan algunos trabajos que han servido como antecedentes del presente.

AUTOR	AÑO	TÍTULO	RESUMEN
Meliá, J.L.; Zornoza, A.; Sanz, M. J.; Morte, M. P.; Y González, V.	1987	LA INCIDENCIA DE LOS FACTORES DE CONFLICTO DE ROL Y AMBIGÜEDAD DE ROL SOBRE LOS FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	El objetivo de este estudio consistió en analizar la incidencia diferencial que los factores de Conflicto de rol y Ambigüedad de rol tienen sobre los factores de la Satisfacción laboral.
Azofeifa, Cristian	2014	RELACIÓN ENTRE LOS PREDICTORES DEL ESTRÉS LABORAL, SEGÚN EL NIVEL DE ACTIVIDAD FÍSICA, EDAD, GÉNERO Y ANTIGÜEDAD DE LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS QUE LABORAN EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA. COSTA RICA	Su objetivo fue relacionar los predictores del estrés laboral, considerando los factores de edad, género, actividad física, años de servicios, de acuerdo a su población ya definida, para realizarlo su muestra fue de un total de 395 sujetos de las oficinas del Ministerio, aplicando para ello un cuestionario socio demográfico y cuya metodología fue de enfoque cuantitativo, diseño de tipo no experimental. Arribó a las conclusiones que existe altos niveles de actividad física presentados, asociados con las características del trabajo, relacionados con estar sentados durante largos periodos, operando diversos medios tecnológicos, así como la falta de promoción de estilos saludables; y por último, el factor edad reveló que con el aumento de ella es posible tener mejores estrategias de afrontamiento y experiencia ante las exigencias laborales
Jose Maria Sanchez Gomez	2015	BURNOUT, RESILIENCIA Y FRUSTRACIÓN EXISTENCIAL, EN EL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIO UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA.	Cuyo objeto de estudio fue conocer la prevalencia de Burnout, la valoración de las 03 dimensiones del Burnout, valorar la resiliencia y la frustración en los trabajadores de la Universidad de Zaragoza
Zarate, Loreto	2015	¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE ESA CUALIDAD EN EL DÍA A DÍA DE LAS PERSONAS EN SU PUESTO DE TRABAJO Y EN EL DESEMPEÑO DEL MISMO?,	Según los estudios, las personas resilientes son aquellas que poseen aptitudes diferenciales como creer mucho en lo que hacen, autoestima alta, positivismo y algo muy importante en el entorno laboral, la facilidad de adaptación a los cambios. El ambiente laboral puede ser en muchas ocasiones estresante: viajes, plazos de entregas exigentes, relaciones interpersonales conflictivas, altos niveles de negatividad y frustración. Fomentar la capacidad de ser resilientes significa superar estos desafíos con mayor naturalidad, con mayor esperanza, adaptándonos mejor a los cambios o situaciones negativas en el puesto de trabajo y obteniendo siempre el mejor aprendizaje de dichas experiencias
Arraigada, Mariana Cecilia	2015	ESTUDIO DEL ENGAGEMENT EN DOCENTES UNIVERSITARIOS COMO FAVORECEDOR DE CULTURAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES. COMUNICACIÓN	Las universidades son organizaciones complejas que necesitan ser gestionadas sistemáticamente para maximizar su desempeño. El factor humano es condicionado y condicionante del

		PRESENTADA EN XV COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA, MAR DEL PLATA [ARG], 2-4 DICIEMBRE 2015. ISBN 978-987-544-681-6.	funcionamiento organizacional. Para el estudio de la relación de las personas con el trabajo se tomó el constructo Engagement con el trabajo refiere a "un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción" Salanova y Schaufeli, 2009) y que está ampliamente relacionado con la salud psicofísica de los trabajadores. Es uno de los indicadores del capital psicológico positivo que a su vez es uno de los componentes de las organizaciones saludables). Fue administrado a 29 docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP. A pesar de la diversidad buscada en los entrevistados se encontraron altos niveles de Engagement en todo el grupo pero los niveles fueron superiores en los docentes que tenían mayor antigüedad y a su vez se registró un mayor nivel de identificación con el trabajo en los docentes con mayor rango (titulares y adjuntos)
Tolosa, Omar Emmanuel	2016	ENGAGEMENT, RESILIENCIA Y CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE TELEFONÍA DE LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA	A través de la aplicación del Modelo de Recursos y Demandas laborales y de instrumentos relacionados se podrían medir las características del CPP (autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia), así como el nivel de engagement y el clima laboral. Este estudio busca estudiar las variables de resiliencia, engagement y clima laboral en el trabajo en el marco de la salud ocupacional, en una empresa de telefonía de la ciudad de Mar del Plata, en dos áreas (atención al público y área técnica). La finalidad consiste en aportar datos a un estudio más abarcativo, el cual busca generar un modelo de diagnóstico del CPP y realizar una comparación entre organizaciones de servicios en los sectores público y privado, ya que la realidad organizacional es sustancialmente distinta entre ambos.
Soler Sánchez, María Isabel; Fernández Valera, María Magdalena; Meseguer De Pedro, Mariano	2016	EL PAPEL MODERADOR DE LA RESILIENCIA ENTRE SITUACIONES DE DEMANDAS DE ROL LABORAL Y DE MALESTAR AUTOPERCIBIDO	El propósito de este trabajo fue analizar el papel moderador de la resiliencia entre las demandas de rol y el malestar autopercebido en una muestra multiocupacional de Murcia. Para ello se administró un cuestionario a 238 trabajadores. Los resultados obtenidos muestran que hay una relación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas y ponen de manifiesto que la resiliencia modera la salud de los trabajadores en situación de

			conflicto y ambigüedad de rol.
Lcda. María Nazareth Osorio	2016	RESILIENCIA LABORAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA U.E. "MARÍA VIRGEN MISIONERA" TACARIGUA ESTADO CARABOBO	La presente investigación tuvo como propósito consolidar una Resiliencia Laboral en el personal de U.E. "María Virgen Misionera" a la luz del Clima Organizacional. El proceso investigativo se realizó bajo la Corte Epocal Postmoderna, paradigma cualitativo, bajo la metodología Investigación Acción Participante. Para la recolección de la información se utilizó la observación directa y a tal fin, se contó con once (11) informantes clave, los cuales proporcionaron una valiosa información a través de la entrevista semi-estructurada. Los resultados de la entrevista se presentaron en un cuadro de categorizaciones y posteriormente se realizó la triangulación de la información, permitiendo evidenciar que no todas las personas reaccionan de la misma manera ante la adversidades presentes en distintos contextos donde se desenvuelven esto incide negativamente en el clima organizacional producto de una mala gerencia con escasos niveles de calidad
Pujol-Cols, Lucas J.	2017	RIESGOS PSICOSOCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA ARGENTINA: EXPLORANDO EL ROL DEL WORK ENGAGEMENT. (TESIS DE MAESTRÍA), UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.	Fundamentación: La profesión académica se ha convertido en una ocupación altamente estresante. Como resultado, la literatura tradicionalmente se ha concentrado en los efectos nocivos de los riesgos psicosociales, ignorando en un grado considerable los mecanismos que conducen a la conservación de actitudes positivas frente a los estresores laborales. Objetivos: (1) Estimar la prevalencia de riesgos psicosociales en el trabajo (i.e. exigencias psicológicas, insuficiente autonomía, falta de apoyo social y liderazgo, doble presencia e inseguridad sobre el futuro) en una muestra de docentes de una Universidad Pública Argentina, (2) Analizar la influencia de un conjunto de variables sociodemográficas (i.e. edad, género y nivel educativo) y laborales (i.e. jerarquía del cargo, antigüedad en el cargo actual y dedicación) sobre la percepción de exposición a riesgos psicosociales, (3) Analizar el rol mediador y moderador del Work Engagement en la relación entre percepción de exposición a riesgos psicosociales y satisfacción laboral. Materiales y métodos: Se administró un cuestionario de auto-informe a un total de 177 docentes pertenecientes a una Universidad Pública Argentina.. Conclusiones: Resulta esencial que las Universidades introduzcan cambios en la

			<p>organización del trabajo, que propendan a reducir las demandas laborales y/o a incrementar los recursos laborales con el propósito de mitigar su impacto psicosocial sobre los docentes, en particular en aquellos aspectos ligados a la doble presencia, las exigencias psicológicas y la estima. Es vital que las Universidades diseñen estrategias que conduzcan a incrementar el Work Engagement en la medida en que pareciera ayudar a los académicos a enfrentar los riesgos psicosociales a los que se ven expuestos en sus trabajos. Se discuten las limitaciones de este estudio y las implicancias del mismo para la gestión universitaria. También se proponen líneas futuras de investigación.</p>
<p>Nelly Tatiana Quijano Velásquez María José Alcívar Quijano</p>	<p>2019</p>	<p>RESILIENCIA DEL TRABAJADOR, ENFOQUES TRANSVERSALES EN LAS REFORMAS LABORALES: ANÁLISIS DEL DISCURSO POLÍTICO LABORAL</p>	<p>La resiliencia es uno de los principales aspectos que tiene el ser humano para desarrollar, capacidades positivas, mediante el margen de estados negativos, más aún cuando el sistema laboral tiende a fallar de manera significativa a empleados de los sistemas públicos y privados. Los códigos y las reformas hacen parte de un sistema de orden constitucional, que está basado en mejorar la calidad y la igualdad sea en el caso donde se arbitre, las reformas laborales están sujetas a procesos de consolidar la calidad de vida de un servidor público o privado. El fenómeno de estudio dentro de la reforma transversalizar los enfoques políticos demostrando la importancia que estos tienen como un accionar hacia un aseguramiento del trabajador. El objetivo es caracterizar el discurso político desde el análisis crítico, mediante la aplicación de instrumentos y técnicas que permitan conocer los efectos y causas sobre las reformas laborales.</p>

## Capítulo 2: La organización

### 2.1 Conceptualización de organización

La organización es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que aquellos deben cumplir. Las expectativas comunes son un elemento básico, en el sentido que en una organización el desempeño de roles y funciones están sujetos a criterios y normas grupales y no a las voluntades individuales. (Etkin, 2006)

Si bien se considera a la organización como algo continuo, no se debe perder de vista su lado cambiante, y considerarla como una relación variable entre orden y desorden, entre los distintos grupos y actores, entre las fuerzas instituidas en el medio y las actividades cuestionadoras o instituyentes en lo interno. Es por ello y desde la perspectiva de Etkin que en esta investigación se propone salir de una postura meramente tradicional de que “las organizaciones se caracterizan por un conjunto de relaciones sociales estables” y visualizar a la organización como un espacio donde coexisten acuerdos y divergencias al mismo tiempo.

Desde esta perspectiva se puede ver que la organización no solo se mantiene si es eficaz (si cumple sus objetivos); sino que funciona cuando tiene algún grado de viabilidad, es decir, alguna posibilidad de satisfacer sus requerimientos internos. Es importante mantener las relaciones al interior de la organización, mantener la cohesión interna para llevar adelante sus proyecciones. De esta manera la organización, entendida como proceso, es determinada y se autoconstruye constantemente.

Es, por lo tanto, un marco de referencia, en donde los individuos y los grupos forman parte de un esquema predefinido, pero también de un conjunto que ellos mismos producen a través de la interacción y el trabajo cotidiano.

Para obtener esta perspectiva de la organización, es necesario aplicar conocimientos psicológicos al mundo organizacional desde la mirada de la Psicología Organizacional Positiva (POP), perspectiva teórica escogida para el desarrollo del presente trabajo. Definiéndose, como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. La POP se puede aplicar al marco más amplio de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, siendo su objetivo describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en las organizaciones, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Desde este punto de vista se intenta descubrir las características de la «buena vida organizacional» o mejor dicho la vida organizacional positiva (Salanova y Schaufeli, 2004). Para comprometerse con el desarrollo y la promoción de la salud de una manera comprensiva, interdisciplinaria y multicausal.

Por lo tanto, una organización saludable sería aquella que tienen formas de gestionar los procesos de trabajo haciendo que sus empleados se sientan 'bien' y generen outputs como productos/servicios saludables y de High performance, además de mantener excelente relación con el entorno organizacional y la comunidad. (Keyes et al., 2000)

La organización, por lo tanto, es la interacción de los sujetos dentro de ella, y esta interacción resulta del modo en que éstos asignan significados a lo que allí acontece. (Schvarstein L.). Además de una estructura formal, existe una identidad organizacional, la cual ha sido construida socialmente y es actualizada por el accionar de las personas que trabajan en ella. En esa identidad convergen los factores de la cultura corporativa, agregándole el conocimiento, el involucramiento y la aceptación por parte de los sujetos para identificarse y ser parte de la organización (Powell y Dimaggio, 2001).

De esta manera, las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en las organizaciones. Muchas veces, el hecho de mantener un puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que nos permitan desenvolvernos con eficacia en el ámbito laboral, y no exclusivamente del desempeño de la tarea meramente productiva. En el ámbito laboral se establecen una serie de relaciones personales que, en ocasiones, están condicionadas por el puesto de trabajo que ocupamos. Estas relaciones se dan entre compañeros y compañeras, jefes y jefas, clientes.

De esta manera, se puede establecer que la organización es una construcción social, que va desde aprender las tareas básicas del puesto a construir una amistad, de pasar situaciones de tensión a situaciones de felicidad. En este sentido, parafraseando a la Dra. en Trabajo Social Maria Eugenia Hermida, se pone en juego el concepto de “habitar” las instituciones. Es en la construcción diaria en donde nos sentimos parte de la organización y eso nos hace “habitarla”. Por ejemplo: como Nodocentes, participar en la implementación del Convenio Colectivo de Trabajo, revisar sus articulados, mejorar la normativa sobre cuestiones de licencias, redactar la normativa para el ingreso por concurso, entre otros, nos permite construir/habitar la organización, desarrollando relaciones institucionales, relaciones que son “antes que nada de poder porque o bien tejen o bien destejen el lazo social”. (Hermida, 2018)

## 2.2 La Universidad como organización

La Universidad reúne ciertas características que la diferencian de otras organizaciones y la definen como una organización compleja. Esta complejidad se explica de acuerdo a diversos factores: la multiplicidad de fines, la intervención de múltiples actores en los procesos decisorios; las diversas culturas organizacionales que conviven en el interior de la organización o la estructura compleja que se deriva de su naturaleza. Podemos ver, entonces, que en la organización conviven las dimensiones académica, administrativa y de gobierno manteniendo interconexiones múltiples y diversas.

En el plano **académico** se realizan las funciones esenciales de la institución: docencia, investigación y extensión. Esta dimensión está integrada por los docentes, investigadores, extensionistas y, en algunos casos, estudiantes.

En el plano **administrativo** se desarrollan las tareas de planificación, presupuesto, manejo de recursos (materiales, financieros y humanos) y control, que funcionan como soporte y complemento de la actividad académica. Esta dimensión está integrada por el personal Nodocente.

Y, en el plano de **gobierno** de la organización, en donde participan docentes, estudiantes, graduado y Nodocentes, se definen la misión y el diseño institucional, la orientación estratégica, los objetivos y las ofertas académicas.

Estos tres planos funcionan con lógicas diferentes y, por momentos, se convierten en fuente de conflictos.

De esta manera, la complejidad de la institución universitaria se explica de acuerdo a diversos factores: la multiplicidad de fines, la intervención de múltiples actores en los procesos decisorios; las diversas culturas organizacionales que conviven en el interior de la organización o la estructura compleja que se deriva de su naturaleza.

Estas organizaciones, no solo son complejas en sí mismas sino también, presentan diferencias entre los diferentes sistemas universitarios. Sin embargo, podemos encontrar en el sistema de educación superior un elemento común: el conocimiento como materia prima y como producto

final. Ya sea para descubrirlo, conservarlo, transmitirlo o aplicarlo, las universidades se caracterizan por girar en torno al conocimiento (Toribio, 1999).

De esta manera la estructura de la Universidad se define con ciertas particularidades que la caracterizan y al mismo tiempo la diferencian de la estructura de cualquier otro tipo de organización. Esta estructura es el escenario en el cual se articulan las tareas y las personas, se desarrollan las actividades de intercambio de conocimiento y donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo. Esta complejidad organizacional, hace que existan diversos grupos que imprimen sus valores al sistema (CLARK, 1983)

Entonces, a partir de lo expuesto, ¿cuál sería el valor básico en la universidad? Según Clark, la justicia es el valor que prevalece en esta organización, en términos de igualdad y equidad tanto para los estudiantes, los profesores, como para el personal no académico (CLARK, 1983). Es en este punto en donde se pueden observar algunas de las resistencias que se generan en el sistema universitario argentino, especialmente en los ámbitos gremiales cuando surge algún intento de recompensas diferencial, lo que parecería confirmar a la igualdad como un valor básico.

La Universidad Nacional de Mar del Plata, dentro del Sistema de Educación Superior, presenta sus particularidades, es así que en cada Unidad Académica es posible identificar un tipo de cultura predominante, que será diferente de la que predomina en otra Unidad Académica.

Dentro de la cultura organizacional se encuentran los rituales, y entre ellos podemos distinguir los sociales, los de trabajo, los administrativos, los de reconocimiento y los gerenciales (DEAL, 1985). Dentro de los rituales administrativos, que atañen al personal Nodocente, el más importante sigue siendo "la junta". Si bien en todas las organizaciones se llevan a cabo, en la Universidad esto es particularmente activo, pero su forma varía mucho según: la cantidad, el ambiente del lugar donde se realizan, la forma de la mesa que se utiliza, dónde toma asiento cada quien, el número y composición de los asistentes y el comportamiento.

Estos rituales corporativos que los individuos aprenden dentro de la organización les imponen características de cómo conducirse y, en realidad, los capacitan dentro de ella, creando un significado para ellos.

Esto podría explicar el hecho que en las universidades nacionales, que en su mayoría se comportan como federaciones de Facultades, tengan mucho peso las subculturas originadas en ellas.

Como hemos mencionado anteriormente, la Universidad Nacional de Mar del Plata, tiene una fuerte estructura por facultades y se puede determinar una fuerte cultura institucional en cada una de las Facultades que la componen

La Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social, lugar de la presente investigación, depende de la Universidad Nacional de Mar del Plata, es una organización relativamente joven, en cuanto a la edad de la organización, dado que se conformó como facultad en el año 1997. En ella coexisten tres carreras profesionales: Licenciatura en Enfermería, Licenciatura en Terapia Ocupacional y Licenciatura en Trabajo Social.

En este tipo de organización académica juegan un rol especial los intereses de las disciplinas, que muchas veces se posicionan por encima de los intereses de la Facultad en su conjunto, así, como también los intereses de los diferentes grupos de docentes, estudiantes y Nodocentes, y de cada uno entre sí. De esta manera, a pesar de coexistir todos juntos dentro de la misma institución, cada grupo se encuentra en soledad con relación a sus intereses y valores, y ello hace que en muchas ocasiones se generen relaciones que ponen en tensión la coherencia de la organización.

Goffee y Jones ejemplifican lo expresado en el párrafo anterior con una frase muy descriptiva, la característica básica de estas organizaciones es: *todos juntos en soledad*.

Dentro de la Facultad de Ciencias de la salud y Trabajo Social trabajan 33 personas del agrupamiento administrativo y se encuentran divididos por Categorías según el CCT, las actividades que se llevan a cabo están destinadas a coordinar adecuadamente el desarrollo y funcionamiento administrativo de las carreras que allí se dictan.

Las Unidades Académicas son organizaciones académico-administrativas en las que reviste el personal académico de la Facultad y son el espacio en el que se gestionan los recursos necesarios para el área disciplinaria que les es propia. En ellos se genera una interacción

personalizada entre docentes, graduados y estudiantes que necesitan el asesoramiento constante del personal Nodocente.

En este tipo de organización es casi imposible pensar que alguien puede liderar, es tan multifacética y tan diversos sus grupos internos, que quien tenga el carisma necesario para “cautivar” a los docentes de una disciplina, difícilmente lo tenga para los de otra; quien tenga como seguidores a los investigadores, tal vez no pueda hacer lo propio con los trabajadores Nodocentes, y así podríamos enumerar muchos más casos.

De esta manera, mientras que la mayoría de las instituciones sociales obligan a sus miembros a adoptar valores y prácticas convergentes, las universidades y más específicamente las facultades premian la divergencia creativa (CLARK, 1983).

### **2.3 Comportamiento y Conocimiento organizacional positivo**

El comportamiento organizacional positivo, destaca la importancia de los individuos en las organizaciones y su bienestar como elementos esenciales para el desarrollo personal y organizacional. En este orden de ideas, la productividad deja de ser el objetivo central de las organizaciones para convertirse en una consecuencia del reconocimiento y la calidad de vida de las personas (Wright, 2003).

Si bien el término positivo ha estado asociado a una connotación de valor, en los últimos años se lo ha empezado a vincular con factores orientados a lograr un mejor rendimiento en las organizaciones (Dutton & Glynn, 2007; Quinn, 2015; Siedel, 2016).

El comportamiento organizacional, debe ser un estado y no un rasgo, ya que debe ser susceptible de desarrollo y de mejoramiento en el ámbito del desempeño laboral (Luthans, Youssef y col., 2007).

Es menester mencionar que el Comportamiento Organizacional Positivo (COP) se diferencia de las Prácticas Organizacionales Positivas, dado que estas últimas tienden a concentrarse más en lo macro, en lo organizacional, mientras el COP al menos en sus inicios se centra en lo micro, en lo individual.

El Conocimiento organizacional positivo, enfatiza la importancia de las variables del contexto laboral para la mejora del desempeño de los trabajadores (Cameron, Bright y Caza, 2004).

El énfasis del Conocimiento Organizacional Positivo se sitúa en el diseño del trabajo y la consecución de los objetivos laborales enfatizando que la salud en el trabajo y el bienestar son factores centrales.

De esta manera y de la mano de la Psicología Organizacional Positiva, aparecen en juego estos dos conceptos que se complementan para poder analizar las organizaciones desde un punto de vista más amplio en búsqueda no solo del bienestar organizacional sino también del bienestar de sus integrantes. El comportamiento organizacional positivo y el conocimiento organizacional positivo nos permiten obtener una visión de la organización en donde se toma en cuenta el trabajo, el entorno inmediato en que se realiza y el entorno más amplio en que funciona la propia organización, como así también el individuo, su rol dentro de la organización, sus características individuales, conocimientos, habilidades y destrezas.

## **2.4 Capital psicológico y la organización saludable**

Para conocer cómo influyen las variables psicosociales<sup>2</sup> en los diferentes contextos laborales, a la hora de determinar las diferentes respuestas que observamos entre los individuos, se han desarrollado nuevas teorías y nuevos constructos, que intentan dar una explicación a las interacciones entre las variables personales, las contextuales y las organizacionales. Entre ellos, el que está más relacionado con los planteamientos que se desarrollan en el presente trabajo es: el Capital Psicológico.

La expresión capital psicológico aparece brevemente mencionada en la literatura económica del siglo XX, para referirse a aquellas facetas de la personalidad que contribuyen a la productividad de los empleados dentro de las organizaciones. Sin embargo, recién adquiere relevancia en el marco de la Psicología Organizacional Positiva cuando es definida por Luthans, Youssef y Avolio

---

<sup>2</sup> Las variables psicosociales son aquellas que surgen como resultado de la interacción entre los factores sociales o contextuales y los factores personales.

(2007), como el estado psicológico positivo caracterizado por tener confianza para llevar a cabo con éxito una tarea desafiante, hacer una atribución positiva sobre el éxito actual y futuro, fortalecerse en la adversidad, y perseverar en la búsqueda de los objetivos hacia el éxito.

En la misma línea que el concepto definido anteriormente los autores Cameron, Bright y Caza desarrollaron una definición global del capital psicológico que incluye tanto acciones individuales como actividades colectivas y atributos culturales y sociales.

De esta manera podemos decir que el capital psicológico puede ser visto como la capacidad de saber “quién eres” y “qué puedes llegar a ser” y en este sentido, se diferencia del capital humano “qué conozco”, del capital social “a quién conozco”, y del capital financiero “qué tengo” (Luthans, Youssef y col., 2007).

Diferentes autores determinaron que este capital está definido por cuatro elementos fundamentales, siendo uno de ellos la resiliencia, variable fundamental para el desarrollo de este trabajo de investigación. A continuación se definirán brevemente los elementos que componen el capital psicológico, dejando el desarrollo más amplio para el concepto de resiliencia en el capítulo III del presente trabajo.

Variables del Capital Psicológico	Definición
Autoeficacia.	La creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros y resultados (Azanza et al., 2014). Es necesaria para ayudar a determinar cuánto esfuerzo realizar para enfrentar ciertos obstáculos, como la cantidad de tiempo y persistencia en lograr ciertos objetivos.
Optimismo.	Es comprendido como un proceso psicológico que implica la posibilidad de obtener resultados positivos frente a alguna situación, ya sea por alguna causa externa o temporal, que son específicas al momento de determinar un acontecimiento como negativo y, a su vez, por los aspectos internos y estables para considerar algún evento como algo positivo (Seligman, 2005).
Esperanza	Se entiende como un estado positivo de motivación basada en la capacidad de percibir y encontrar diferentes vías hacia las metas deseadas, así como la agencia necesaria para automotivarse a través de cogniciones firmes que permiten iniciar y sostener el esfuerzo a lo largo de esas vías (Snyder, 2002). En términos específicos, la esperanza depende de la relación de tres factores: objetivos/metras, agencia y planes de acción. En este estado se produce la interacción entre: la motivación (energía dirigida a las metas); y la planificación (vías para alcanzar las metas). Por tanto, se puede decir que la esperanza está conformada por tres elementos distintos y

## Resiliencia

complementarios: motivación, planificación y metas. Tener un solo componente no es suficiente. Para tener esperanza se deben tener la voluntad para tener éxito en una tarea dada, y los medios viables, o una vía para cumplir esa tarea (Snyder, Rand y Sigmon, 2002)

Es entendida como la capacidad de recuperarse, combatir o enfrentar a la adversidad, el conflicto o el fracaso, fomentando con esto el progreso y mayor responsabilidad (Luthans y Youssef, 2007)

La Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) se interesa no solo por la salud física de los trabajadores, sino también por los aspectos psicológicos, motivacionales y sociales. Contempla, al igual que la O.M.S. de un modo amplio la salud laboral, incluyendo aspectos positivos y teniendo en cuenta los factores cognitivos, motivacionales y conductuales.

Se puede determinar que existen distintos motivos que mueven a los trabajadores a actuar:

1. La retribución económica.
2. Las condiciones físicas de trabajo.
3. La seguridad y estabilidad.
4. Las relaciones con los compañeros
5. El apoyo y el respeto del superior.
6. El reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho.
7. El desarrollo personal

Por tanto, los aspectos motivacionales y sociales inician, dirigen y mantienen una determinada conducta hasta obtener la satisfacción del logro obtenido o de un conjunto de necesidades. En consecuencia, el individuo, en un entorno laboral, pretende no tan solo satisfacer sus necesidades individuales sino también alcanzar objetivos organizacionales. Un elemento notable son los valores corporativos que facilitan la identificación con la organización (Boria et al., 2013).

De esta manera se comprende que el concepto organización saludable tiene implicaciones importantes en cómo entendemos las relaciones trabajo-salud. En primer lugar, combinar el término 'saludable' con 'organización' connota una perspectiva integradora, que incluyen puntos de vista de un variado número de disciplinas y especialidades, incluyendo no solo las

perspectivas tradicionales de salud en el lugar de trabajo como el estrés ocupacional, la seguridad, salud ocupacional y la promoción de la salud laboral, sino también la conducta organizacional, la dirección de recursos humanos y el desarrollo organizacional.

Una definición sobre organizaciones saludables, que se tomará en cuenta para este trabajo, es la siguiente: “son aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada”.( Wilson. 2004)

Para llegar a estas organizaciones se debe establecer una estructura que no puede ser un esquema cerrado sino, una guía que facilite el trabajo interdisciplinario y que vaya desde los micros a los macro procesos haciendo hincapié en los recursos que se detallan:

#### Control del puesto:

La autonomía o control en el puesto de trabajo puede considerarse como un recurso clave. Se pueden encontrar diferentes características que la componen: autonomía, discreción, influencia, poder, participación en la toma de decisiones y margen de decisión (Peiró, 1993; Warr, 1987, 1996).

Algunas investigaciones más recientes distinguen dos aspectos básicos del control: control de tiempos y control de métodos. El control de tiempos se refiere al grado en que las personas pueden decidir cuándo llevar a cabo una determinada tarea. Por otro lado, el control de métodos se refiere a la capacidad del trabajador para decidir el método con el que va a realizar la tarea, se refiere al cómo hacerlo (Jackson, Wall, Martín, y Davis, 1993).

#### Oportunidad para el uso de habilidades:

Hace referencia a la oportunidad que ofrece el puesto para la utilización y el desarrollo de las propias habilidades, así como la utilización de habilidades valoradas y habilidades requeridas. Las habilidades se entienden como la capacidad cognitiva necesaria para desempeñar las funciones del puesto de trabajo.

#### Variedad:

Esta hace referencia a la novedad y al cambio en un determinado entorno o ambiente. Podemos distinguir dos tipos de variedad en el trabajo: variedad intrínseca y variedad extrínseca. La primera se define como el grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo implicando el uso de diferentes habilidades por parte del trabajador (Hackman y Oldham, 1980 ).

Por otra parte, la variedad extrínseca hace referencia a aspectos del trabajo relacionados con otros aspectos del entorno del trabajo así como la música ambiental, cambios en la iluminación, oportunidad de mirar al exterior, etc. (Peiró, 1993.)

#### Claridad de tareas y rol laboral:

Se refiere a que el rol a desempeñar está bien definido y por tanto también lo están las tareas a realizar. Implica que exista información clara sobre diferentes aspectos del trabajo como son: información sobre las consecuencias de la conducta, así como retroalimentación de la tarea; información sobre el futuro, ausencia de ambigüedad sobre el futuro del trabajo, ausencia de inseguridad en el trabajo; y finalmente información sobre la conducta requerida, así como baja ambigüedad de rol.

Oportunidades para el contacto social:

El hecho de saber que se puede contar con el apoyo de compañeros y el propio supervisor en caso de que se necesite, se considera también un recurso organizacional muy importante. (Kahn y Byosiere, 1992). empatía, estima, y confianza, así como proporcionando apoyo de tipo instrumental.

Feed-back sobre el trabajo realizado:

La información recibida sobre el trabajo realizado y sus resultados también se considera un recurso organizacional clave (Hackman y Oldham, 1980; Demerouti y otros, 2001) responsable de la aparición de consecuencias positivas tales como un incremento en las creencias de eficacia, bienestar psicológico, satisfacción y mejoras en la productividad.

## Capítulo 3: La resiliencia

### 3.1 Conceptualización

Cuando hablamos de resiliencia uno de los problemas que surgen es establecer una definición, en la que se haya logrado un completo acuerdo. No obstante, existe un consenso compartido sobre dos puntos clave: la resiliencia es considerada más bien como una habilidad o un proceso en lugar de un resultado, y es reconocida más bien como un proceso de adaptación en lugar de una característica estable.

En general, se entiende por resiliencia a la fortaleza que se desarrolla ante la adversidad. Es la capacidad del ser humano de resistir el suceso estresante y rehacerse del mismo, de tal modo que la persona logra mantener su equilibrio personal a pesar del hecho adverso que ha acontecido en su vida (Bonanno, 2004).

Realizar un estudio de la resiliencia supone un cambio sustancial en la mirada y el análisis para no indagar sobre las consecuencias negativas de la adversidad, sino que requiere focalizarse en los aspectos que pueden dar lugar al crecimiento personal o comunitario. En esta línea, diversas escuelas de pensamiento han gestado diferentes teorías que ponen énfasis sobre los factores de protección (y no tanto sobre los de riesgo), y sobre la posibilidad de identificar los recursos

usados por los individuos y comunidades para mejorar sus condiciones de vida aún en circunstancias terribles.

Para el desarrollo de la presente investigación la resiliencia, será entendida, como un proceso dinámico donde las influencias del ambiente y del individuo interactúan en una relación recíproca que le permite a la persona adaptarse a pesar de la adversidad. Es decir, se considera el desarrollo humano como una consecuencia de la interacción entre diferentes niveles que van desde lo individual a los entornos familiar, social y cultural.

Por lo anteriormente dicho se utilizará una mirada de la resiliencia desde una perspectiva psicosocial tal como lo postula la psicóloga argentina Edith Henderson-Grotberg, que entiende a la misma como una capacidad humana que poseen los sujetos para el afrontamiento de la adversidad. La resiliencia asociada a factores ambientales contextuales y relacionales.

Desde esta perspectiva, la resiliencia llevada al lugar del trabajo se ha definido como “la capacidad de recuperarse frente a la adversidad, la incertidumbre, el conflicto, la falla o incluso un cambio, progreso o incremento de responsabilidad” (Luthans, 2002). Asimismo, Calderón (2016), sobre la resiliencia laboral explicó que es aquella habilidad de una empresa y sus trabajadores, para hacer frente a las situaciones adversas y salir favorecidos de ella. Por tanto, la resiliencia se puede caracterizar no sólo por las respuestas ante los eventos adversos, sino también ante los eventos positivos.

Durante este trabajo se hablará de la resiliencia en el ámbito laboral y de la resiliencia organizacional, la misma ha sido definida por Wildavsky (1988) como una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo.

Es evidente señalar que existe una relación entre la resiliencia individual y la resiliencia organizacional, pues serán los individuos los que permitan a una organización ser resiliente (Lengnick-Hall & Beck, 2003, 2005).

En el ámbito laboral existen ciertas variables relacionadas con la resiliencia que deben tomar importancia a la hora de llevar a cabo la investigación, estas son:

- **Antecedentes de tipo personal, es decir:** las relaciones personales, la autoeficacia y las emociones positivas.
- **Antecedentes relacionados con la organización:** las demandas y los recursos laborales.
- **Consecuencias para las personas y los grupos:** el desempeño, las actitudes hacia el trabajo y la mejor reincorporación al mercado laboral.

### 3.2 Propiedades de la resiliencia

Silva (1999), describe las propiedades de la resiliencia:

- La resiliencia puede ser fomentada: Los factores temperamentales pueden ser moldeados y los factores ambientales pueden ser adquiridos, promovidos o modificados.
- La resiliencia se funda en una interacción entre la persona y su entorno: Para desarrollar la resiliencia hay que tomar en cuenta, tanto recursos propios como del ambiente.
- La resiliencia no es una capacidad absoluta ni estable: Dependerá de las circunstancias que protejan o pongan en riesgo la fortaleza de las personas.
- La resiliencia es una capacidad universal: Toda persona tiene el potencial de desarrollar y mostrar su resiliencia.



LA RUEDA DE LA RESILIENCIA (Grotberg, E.H. 2006, p.20)

## Capítulo 4: Factores Psicosociales en el Trabajo: Factores de riesgo y Factores protectores.

Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de la organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Desde esta perspectiva, podemos establecer que los riesgos psicosociales funcionan como un sistema y que se retroalimentan de las condiciones individuales, sociales y organizacionales para aumentar o disminuir su impacto.

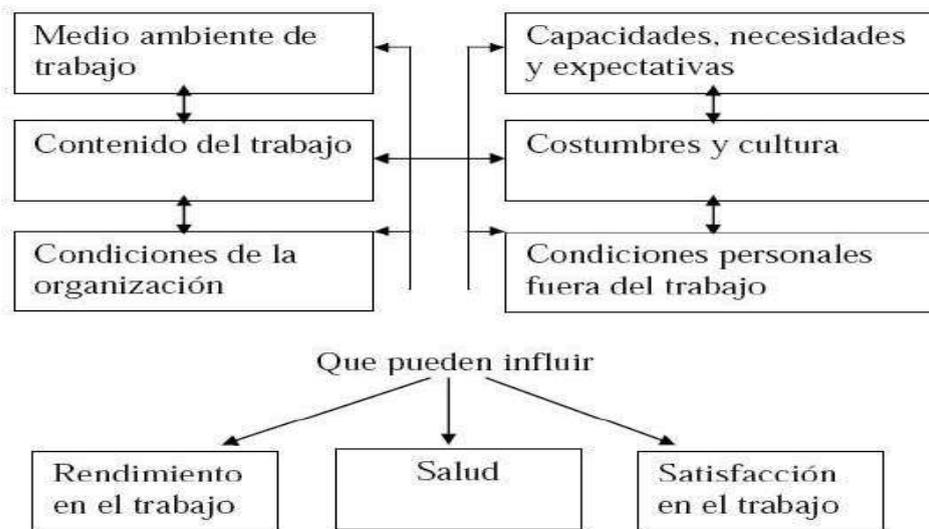


Gráfico 1. Factores Psicosociales en el trabajo (Cuenca, 1996).

Teniendo en cuenta lo expuesto, es necesario diferenciar los **factores psicosociales** de los **factores psicosociales de riesgo**. Los primeros son descriptivos, aluden a la estructura organizacional, a las condiciones psicosociales del trabajo como la cultura corporativa, el clima laboral, el estilo de liderazgo o el diseño del puesto de trabajo, factores que como tales pueden ser positivos o negativos. Los segundos son predictivos, es decir, se refieren a las condiciones

organizacionales cuando tienen una probabilidad de tener efectos contraproducentes sobre la salud de los trabajadores y el bienestar del trabajador, cuando actúan como factores desencadenantes de la tensión y el estrés laboral.

De esta manera podemos decir que un factor de riesgo psicosocial es cualquier condición psicosocial presente en el trabajo de una persona o grupo laboral que puede afectar negativamente su salud, bienestar, desempeño y, también, su desarrollo personal. En cambio el factor protector psicosocial, se presenta cuando dicha condición minimiza o elimina un riesgo y, además, afecta positivamente las dimensiones antes descritas. Es decir, los factores protectores promueven la salud y el bienestar en el trabajo.

Los **factores protectores internos o efectos** son el resultado de la interacción entre los antecedentes o factores de riesgo y la resiliencia, y con frecuencia se los suele entender como una adaptación positiva. Son los atributos de la propia persona, como la personalidad, la autoestima, la asertividad, etc. En otras palabras, los factores protectores internos, son aquellas cualidades inherentes a las personas, características propias de la personalidad, que se desarrollan con el paso de los años, y se gestan en cada una de las personas, para su normal desenvolvimiento.

Estos recursos de ajuste y afrontamiento, pueden ser innatos o adquiridos. (Palacio, Jaulín, Pastor, Buenaventura y Gómez ,2000), lo definieron como la forma en que actúan las personas, que son como escudos y permiten el desarrollo de los seres humanos y la relación con los otros, que permiten su relación interpersonal.

Por su parte, Guedeney (1998) se centra en aquellos factores protectores de la vida relacional que favorecen los comportamientos resilientes, tales como una actitud parental competente, el apoyo del entorno, una buena red de relaciones sociales informales, la educación, y el compromiso bajo la forma de participación en un grupo.

Por lo tanto, la Resiliencia viene asociada a la presencia de factores protectores que amortiguan los efectos adversos de golpes físicos y/o emocionales, y estos factores se definen como aquellos recursos que pertenecen a las personas, a su entorno, o a la interacción entre ambos, y que

amortiguan el impacto de los estresores, alterando o incluso revirtiendo la predicción de resultados negativos (Garmezy, 1991; Garmezy y Masten, 1994; Lazarus & Folkman, 1986).

A partir de las definiciones precedentes, se pueden resaltar varias cuestiones: existe interacción dinámica entre los elementos intralaborales, extralaborales e individuales; hay un fenómeno perceptivo que hace posible dicha interacción y existe una diferencia entre factor de riesgo y factor protector.

Identificar los factores protectores y de riesgo puede considerarse tarea difícil ya que estos varían, según el contexto, el momento concreto y según las personas, su experiencia y su temperamento. No obstante, entre los antecedentes o factores de riesgo en el medio laboral, se puede señalar el conflicto y la ambigüedad de rol, máximos exponentes del estrés de rol, que han mostrado su influencia negativa tanto sobre la salud y el rendimiento del trabajador como sobre la organización.

#### **4.1 Conflicto de rol y ambigüedad de rol**

El rol o papel de cada uno sería un conjunto de expectativas de conducta asociadas con su puesto, un patrón de comportamiento que se espera de quien desempeñe cada puesto, con cierta independencia de la persona que sea.

En tal sentido la **ambigüedad de rol** se refiere a la situación que vive la persona cuando no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados. Es decir, dispone de una información inadecuada para hacerse una idea clara del rol que se le asigna, bien por ser incompleta, bien por ser interpretable de varias maneras, o bien por ser muy cambiante.

El **conflicto de rol**, en cambio, se produce cuando hay demandas, exigencias en el trabajo que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo. Se ha demostrado que el conflicto de rol está relacionado con la insatisfacción, disminución de la implicación con el trabajo y deterioro del rendimiento.

## Capítulo 5: Conflictos laborales

Si nos centramos en el ámbito en donde se lleva a cabo el presente trabajo, es necesario indicar que el conflicto resulta prácticamente inherente a la propia vida y dinámica organizativa, dándose a todos los niveles de la organización: se encuentra presente en las relaciones interpersonales, en las relaciones entre grupos, en las discusiones presupuestarias y en las luchas por la autonomía y el control.

Al estar presente en la vida de la organización el conflicto tiene un aspecto ambiguo, puede generar tanto consecuencias positivas y funcionales como provocar importantes perjuicios a los individuos, los grupos y/o las organizaciones. La comprensión y el control del conflicto es, por consiguiente, una meta natural de la aplicación del conocimiento psicosocial (Smith, 1987). No se trata por tanto de oponerse al conflicto en sí, ni considerarlo funcional o disfuncional en sí mismo, sino de gestionarlo del mejor modo posible.

La solución de conflictos laborales asumiendo una actitud global y de largo plazo. Cuando los conflictos laborales se resuelven y solucionan de modo adecuado, originan cambios organizacionales que predisponen para la innovación. Sin embargo, cuando sólo se resuelven parcialmente o de manera inadecuada, crean polémica y lucha entre la organización y sus miembros, lo cual puede afectar de modo negativo el desempeño organizacional (Chiavenato, 2000).

¿Cuál es el problema para afrontar el conflicto dentro de las organizaciones? Parece ser que la médula de las dificultades para llevar a buen puerto los procesos de resolución de conflictos es que el cambio, que se va a generar luego de la resolución del conflicto, siempre amenaza a una cultura. Por lo tanto, si estamos en presencia de una cultura fragmentada, como ya vimos anteriormente aplicable a la Universidad Nacional de Mar del Plata, cualquier proceso de cambio amenazará a alguna de las múltiples subculturas que tienen por sí mismo suficiente fuerza propia para resistirlo.

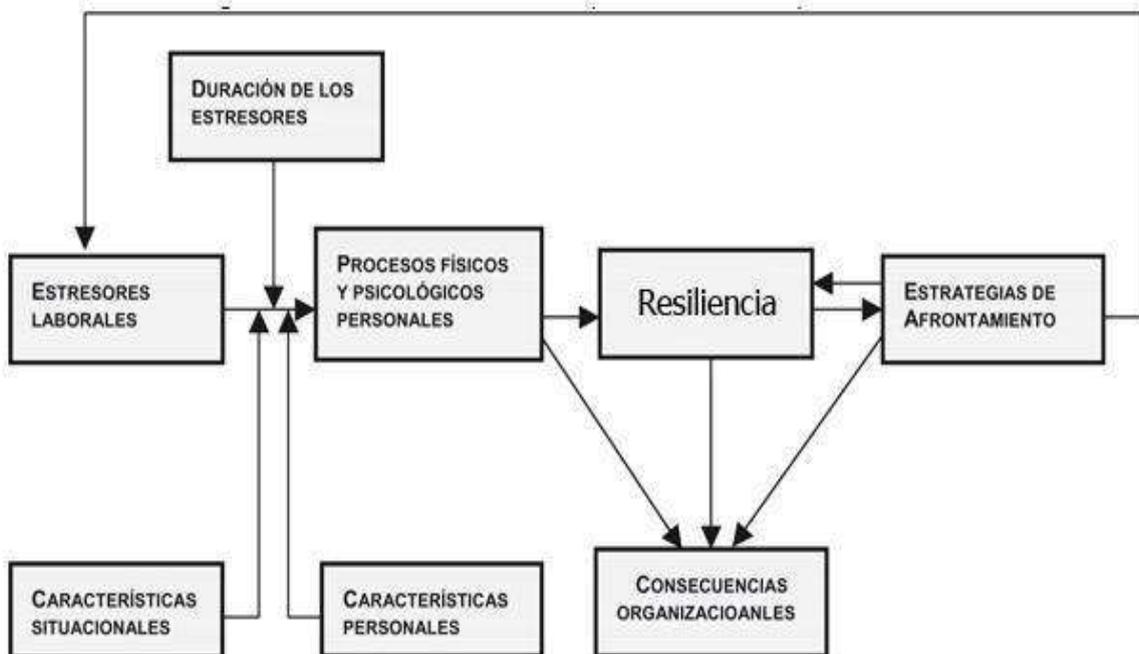
Sabemos que el conflicto resulta prácticamente consustancial a la propia vida y dinámica organizativa, dándose a todos los niveles de la organización, es decir, es un proceso que emana

de la rutina diaria, de las presiones estructurales y de los participantes en el entorno organizacional.

Es fácil asumir que el conflicto laboral expresa las diferencias de intereses entre unos y otros, pero es más difícil demostrarlo en cada ocasión en que se produce. Sabemos que los conflictos tienen un significado distinto según las situaciones, los contextos y, en particular, las formas en que se organiza el trabajo en cada organización.

Es por ello, que el conflicto se entiende como aquel momento en que personas, organización o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación.

La organización responderá a los conflictos laborales mediante mecanismos de afrontamiento y de flexibilidad, requiriendo recursos psicosociales y organizativos asociados a la resiliencia.



Por otro lado, los procesos de negociación colectiva son importantes no sólo por sus resultados prácticos inmediatos, sino porque su institucionalización es un factor de acumulación en conciencia, organización y fuerza por parte de los trabajadores que influye tanto en el aspecto personal como organizacional.

## Capítulo 6: El Modelo de demandas y recursos laborales

El modelo de Demandas y Recursos laborales de Bakker y Demerouti, explica el estrés laboral basándose en un proceso interactivo entre el trabajador/a y su ambiente de trabajo. Enfatiza principalmente la existencia de dos líneas paralelas de desarrollo, por un lado, las demandas laborales y el desgaste o agotamiento del profesional, y por otro, los recursos laborales y la desimplicación. El modelo asume que cuando las personas se encuentran en una situación donde las demandas laborales son altas y los recursos limitados, esto produce una situación de desgaste energético y de desmotivación que favorece el desarrollo de desgaste profesional, sea cual sea el tipo de profesión.

Las **demandas laborales** se refieren a aquellos aspectos físicos, sociales y organizacionales que requieren un esfuerzo físico o mental mantenido y que por tanto conlleva un coste psicológico y fisiológico. Estas demandas no tienen por qué ser negativas necesariamente, pero se pueden convertir en negativas (o estresores) cuando implican un alto esfuerzo y se asocian con altos costes que conllevan ansiedad o consecuencias negativas para el trabajador/a que las sufre.

Por otro lado, los **recursos laborales** hacen referencia a aspectos a diferentes niveles: a nivel de la organización (ej., paga, seguridad en el puesto, oportunidades para el desarrollo de carrera), a nivel interpersonal y relaciones sociales (ej., apoyo del supervisor/a y de los compañeros/as, clima psicosocial del equipo), recursos relacionados con la organización del trabajo (ej., claridad de rol, participación en la toma de decisiones), y recursos relacionados con la tarea (ej., variedad de tareas, identidad de tareas, autonomía, feedback).

Estos recursos facilitan la consecución de los objetivos laborales y reducen los costes físicos y psicológicos asociados a las demandas, estimulando el desarrollo y crecimiento personal.

**Clasificación de las Demandas y Recursos laborales.**

<b>Demandas laborales:</b>	<b>Recursos laborales:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la Tarea:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuantitativas.</li> <li>✓ Cualitativas.</li> <li>✓ Rutina.</li> <li>✓ Ambigüedad de rol</li> </ul> </li> <li>• Sociales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conflicto interpersonal.</li> <li>✓ Conflicto de rol.</li> </ul> </li> <li>• Organizacionales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambios de la organización que obligan a realizar adaptaciones a los empleados.</li> </ul> </li> <li>• Externas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exigencias de agentes externos que compiten con las demandas internas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la Tarea:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control.</li> <li>✓ Variedad.</li> <li>✓ Atractivo.</li> </ul> </li> <li>• Sociales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones sociales.</li> <li>✓ Liderazgo.</li> </ul> </li> <li>• Organizacionales.               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Política de dirección y RR.HH.</li> <li>✓ Cultura y valores de la organización.</li> </ul> </li> <li>• Extra-organizacionales.               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Influencia positiva de agentes externos.</li> </ul> </li> </ul>

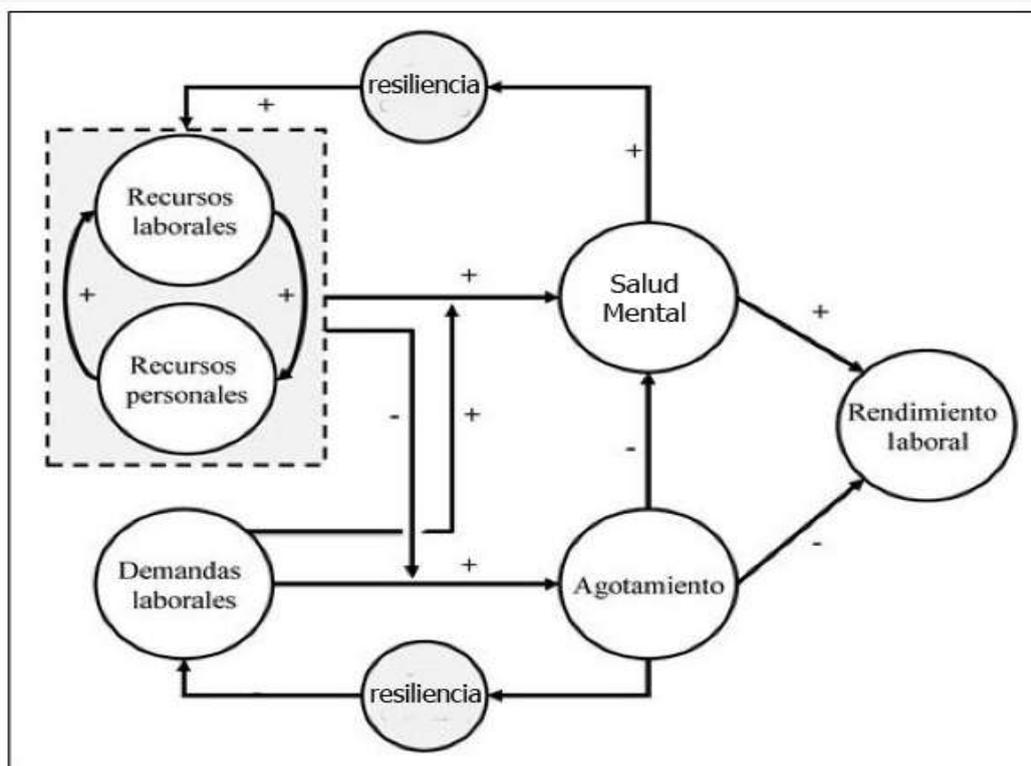
Asimismo, aparece una variable de recursos personales relacionada con aquellos aspectos de la persona que se encuentran generalmente relacionados con factores de resiliencia. Es decir, las percepciones de las personas en cuanto a su capacidad para controlar y actuar con éxito sobre su entorno. Estos recursos actuarían como moduladores del proceso.

Los recursos ayudan a los trabajadores a satisfacer necesidades tan importantes como la autonomía, el sentimiento de autoeficacia o de pertenencia al grupo, por lo que ejercen importantes efectos como motivadores intrínsecos y extrínsecos. Además, se ha observado que los recursos ejercen un mayor efecto según aumentan las demandas (Hakanen, Bakker, Demerouti, 2005), por lo que se convierten en un valioso factor de protección cuando la situación es más adversa.

Aunque las demandas y los recursos laborales inician procesos distintos, pueden también tener efectos conjuntos, cuando interactúan entre ellas. La primera interacción es aquella en la que los recursos amortiguan el impacto de las demandas en el estrés/malestar. Recursos laborales tales

como el apoyo social, la autonomía, la retroalimentación sobre el desempeño y las oportunidades de desarrollo pueden mitigar el impacto de las demandas laborales (presión de trabajo, exigencias emocionales, etc.) sobre diversos indicadores de malestar como el agotamiento. La segunda interacción es aquella en la que las demandas amplifican el impacto de los recursos laborales en la motivación.

La interacción entre las demandas laborales y los recursos laborales también es importante para el desarrollo de la tensión y la motivación laborales. Los recursos laborales pueden amortiguar el efecto de las demandas laborales sobre la tensión laboral, incluido el agotamiento. Por lo tanto, diferentes tipos de demandas laborales y recursos laborales pueden interactuar para predecir la tensión laboral. Buenos ejemplos de recursos laborales que tienen el potencial de amortiguar las demandas laborales son la retroalimentación sobre el desempeño y el apoyo social.



El modelo de demandas y recursos laborales

El modelo de Demandas y recursos laborales ha mostrado reiteradamente que los recursos no sólo promueven el bienestar sino que son protectores de la salud física y psicológica. En este contexto, las demandas laborales mencionadas en capítulos anteriores, como la ambigüedad y el

conflicto de rol, generarían un factor psicosocial de riesgo, que pondrían en juego los recursos, como en este caso, la resiliencia.

## **Capítulo 7: Personal Nodocente**

Los trabajadores de las Universidades Nacionales reciben distintos tipos de denominación en cuanto a la identificación de cuerpo universitario. Hay un amplio abanico de denominaciones según la Universidad y su estatuto: Nodocentes, Personal Universitario, Personal de Apoyo Académico, Co-docentes, Personal de Administración y Apoyo, Personal Administrativo, Técnico y de Maestranza y una multiplicidad de nombres similares.

Detrás de ésta variedad de denominaciones, se esconde una lucha simbólica por el nombre legítimo, que toma forma de discusiones libradas tanto en los pasillos, como en otros ámbitos universitarios. Algunos consideran que nombrarlo por la negativa, por lo que no son, determina en la práctica un espacio menos valorado frente a los espacios ocupados por académicos que invisibiliza las tareas llevadas a cabo por cada uno de ellos. Por otro parte, están los que prefieren conservar el nombre popular, ya que lo consideran fuente de identidad y reconocimiento. En este trabajo se utilizará el término “Nodocente”, así todo junto, dado que implica el reemplazo de una expresión con connotación negativa por una que representa al colectivo.

A partir de lo expuesto, en la presente investigación, se denominará Nodocente al sujeto de estudio comprendiendo a todos los trabajadores de las Instituciones Universitarias Nacionales, cualquiera sea su situación de revista, excluido el personal de conducción política y los trabajadores docentes, tal lo establece el Convenio Colectivo de Trabajo (Decreto 366/06).

El CCT establece cuatro agrupamientos: Administrativo; Técnico Profesional; Asistencial y Mantenimiento, Producción y Servicios Generales. Este último incluye vigilancia, limpieza, manejo de equipos, vehículos, atención a otros agentes y al público. Cada agrupamiento lleva a cabo funciones programadas para el logro de un objetivo común, dentro del cual se desarrolla una carrera administrativa.

Estos cuatro agrupamientos, están divididos en tramos y un total de siete (7) categorías, siendo la número 7 la más baja de ellas. Los tramos en que está dividido cada agrupamiento, determinan la jerarquía de las funciones cumplidas. Los tramos son mayor, intermedio e inicial y podrá incluir cada uno las categorías que se indican a continuación:

- a) Tramo Mayor: categorías 1, 2 y 3
- b) Tramo Intermedio: categorías 4 y 5
- c) Tramo Inicial: categorías 6 y 7

De esta manera el cargo que ocupa cada Nodocente dentro de la organización, es la posición concreta del agente en la planta Nodocente de la Institución Universitaria, que importa un conjunto de funciones, atribuciones y responsabilidades, conforme a lo previsto en las respectivas estructuras orgánico funcionales y que corresponde a cada trabajador según su categoría de revista.

El sujeto de análisis de la presente investigación es el personal Nodocente agrupamiento administrativo de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social, de la Universidad Nacional de Mar del Plata, e incluirá al personal que desempeñe funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento y ejecución de tareas administrativas comprendido en los tres (3) tramos con un total de siete (7) categorías:

- a) Tramo Mayor: incluirá a los trabajadores que cumplan tareas de dirección, coordinación, planeamiento, organización o asesoramiento, destinadas a contribuir en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretar aquéllas. Está constituido por las categorías 1, 2 y 3.
- b) Tramo Intermedio: incluirá a los trabajadores que desarrollen funciones de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor, así como la supervisión directa de tareas propias del personal del tramo inicial. Está constituido por las categorías 4 y 5.
- c) Tramo Inicial: incluirá a los trabajadores que desarrollen tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental. Está constituido por las categorías 6 y 7.

Si bien las diferentes universidades del país presentan características organizativas disímiles que impactan y profundizan la diversidad señalada al inicio de este capítulo, también se puede observar que el sector Nodocente presenta características comunes:

- Son un actor universitario que presenta estabilidad laboral, permanencia y presencia en todos los niveles de la estructura debido a las tareas y funciones que realizan dentro de la organización.
- Participan en la toma de decisiones ya que en mayor o menor número componen los órganos de gobierno de la Universidad.<sup>3</sup>
- Es un cuerpo que, producto de su estabilidad, presenta una potente organización sindical. Los Nodocentes constituyen un grupo con fuerte identidad y con una pertenencia gremial que los unifica independientemente de las divisiones internas que existen al interior del gremio.
- Protagonizan una tendencia a la capacitación, profesionalización para ocupar espacios y posiciones dentro de la universidad que, tradicionalmente eran reservados a los otros cuerpos, específicamente al sector docente.

Como se desprende de lo anterior, el sector Nodocente aparece íntimamente relacionado con el funcionamiento de las organizaciones universitarias, tanto en el aspecto propiamente administrativo como en el académico.

Se ha mencionado en capítulos anteriores que con la homologación del Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector Nodocente se generó un antes y un después en las relaciones laborales del sector. El convenio es el producto de un proceso de negociación previo, por lo tanto, y atendiendo a las definiciones propuestas en el capítulo 5 de la presente investigación, es fruto del conflicto y de las capacidades de presión y acuerdo que existan entre las partes. De esta manera vemos que, si los trabajadores cuentan con la fuerza suficiente para un conflicto pueden negociar un mejor convenio colectivo, y si la fuerza de presión es escasa es probable que las cláusulas sean menos beneficiosas.

---

<sup>3</sup> Para ilustrar esta diferencia, por ejemplo, en el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Mar del Plata, el sector Nodocente tiene 2 representantes. En cambio, en el Consejo Superior de la Universidad Nacional del Comahue el sector tiene 10 representantes.

### **PARTE III: MARCO METODOLÓGICO**

#### **Del concepto a la aplicación**

Como se ha desarrollado en el marco teórico, las investigaciones precedentes han profundizado la idea que plantea que la Resiliencia es una realidad humana que ha existido siempre, y durante mucho tiempo se ha alimentado de casos excepcionales o de situaciones de adversidad extrema; no obstante existe suficiente evidencia que la resiliencia puede relacionarse también con situaciones de la vida diaria.

En este sentido, las habilidades de los individuos para resolver los problemas que surgen en forma inesperada en la cotidianeidad, que le permiten no solo salir victorioso, sino también fortalecido, son trasladadas a las organizaciones con el objeto de crear escenarios que faciliten solucionar sus conflictos.

Resaltar el vínculo de la negociación y el conflicto dentro de la organización, en sus dimensiones colectivas, lleva a pensar que los trabajadores puedan obtener las condiciones laborales que demandan siempre y cuando haya detrás –en acto o en potencia- un conflicto también colectivo que les permita fortalecerse como individuo y como grupo.

En consecuencia, para efectos de esta investigación, se define resiliencia como la competencia del ser humano para hacer frente a los problemas, solucionarlos y salir fortalecido al enfrentarlos; es decir, que, en la circunstancia de sobrellevar los conflictos, el individuo sufre una transformación interna que le da más seguridad en la toma de decisiones para su vida personal y laboral.

## 1. Metodología

La presente investigación se realizó con base de tipo descriptivo que corresponde a un trabajo con diseño de carácter diagnóstico que de acuerdo a la definición de Hernández (2010) “La investigación descriptiva pretende especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

Este tipo de investigación permite:

- Determinar comportamientos, apreciaciones o predecir conductas del personal Nodocente, con respecto a los factores de riesgo psicosocial, a la salud laboral y resiliencia.
- Generar datos estadísticos, con la información que se recopila en los cuestionarios y así tomar decisiones, para una futura elaboración de un Plan de Intervención.

El estudio de la resiliencia en el manejo de conflictos en el ámbito laboral es una tendencia del comportamiento humano y para ello es importante detenerse e interesarse por los factores conductuales y ambientales que influyen en dichos comportamientos, los resultados que se obtuvieron de los instrumentos se mostrarán a través de porcentajes, desarrollando como metodología del trabajo el enfoque cuantitativo, utilizando el cuestionario como herramienta para recabar datos de la realidad.

El proceso de investigación para el desarrollo del presente estudio, se estructuró en dos fases. La primera de ellas consideró una amplia y detallada revisión bibliográfica con el propósito de conocer las teorías, postulados y principios que sustentan el tema del sistema organizacional, las condiciones laborales y la resiliencia, todos ellos en un contexto particular.

Se utilizó como antecedente el trabajo integrador final de los autores Nocella, Toloza y Duckwitz denominado *· Implementación del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) y las relaciones laborales del Personal Nodocente de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP). Periodo 2008-2015*. Trabajo, del cual formé parte, para finalizar la carrera Tecnicatura en Gestión Universitaria.

La segunda fase consistió en la recolección y procesamiento de información de fuentes primarias, administrando un cuestionario con diferentes ítems a los trabajadores Nodocentes de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

## **2. Definición conceptual de las variables**

### **Resiliencia Laboral**

Para el desarrollo de la presente investigación la resiliencia, será entendida, como un proceso dinámico donde las influencias del ambiente y del individuo interactúan en una relación recíproca que le permite a la persona adaptarse a pesar de la adversidad. Es decir, se considera el desarrollo humano como una consecuencia de la interacción entre diferentes niveles que van desde lo individual a los entornos familiar, social y cultural. La resiliencia asociada a factores ambientales contextuales y relacionales.

Se utilizará una mirada de la resiliencia desde una perspectiva psicosocial que entiende a la misma como una capacidad humana que poseen los sujetos para el afrontamiento de la adversidad.

### **Conflicto Laboral**

El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación.

### **3. Variables y categorías de estudio**

Variable 1: Resiliencia Laboral	
<b>Dimensiones</b>	<b>indicadores</b>
Factores Protectores internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Habilidades para la resolución de problemas interpersonales</li> <li>● Resolución de conflictos</li> <li>● Actitud frente al trabajo</li> <li>● Autoestima</li> <li>● Manejo de la emociones</li> </ul>
Factores Protectores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Redes de apoyo</li> <li>● Contención organizacional</li> </ul>
Variable 2: Conflicto Laboral	
<b>Dimensiones</b>	<b>indicadores</b>
interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relaciones personales</li> <li>● Incertidumbre respecto al trabajo</li> <li>● Satisfacción laboral</li> <li>● Trabajo en equipo</li> </ul>
Extrapersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sobrecarga laboral</li> <li>● Ambiente físico</li> <li>● Retroalimentación del desempeño laboral</li> <li>● Comunicación organizacional</li> <li>● Apoyo de la organización</li> <li>● Estructura organizacional</li> </ul>

#### **4. Definición operacional de las variables**

##### **Resiliencia Laboral**

Para el presente estudio la variable Resiliencia será medida a través del cuestionario CD-RISC-10 que permite calcular la resiliencia de los sujetos en base a los indicadores mencionados en el cuadro precedente.

##### **Conflicto Laboral**

Dicha variable será medida a través de dos instrumentos: el cuestionario referente a Factores psicosociales que mide específicamente el conflicto y la ambigüedad de rol, y el cuestionario GHQ-12 para estimar el malestar autopercibido de los participantes en base a los indicadores mencionados en el cuadro precedente dado que influyen directamente en la variable mencionada.

#### **5. Universo y Muestra**

El Universo de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social de la UNMdP se compone de un total de 33 trabajadores Nodocentes del agrupamiento administrativo. Del total de trabajadores Nodocentes de la Unidad Académica 23 participaron en el proceso de implementación del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) y del diagnóstico realizado en el año 2015.<sup>4</sup>

En este sentido, la muestra queda conformada por los 23 trabajadores Nodocentes que intervinieron tanto en el proceso de implementación del CCT, como en la investigación 2015.

• Es decir, para el análisis cuantitativo fueron aplicados los cuestionarios a 23 trabajadores Nodocentes, de los cuales:

- Cuestionarios contestados 19 trabajadores Nodocentes
- Cuestionarios no contestados: 4 trabajadores Nodocentes

---

<sup>4</sup> Punto de partida de la presente investigación ya que reveló que a partir del CCT había problemas profundos en las relaciones laborales del Personal Nodocente instalando conflictos laborales latentes hasta el día de hoy.

Lo que nos indica un margen de error de  $\pm 7\%$  y un 80 % de nivel de confianza en los resultados.

El proceso de recogida de información se extendió a lo largo de los meses comprendidos entre mayo y diciembre del año 2019.

El proceso de sistematización y análisis de la información se llevó a cabo durante el año 2020/2021 durante el Aislamiento Social, Preventivo Obligatorio y el Distanciamiento Social. Preventivo y obligatorio, dictado por el gobierno nacional por la pandemia por COVID-19.

## **6. Técnicas de recolección.**

Con el fin de arribar a un diagnóstico que determine el grado de resiliencia que presenta el personal Nodocente de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social de la Universidad Nacional de Mar del Plata al momento de la resolución de conflictos laborales, y para de poner a prueba la hipótesis del papel de la resiliencia como modulador de los conflictos laborales se ha realizado una investigación transversal mediante cuestionarios que miden las distintas dimensiones de los parámetros implicados en el objetivo de la presente investigación.

En este sentido, se elaboraron tres instrumentos para la recolección de la información, los mismos fueron realizados on line y de manera anónima.

Para medir el conflicto y la ambigüedad de rol se utilizó un cuestionario adaptado que mide los Factores Psicosociales, para calcular la resiliencia se utilizó el cuestionario CD-RISC-10 y el cuestionario GHQ-12 para estimar el malestar autopercebido de los participantes.

### **Cuestionario de Evaluación de Factores psicosociales**

Este cuestionario se trata de un instrumento adaptado y de elaboración propia que tiene como objetivo la obtención de información, a partir de las percepciones de los trabajadores, sobre distintos aspectos de su trabajo.

Se han utilizado 23 ítems teniendo en cuenta las características específicas de la Universidad Nacional de Mar del Plata como organización. A partir del mismo, se obtiene información sobre ocho factores de riesgo laboral.

Las preguntas planteadas en el cuestionario son de respuesta cerrada previamente codificadas. El trabajador Nodocente debe responder en una escala que va de 1 que es “nunca” a 4 que “es siempre”.

Los ocho factores que evalúa este cuestionario son:

1. Condiciones del Lugar de Trabajo		
Definición	Preguntas relacionadas	
Son las condiciones en las que se lleva a cabo la tarea diaria, entre ellas están las condiciones de higiene y seguridad que llevan a un desarrollo del trabajo saludable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El ruido interfiere en sus actividades</li> <li>● Consideras que la iluminación de tu área de trabajo es la adecuada</li> <li>● Consideras que La temperatura en su área de trabajo no es adecuada</li> <li>● Está expuesto (a) a polvos, gases, solventes o vapores</li> <li>● Considerás que el espacio donde trabajas es adecuado para las labores que realizas</li> <li>● Existe hacinamiento (espacio insuficiente) en</li> </ul>	

aulas o espacios para trabajar

## 2. Carga mental

Definición	Preguntas relacionadas	
Son las exigencias psicológicas derivadas de la cantidad de trabajo. Son altas cuando tenemos más trabajo del que podemos realizar en el tiempo asignado.	Tiene exceso de actividades a realizar en su jornada diaria de trabajo Hay cambios constantes en las actividades que son tu responsabilidad.	Tienen que ver principalmente con la falta de personal, la incorrecta medición de los tiempos o la mala planificación, aunque también pueden relacionarse con la estructura o con la inadecuación de las herramientas, materiales o procesos de trabajo (obligando a hacer más tareas para suplir las deficiencias).

## 3. Contenido de trabajo

Definición	Preguntas relacionadas	
Es disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras reestructuraciones, tecnologías nuevas, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hay cambios constantes en las actividades que son tu responsabilidad.</li> <li>● Considerás que realizas actividades que no son de su categoría</li> </ul>	Está relacionada con la ausencia de información y con las comunicaciones centradas en cuestiones superfluas y no en las cotidianas y relevantes del trabajo. También tiene que ver con la falta de formación como acompañamiento y apoyo a los cambios

## 4. Supervisión/participación

Definición	Preguntas relacionadas	
Se refiere a la calidad de la gestión de equipos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ejercer actividades de coordinación y supervisión de personal</li> </ul>	Tiene que ver con los principios y procedimientos de gestión de personal y la

<p>que realizan los mandos inmediatos. Es recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de los superiores para realizar bien el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información que recibís sobre la eficacia de su desempeño es clara y directa</li> <li>• Considerás que los procesos de evaluación de tu desempeño laboral son inadecuados</li> <li>• Existen problemas de comunicación sobre los cambios que afectan su trabajo</li> <li>• Creés que limitan tu participación en los procesos de toma de decisiones</li> </ul>	<p>capacitación de los mandos para aplicarlos.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------

## 5. Definición de Rol

Definición	Preguntas relacionadas	
<p>Es el conocimiento concreto sobre la definición de las tareas a realizar, objetivos, recursos a emplear y margen de autonomía en el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay cambios constantes en las actividades que son tu responsabilidad.</li> <li>• Considerás que realizas actividades que no son de su categoría</li> <li>• La información que recibís sobre la eficacia de su desempeño es clara y directa</li> <li>• Tu trabajo te permite desarrollar habilidades y conocimientos nuevos</li> <li>• Considerás que el estatus de tu puesto de trabajo corresponde a tus expectativas</li> </ul>	<p>Tiene que ver con la existencia y el conocimiento por parte de todos los trabajadores de una definición concisa de los puestos de trabajo, del propio (de cada trabajador/a) y del de las demás personas de la organización (superiores, compañeros y compañeras).</p>

### 6. Conflicto de Rol

Definición	Preguntas relacionadas	
Son las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter profesional o ético.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hay cambios constantes en las actividades que son tu responsabilidad.</li> <li>● Considerás que realizas actividades que no son de su categoría</li> <li>● Tu trabajo te permite desarrollar habilidades y conocimientos nuevos</li> <li>● Considerás que el estatus de tu puesto de trabajo corresponde a tus expectativas</li> </ul>	Por su estrecha relación con las exigencias cuantitativas su origen puede ser el mismo. Es frecuente cuando el trabajador debe afrontar la realización de tareas con las que pueda estar en desacuerdo o le supongan conflictos éticos o cuando tiene que “elegir” entre órdenes contradictorias o no están definidas correctamente las tareas.

### 7. Interés por el trabajador

Definición	Preguntas relacionadas	
Es el nivel de oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir nuevos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Considerás que las oportunidades para la promoción son limitadas</li> <li>● Existen posibilidades para mejorar tu formación y/o capacitación laboral</li> <li>● Ejercer actividades de coordinación y supervisión de personal</li> </ul>	Se relaciona con los métodos de trabajo y producción y el diseño del contenido del trabajo (más rutinario, estandarizado o monótono en un extremo, más complejo y creativo en el otro) y con la influencia. Puede guardar una alta relación con las posibilidades de desarrollo.

### 8. Relaciones personales

Definición	Preguntas relacionadas	
Son las exigencias para no involucrarnos en la situación emocional (o gestionar la	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tenés dificultades en la relación con los compañeros de trabajo</li> </ul>	La falta de apoyo entre compañeros puede tener que ver con las prácticas de

transferencia de sentimientos) que se deriva de las relaciones interpersonales que implica el trabajo, especialmente en ocupaciones de atención a las personas en las que se pretende inducir cambios en ellas. Es recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de compañeros y compañeras para realizar bien el trabajo

- Participas en diversos grupos de trabajo
- Tenés problemas en la relación con su jefe inmediato

gestión de personal que dificultan la cooperación y la formación de verdaderos equipo de trabajo, fomentando la competitividad individual (por ejemplo, con salarios variables en base a objetivos individuales), o asignando las tareas, cambios de horarios, de centro, etc., de forma arbitraria o no transparente.

### **Questionario CD-RISC -10**

La resiliencia fue evaluada con la versión CD-RISC-10. Esta escala de 10 ítems fue desarrollada por el Dr. Campbell-Sills y Stein, en la Universidad de California, San Diego, en base al análisis factorial

La CD-RISC de 10 ítems ha tenido una alta notoriedad derivada sobre todo de su brevedad y de las buenas propiedades psicométricas obtenidas. Esta variante solamente mide la resiliencia de forma global y la sumatoria de los ítems brinda la medida global de resiliencia, la cual se incrementa en proporción directa con las puntuaciones.

Esta escala se desarrolló exclusivamente para evaluar el concepto de resiliencia bajo su etimología original o medida de habilidad, es decir, intenta medir y evaluar la resiliencia en términos de la rapidez con la que uno se adapta al estrés, se recupera, resiste enfermedades y prospera frente a la adversidad. Según Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher y Bernard (2008), esta explicación es la más cercana al significado original de resiliencia.

Los 10 ítems se compone del ítem 1 (puedo adaptarme al cambio); ítem 4 (puedo lidiar con lo que se me presente); ítem 6 (veo el lado chistoso de las cosas); ítem 7 (Hacer frente al estrés puede fortalecerme); ítem 8 (tiendo a recuperarme después de una dificultad o enfermedad); ítem 11 (Puedo lograr mis metas), ítem 14 (Bajo presión, me concentro y pienso con claridad); ítem 16 (el

fracaso no me desanima fácilmente); ítem 17 (me considero una persona fuerte); y el ítem 19 (Puedo manejar sentimientos desagradables) del CD RISC de Connor y Davidson, 2003\_

De esta manera se miden varios componentes de la resiliencia:

- La capacidad de adaptarse al cambio.
- La capacidad de lidiar con lo que viene.
- La capacidad de lidiar con el estrés.
- La capacidad de mantenerse enfocado y pensar con claridad.
- La capacidad de no desanimarse ante el fracaso.
- La capacidad de manejar sentimientos desagradables como la ira, el dolor o la tristeza.

Mediante esta escala se solicita a los participantes que respondan en qué medida están de acuerdo con cada una de las frases que se les presenta, las posibles respuestas van desde:

- 0 – No es cierto en absoluto.
- 1 – Raramente cierto.
- 2 – A veces cierto.
- 3 – A menudo cierto.
- 4 – Es cierto casi todo el tiempo.

El CD-RISC más corto de 10 ítems es una herramienta particularmente útil ya que reduce el tiempo necesario para responder el cuestionario, permite combinarlo con otros instrumentos y no requiere tamaños de muestra muy grandes.

### **Cuestionario GHQ-12**

La salud fue medida con el Cuestionario General de la Salud GHQ-12 de Goldberg y Williams (1988). Este cuestionario, consta de 12 ítems que se refieren a problemas de bienestar padecidos en las últimas semanas (por ejemplo, el ítem 5: ¿Se ha notado nervioso “y a punto de explotar” constantemente?). El GHQ-12 tiene como ventaja ser un instrumento corto, de fácil comprensión y auto-administrado.

Para calcular la puntuación total se utiliza el “método GHQ” (0-0-1-1) consiste en asignar un 0 a las 2 primeras respuestas de cada enunciado y un 1 a las 2 últimas y se calcula sumando las puntuaciones obtenidas en todos los enunciados de la escala.

Cuestionario General de Salud (GHQ-12). Diseñado por Goldberg y Williams (1988), es un cuestionario que consta de 12 preguntas que evalúan la salud autopercebida, el estado de bienestar general, especialmente en lo que se refiere a la presencia de ciertos estados emocionales. De esta manera se evalúan 2 factores: factor de salud general (ítems 1, 2, 5, 7, 9, 12) y capacidad de enfrentamiento adecuado a las dificultades, su capacidad de tomar decisiones oportunas y de autovalorarse positivamente (ítems 3, 4, 6, 8, 10, 11).

También pretende la evaluación de algunas de sus funciones intelectuales y fisiológicas, y la autovaloración que hace el individuo en el establecimiento y alcance de sus metas y propósitos en la vida y del enfrentamiento a las dificultades.

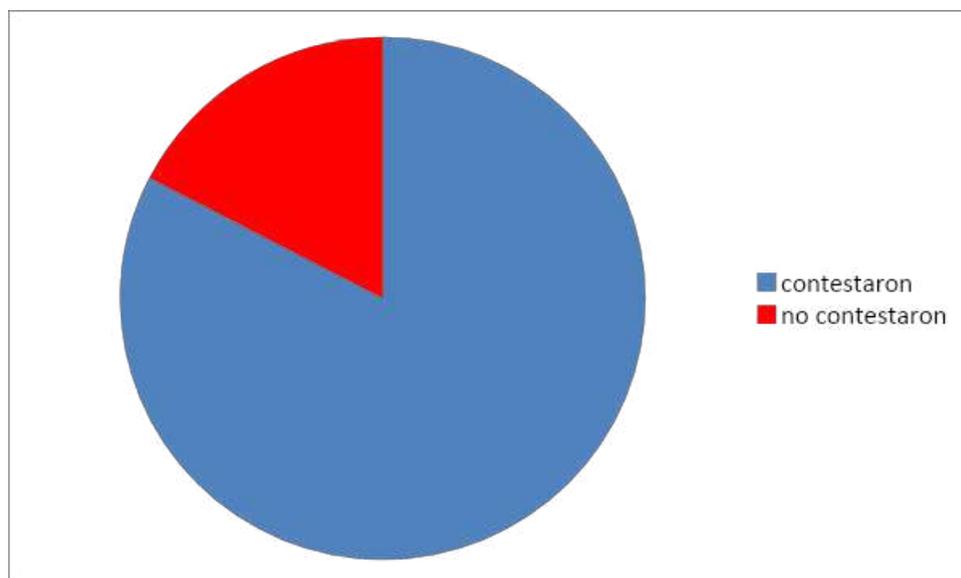
## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Como ya se ha dicho anteriormente, la metodología utilizada nos permite analizar los resultados de diferentes formas, para luego combinar los resultados y poder arribar a una conclusión en relación a la resiliencia como medio para la resolución de conflictos de los trabajadores Nodocentes, Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social. Universidad Nacional de Mar del Plata.

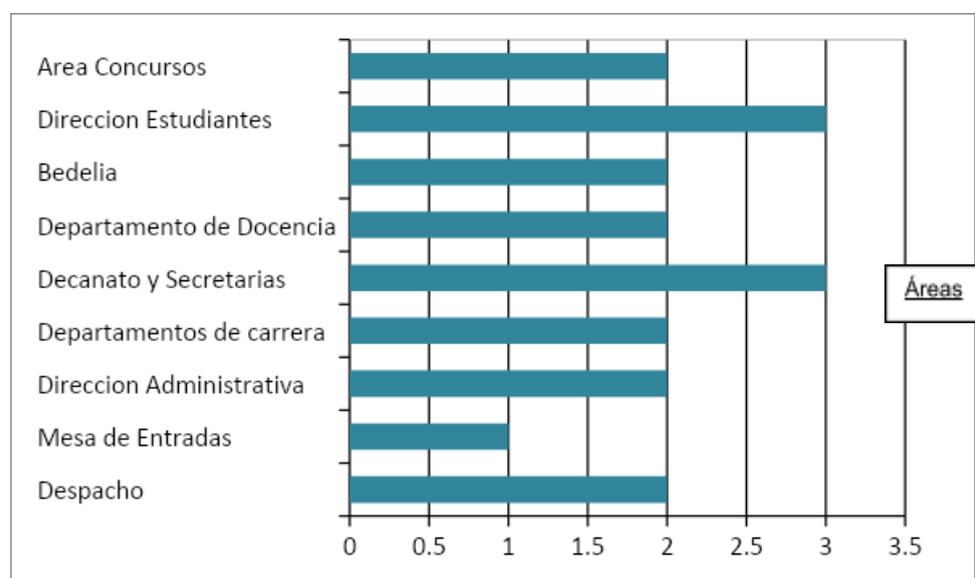
### **Datos Población en estudio**

La tasa de participación, fue de un 82.6 % del total de la muestra seleccionada para la investigación tal como se puede ver en el Gráfico 1.

Gráfico 1: Tasa de Participación

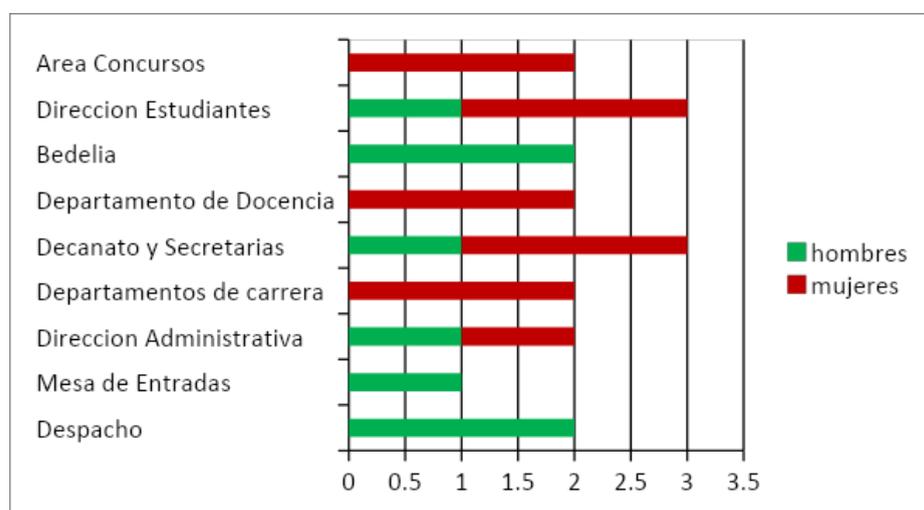


Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

**Gráfico 2: Áreas de Trabajo. Trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP. 2019**


Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

Como se puede visualizar en el Gráfico 2, se entrevistó al personal Nodocente del agrupamiento Administrativo de todas las Áreas de Trabajo que conforman la unidad académica. De los encuestados 8 agentes se identificaron como hombres (42.2%) y 11 agentes se identificaron como mujeres (57.8 %) tal se puede ver en el Gráfico 3. Entre los mismos se encuentra personal Nodocente de las diferentes categorías y jerarquías, todos con una antigüedad mayor a 11 años. La edad de los trabajadores Nodocentes de la FCSyTS encuestados oscila entre 33 y 60 años.

**Gráfico 3: Sexo por áreas de Trabajo. Trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP. 2019**


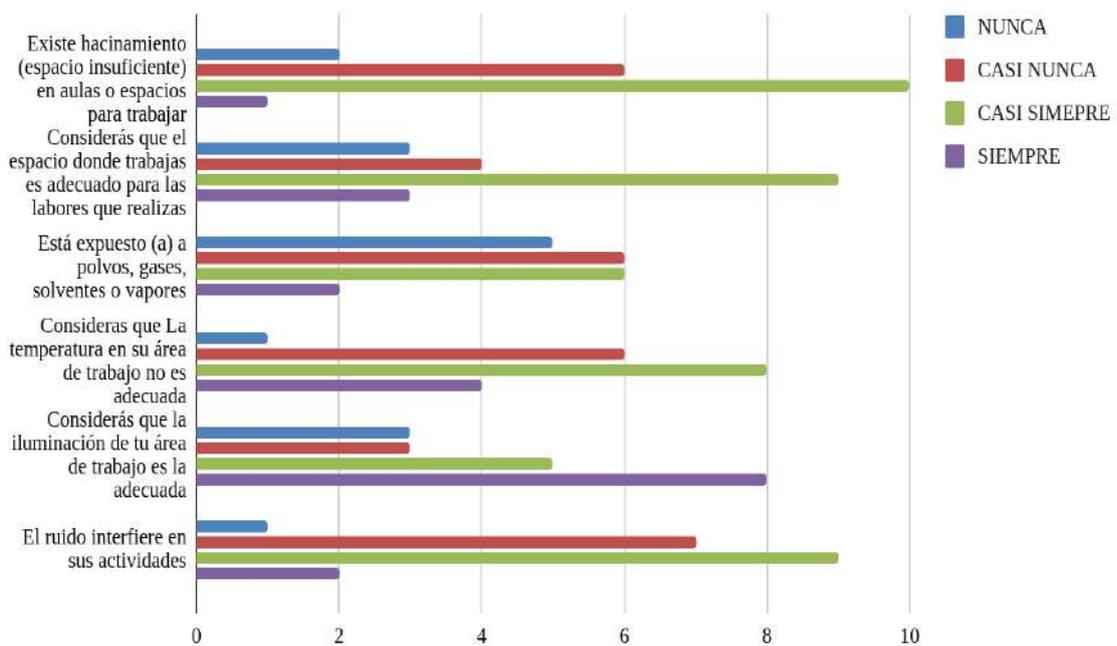
Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

**Resultados obtenidos en Cuestionario de Evaluación de Factores psicosociales**

Se analiza cada uno de los Factores mencionados oportunamente. Para cada factor de riesgo psicosocial, se presentan diferentes niveles de riesgos (satisfactorio, intermedio, nocivo), lo que refleja la realidad de las condiciones psicosociales del personal Nodocente de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

<b>Niveles de riesgo:</b>
<b>Situación satisfactoria</b> Las condiciones son satisfactorias, por tanto, no existe riesgo psicosocial valorable.
<b>Situación intermedia</b> Las condiciones existentes pueden generar molestias a un cierto número de trabajadores, pero no son lo suficientemente graves como para demandar una intervención inmediata. Sin embargo, es preciso mejorar lo antes posible, porque estos factores pueden resultar fuentes de problemas en el futuro.
<b>Situación nociva</b> Aquellos factores cuya puntuación esté en este tramo, requieren una intervención en el plazo más breve posible. Es posible que en estas situaciones, existe una gran insatisfacción laboral entre los trabajadores, o que aparezca una tendencia al incremento del absentismo o síntomas de estrés.

Gráfico 4 Condiciones del Lugar de Trabajo. Trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP. 2019



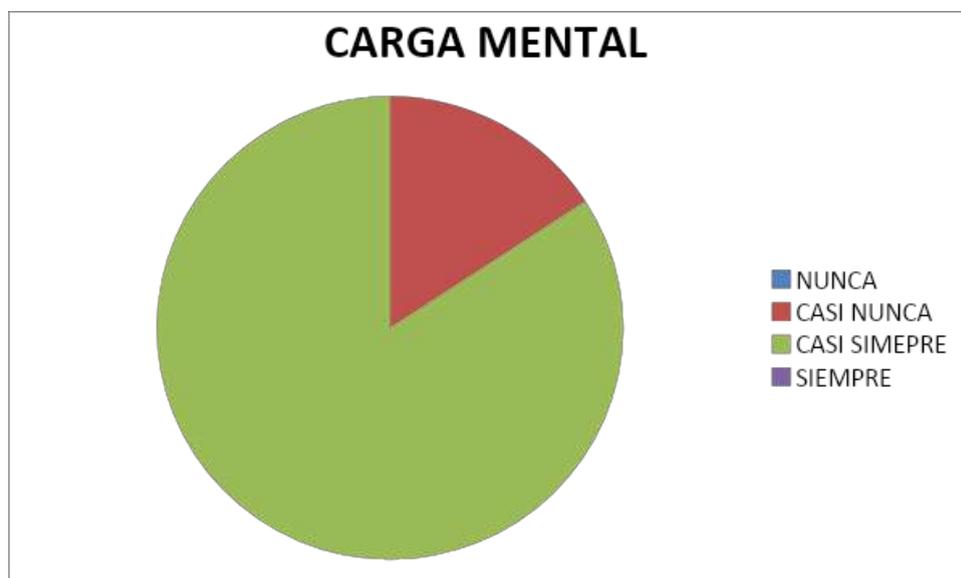
Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

Las condiciones físicas del trabajo, como la temperatura, la pureza del aire, el espacio físico, la luminosidad, el ruido, el mobiliario, las máquinas e instrumentos de trabajo, son unos de los aspectos más evidentes al evaluar, donde se pueden identificar una serie de situaciones o factores generales y específicos, que actúan aislados o conjuntamente como agentes estresores.

El gráfico nos muestra que se presentan altos valores de hacinamiento, de temperatura inadecuada para trabajar y de ruidos que interfieren con las actividades que se llevan a cabo a diario. Respecto a la iluminación, adecuación del espacio y pureza del aire vemos que los valores muestran que son adecuados para la actividad realizada.

Teniendo en cuenta la puntuación global de este factor podemos calificarlo como **situación intermedia** provocando, de esta manera, un ambiente laboral poco saludable.

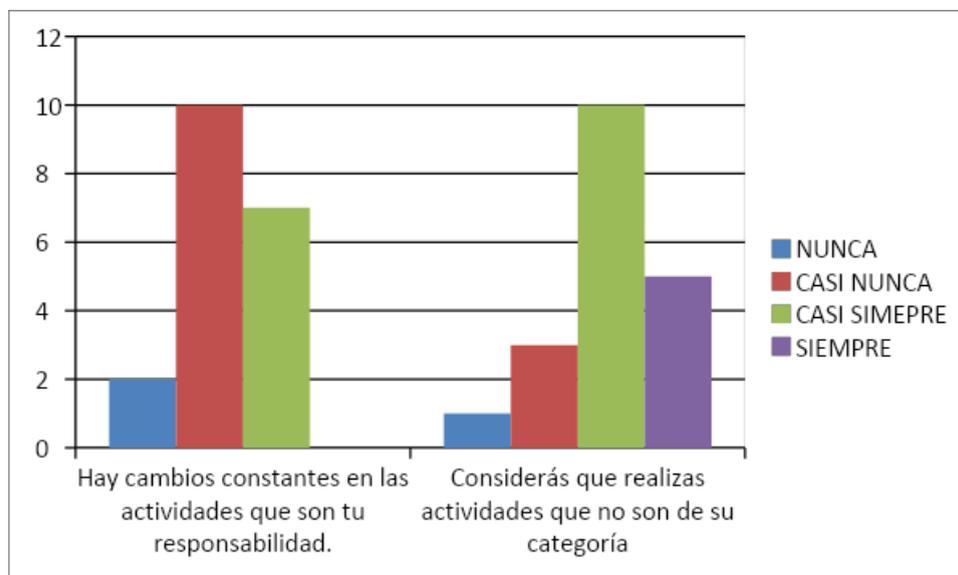
Gráfico 5 Carga mental. Trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP. 2019



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

Teniendo en cuenta la puntuación global este factor está calificado como **situación nociva**. Por tanto, se puede deducir que la intensidad y el exceso de actividades son muy altos para el 84,2 % de los trabajadores encuestados. Para 16 de cada 19 trabajadores Nodocentes, se trabaja con exceso de actividades casi todo el tiempo.

Gráfico 6 Contenido de Trabajo. Trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP. 2019



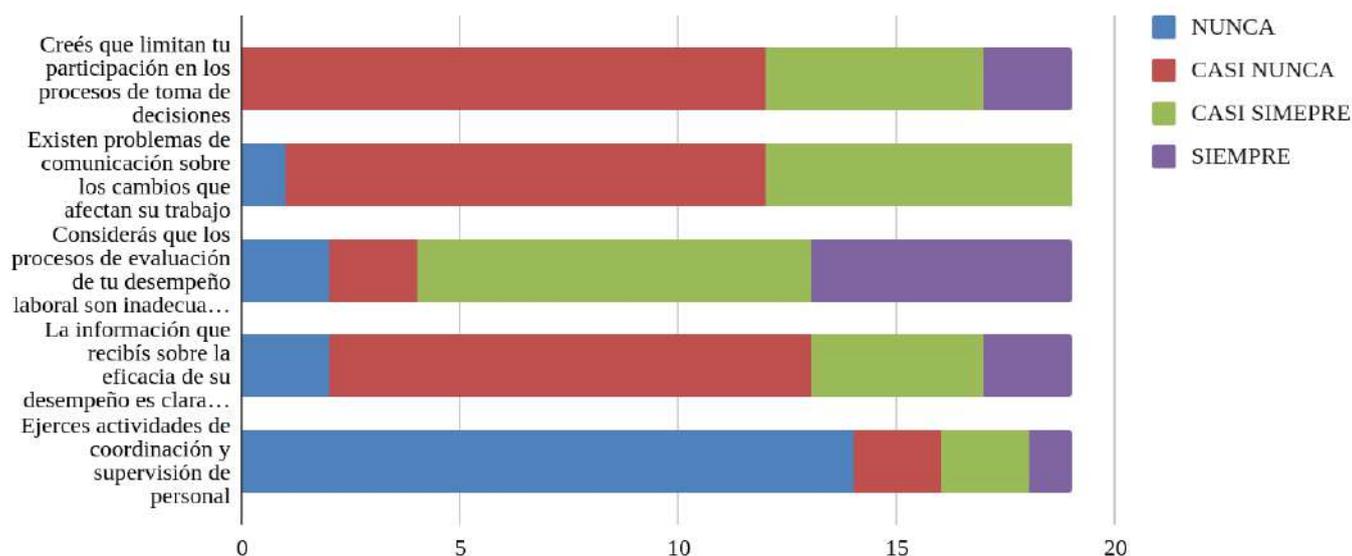
Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

La puntuación global de este factor nos indica una **situación intermedia**.

La Variedad y Contenido del Trabajo es un factor de riesgo psicosocial, que tiene relevancia en el significado y la importancia del trabajo para el trabajador, para la institución pública y para la sociedad.

Se observa que el 52,6 % de los trabajadores Nodocentes contestaron que no hay grandes cambios en sus trabajos, es decir que consideran que su trabajo es bastante rutinario. No obstante, se observa que el mismo porcentaje de los trabajadores contestaron que realizan actividades que no corresponden a su categoría, por lo que se puede deducir la disconformidad de que su trabajo no sea reconocido y valorado como corresponde.

Gráfico 7 Supervisión y Participación. Trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP. 2019



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

La puntuación global de este factor nos indica una **situación intermedia**.

En el gráfico 7 se puede observar que la mayoría de los encuestados considera que “casi nunca” se limita la participación en los procesos de toma de decisiones y que “casi nunca” existen problemas en la comunicación que pueda afectar la tarea laboral.

No obstante se observa que la mayoría de los trabajadores Nodocentes encuestados respondieron que “casi siempre” los procesos de evaluación son inadecuados, y que “casi nunca” la información sobre la eficacia del desempeño es clara y directa.

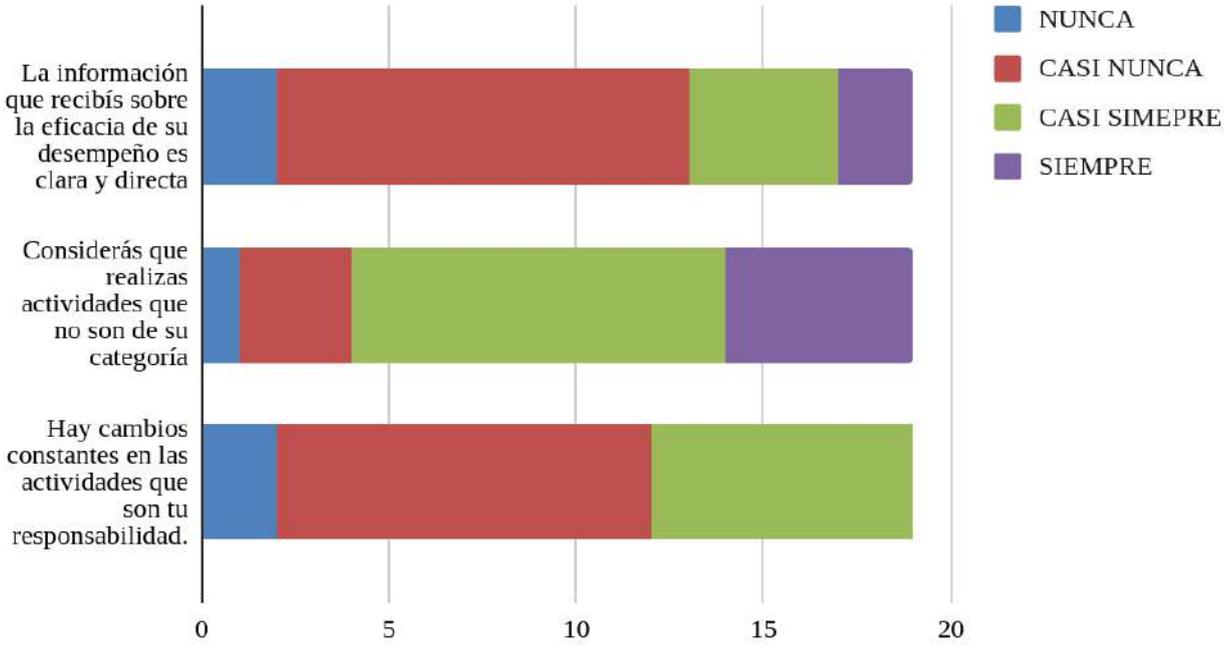
Sabemos que los activos más importantes de las instituciones públicas son las personas y para lograr la participación de los trabajadores dentro de la organización, es importante darles las herramientas adecuadas, capacitación, corresponsabilidad, confianza, participación, recibiendo y aceptando sus sugerencias, con la finalidad de alcanzar los propósitos establecidos en la misión, visión y objetivos de la Universidad, pero cuando una organización ha cumplido con sus objetivos, con el apoyo de sus colaboradores, también es importante que la organización reconozca a sus

trabajadores y comparte con ellos de forma clara cómo se desarrolla su tarea a diario, de esa manera aumenta la motivación y así se consigue que la organización sea sostenible para el futuro.

La supervisión es un factor muy importante dentro de la organización, en el gráfico se puede observar que 3 de 19 personas encuestadas cumplen tareas de coordinación y supervisión. Lo que también nos demuestra la compleja organización que posee la universidad, teniendo en cuenta que en muchas oficinas administrativas quienes ejercen tareas de coordinación y supervisión son los agentes políticos.

Entonces se deben considerar autoridades, tanto a las formalmente designadas como a las que ejercen influencia sin el beneficio de una designación administrativa formal (CLARK, 1983).

Gráfico 8 Definición de Rol. Trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP. 2019



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

La puntuación global de este factor nos indica una **situación intermedia**.

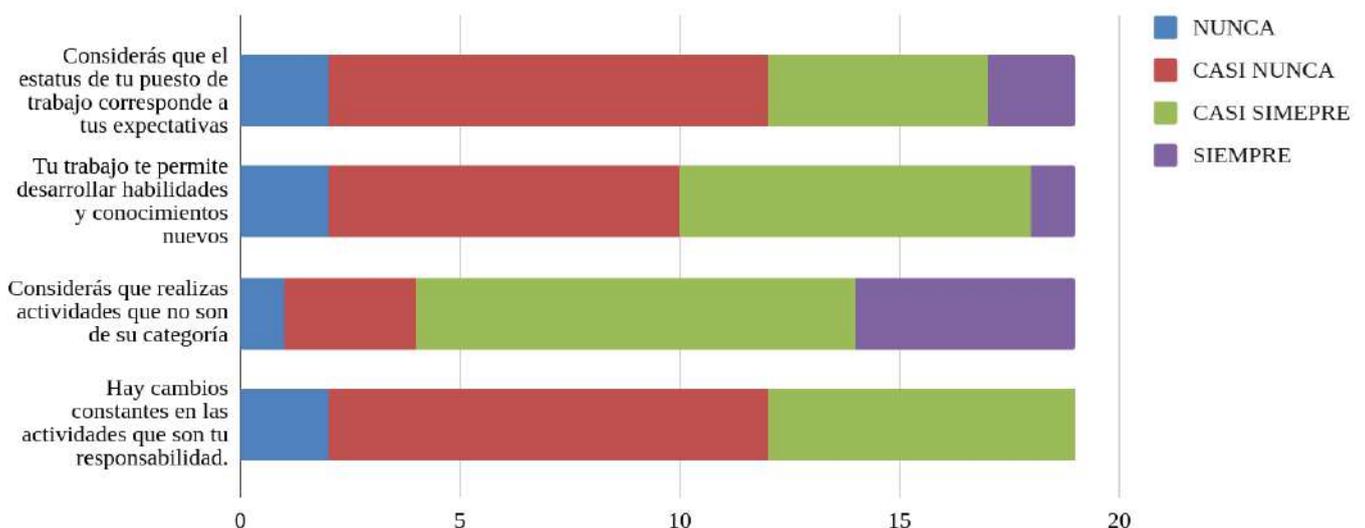
En este punto de definición de rol se tiene en cuenta **la claridad del rol**: Que se refiere al nivel o medida que un trabajador Nodocente tiene claro las responsabilidades y objetivo de las actividades que debe realizar.

En el gráfico se puede observar que el 52,6 % de las personas encuestadas respondieron que “casi nunca” la información recibida sobre la eficacia en su desempeño es clara y directa, como así también se observa que el mismo porcentaje de encuestados responde que “casi siempre” realiza actividades que no corresponden a su categoría.

Cuando no se establece con claridad el alcance de las responsabilidades, objetivos, cantidad de trabajo, calidad de trabajo, tiempo de cumplimiento dentro de la organización, se genera una baja definición del rol, que conlleva a una ambigüedad de rol donde la persona desconoce qué es lo que se espera de ella en la organización, su papel no está bien definido y por lo tanto se desconoce el grado de aceptación de su comportamiento por parte de la organización.

Se puede observar que 10 de 19 personas encuestadas respondieron que “casi nunca” hay cambios en las actividades que son de su responsabilidad, es así que se puede decir que en el caso del personal No docente del agrupamiento administrativo, si bien se caracteriza por realizar tareas variadas, generalmente son rutinarias y predecibles.

Gráfico 8 Conflicto de Rol. Trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP.



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

La puntuación global de este factor nos indica una **situación nociva**.

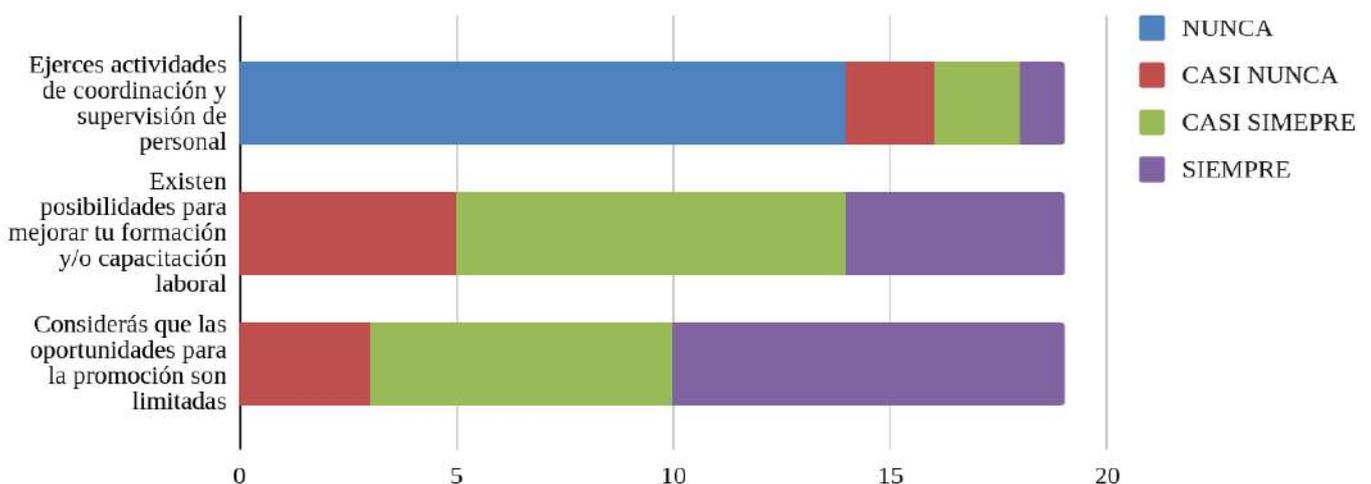
El conflicto del rol es una circunstancia en la cual el personal Nodocente se encuentra con situaciones diferentes a su rol. Se ocasiona cuando hay exigencias laborales o demandas que son incompatibles o incongruentes para desempeñar el trabajo y puede ocasionar un conflicto en el trabajador.

En el gráfico se puede observar que la mayoría respondió que “casi nunca” considera que el estatus del puesto de trabajo corresponde a sus expectativas, como así también que “casi nunca” el trabajo permite desarrollar habilidades y contenidos nuevos.

Se observa, también, que gran número de encuestados responde que “casi siempre” realiza actividades que no son de su categoría.

No obstante, la mayoría respondió que “casi nunca” hay cambios constantes en las actividades que son de su responsabilidad, lo que nos evidencia que el trabajo del personal Nodocente, en particular el administrativo, se caracteriza por realizar tareas variadas, pero rutinarias y estandarizadas.

Gráfico 9 Interés por el trabajador. Trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP.



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

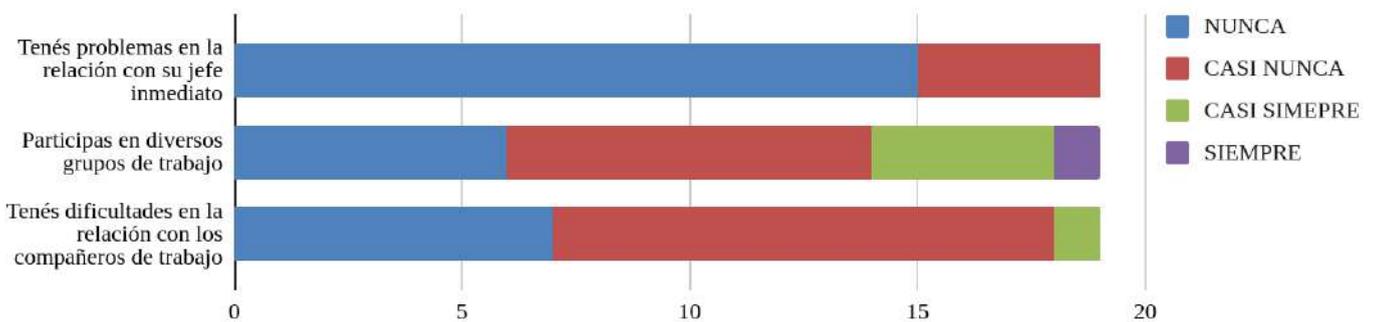
La puntuación global de este factor nos indica una **situación intermedia**.

La mayoría de las personas encuestadas nunca ejercen actividades de coordinación y supervisión, esto nos referencia que las personas que ingresan en la Administración Pública, después de superar las diferentes pruebas de ingreso, entran en un cuerpo general, normalmente jerarquizado, en el que pueden ascender desde los últimos niveles hasta los de más categoría sólo por vacante de algún cargo superior, generalmente por jubilación, a través de concursos específicos.

En el gráfico se puede observar que 14 de 19 personas encuestadas respondieron que existen posibilidades para mejorar su formación y/o capacitación laboral. Esta cifra hace referencia a la capacitación recibida por parte de la Universidad que favorece el desarrollo y crecimiento en su ámbito laboral.

No obstante a lo manifestado en el párrafo precedente, la mayoría respondió que las oportunidades para la promoción son limitadas. La rigidez del sistema de carrera obliga a la necesidad de establecer programas concretos de formación que permitan la mejora en el desempeño de las funciones públicas tradicionales, pero este tipo de capacitación es de carácter instrumental y a corto plazo.

Gráfico 10 Relaciones Personales. Trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

La puntuación global de este factor nos indica una **situación intermedia**.

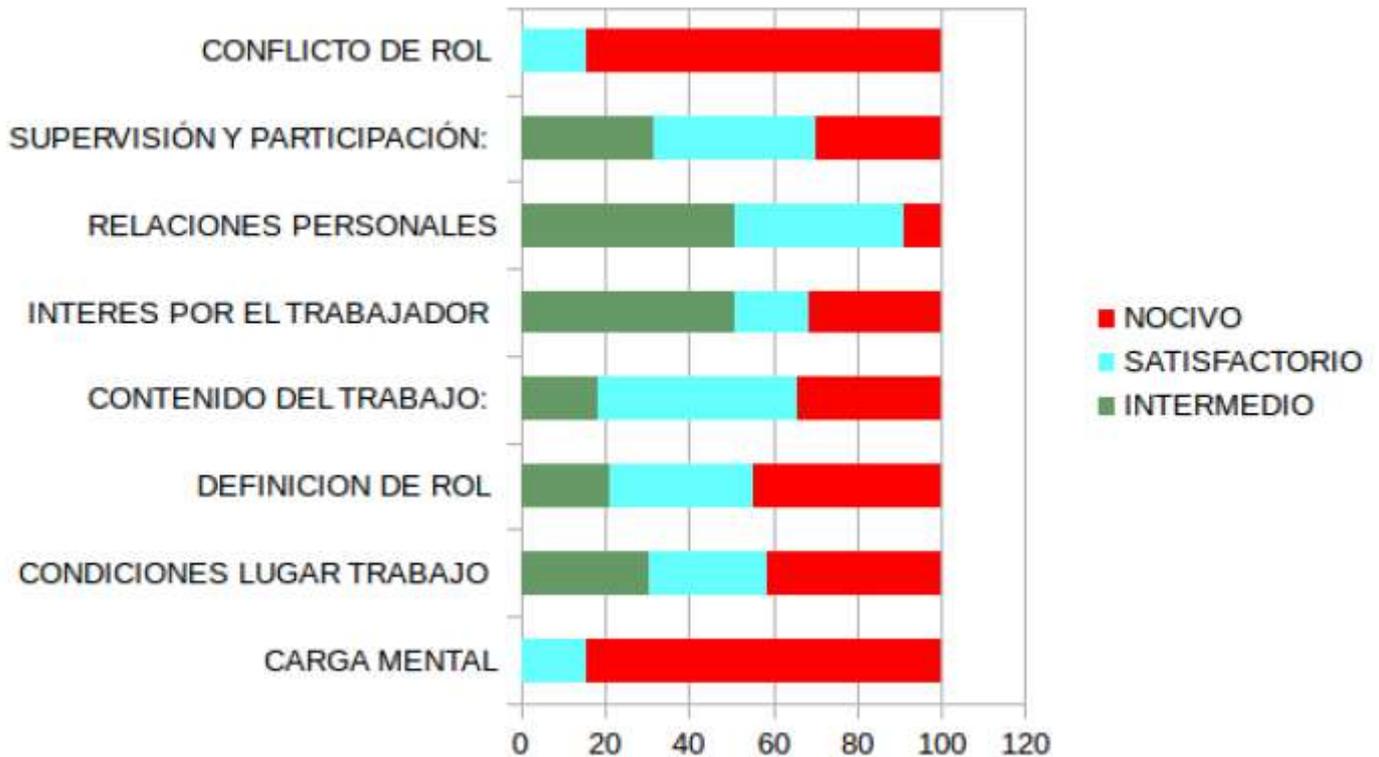
En el gráfico se mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores. Es decir, se hace referencia a la calidad de las relaciones que el trabajador tiene con los distintos colectivos con los que puede tener contacto y se valoran las relaciones que se dan generalmente en el grupo de trabajo.

Podemos ver que la mayoría de los encuestados respondieron que “nunca” o “casi nunca” tienen problemas en la relación con su jefe inmediato, como así también fue la minoría la que respondió que casi siempre tiene dificultad en la relación con los compañeros de trabajo.

La mayoría respondió que “nunca” o “casi nunca” participa en diversos equipos de trabajo.

En este factor se puede ver que si bien las relaciones personales se llevan a cabo en un clima cordial, existen pocas oportunidades para intercambiar en equipos de trabajo y estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Gráfico 10 Resumen cada factor Psicosocial. Trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

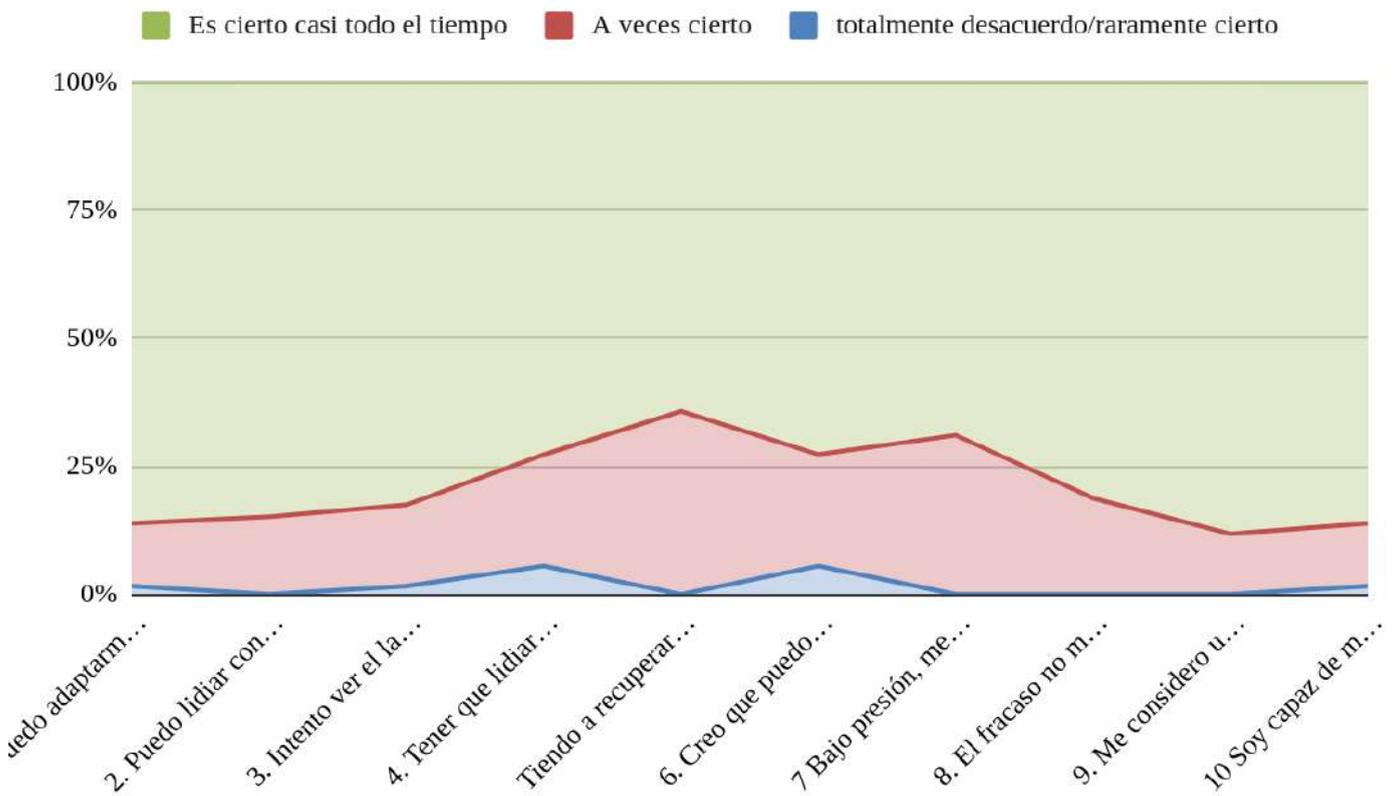
El porcentaje de respuesta obtenido para cada factor por parte del colectivo encuestado, dentro de la situación global, nos demuestra qué factores están en situación nociva y cuáles no. Como ya hemos dicho antes, la situación nociva indica que hay que actuar de forma rápida, mientras que la situación intermedia no es tan urgente, aunque nos indica por otro lado, que puede llegar a ser una situación problemática en el futuro si no se ponen medidas para modificarlas.

Con estos datos, podemos sacar la conclusión de que los factores carga mental y conflicto de rol generan molestias a la mayoría de los trabajadores encuestados y requieren una intervención rápida. Es posible que en estas situaciones, exista una gran insatisfacción laboral entre los trabajadores, o que aparezca una tendencia al incremento del absentismo o síntomas de estrés.

Las condiciones del lugar de trabajo, la definición de rol, el contenido de trabajo, el interés por el trabajador, las relaciones personales y la supervisión y participación son factores que no se visualizan como lo suficientemente graves como para intervenir inmediatamente, pero sí es preciso mejorar lo antes posible, porque estos factores pueden resultar fuentes de problemas en el futuro.

**Resultados obtenidos en Cuestionario CD-RISC -10**

Gráfico 11 Medición Resiliencia en los trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

Los ítems analizados son: 1. Puedo adaptarme cuando ocurren cambios 2. Puedo lidiar con lo que se me presente 3. Intento ver el lado humorístico de las cosas cuando me enfrento a problemas. 4. Tener que lidiar con el estrés puede hacerme más fuerte. 5. Tiendo a recuperarme después de las dificultades 6. Creo que puedo lograr mis objetivos, incluso si hay obstáculos. 7. Bajo presión, me mantengo enfocado y pienso con claridad 8. El fracaso no me desanima fácilmente. 9. Me considero una persona resiliente. 10. Soy capaz de manejar el estrés.

considero una persona fuerte cuando me enfrento desafíos y dificultades de la vida 10 Soy capaz de manejar sentimientos desagradables o dolorosos como la tristeza, el miedo y la ira.

Se puede observar que la respuesta “es cierto casi todo el tiempo” se presenta como mayoritaria en casi todos los ítems. Lo que nos muestra que los factores de persistencia, tenacidad y autoeficiencia se muestran presentes en el personal Nodocente encuestado, como así también la adaptabilidad al cambio y control bajo presión, agrupados en los ítems 5, 7 y 8.

Por lo expuesto, se interpreta que el personal Nodocente encuestado presenta alto nivel de resiliencia, dado que la sumatoria de los ítems nos brinda la medida global de resiliencia, la cual se incrementa en proporción directa con las puntuaciones.

### **Resultados obtenidos Cuestionario General de Salud (GHQ-12)**

Este instrumento cuenta con 6 ítems positivos:

1. ¿Ha podido concentrarse en lo que hace?
3. ¿Ha sentido que está desempeñando un papel útil en la vida?
4. ¿Se ha sentido capaz de tomar decisiones?
7. ¿Ha podido disfrutar de las actividades diarias?
8. ¿ ha sido capaz de hacer frente a los problemas?
- 12 ¿Se siente razonablemente feliz considerando todas las circunstancias?

y 6 ítems negativos

2. ¿Sus preocupaciones le han hecho perder mucho sueño?
5. ¿Se ha notado nervioso “y a punto de explotar” constantemente?
6. ¿Ha sentido que no puede superar sus dificultades?
9. ¿Se ha sentido poco feliz o deprimido/a?
10. ¿Se ha sentido agotado y sin fuerzas para nada?
11. ¿Ha padecido dolor de cabeza?

Estos ítems nos permiten medir la salud autopercebida, es decir, la evaluación que hace el individuo de su estado de bienestar general, especialmente en lo que se refiere al bienestar

psicológico y funcionamiento social. Se entiende por estado de bienestar, el estado por el cual los individuos reconocen sus habilidades, son capaces de enfrentarse con los estresantes normales de la vida, pueden trabajar de una manera productiva y hacer contribuciones en sus comunidades.

Cada pregunta tiene cuatro opciones de respuesta. Las respuestas se han valorado con un método de puntuación binario, también llamado clásico (0-0-1-1). El rango de la escala global es de 0 a 12 puntos. Se ha utilizado un punto de corte  $\geq 4$  para identificar a los individuos con posible malestar psicológico. El punto de corte indica que puntajes entre 0 y 4 pueden ser interpretados como normales, y puntajes superiores a 4 indican malestar psicológico.

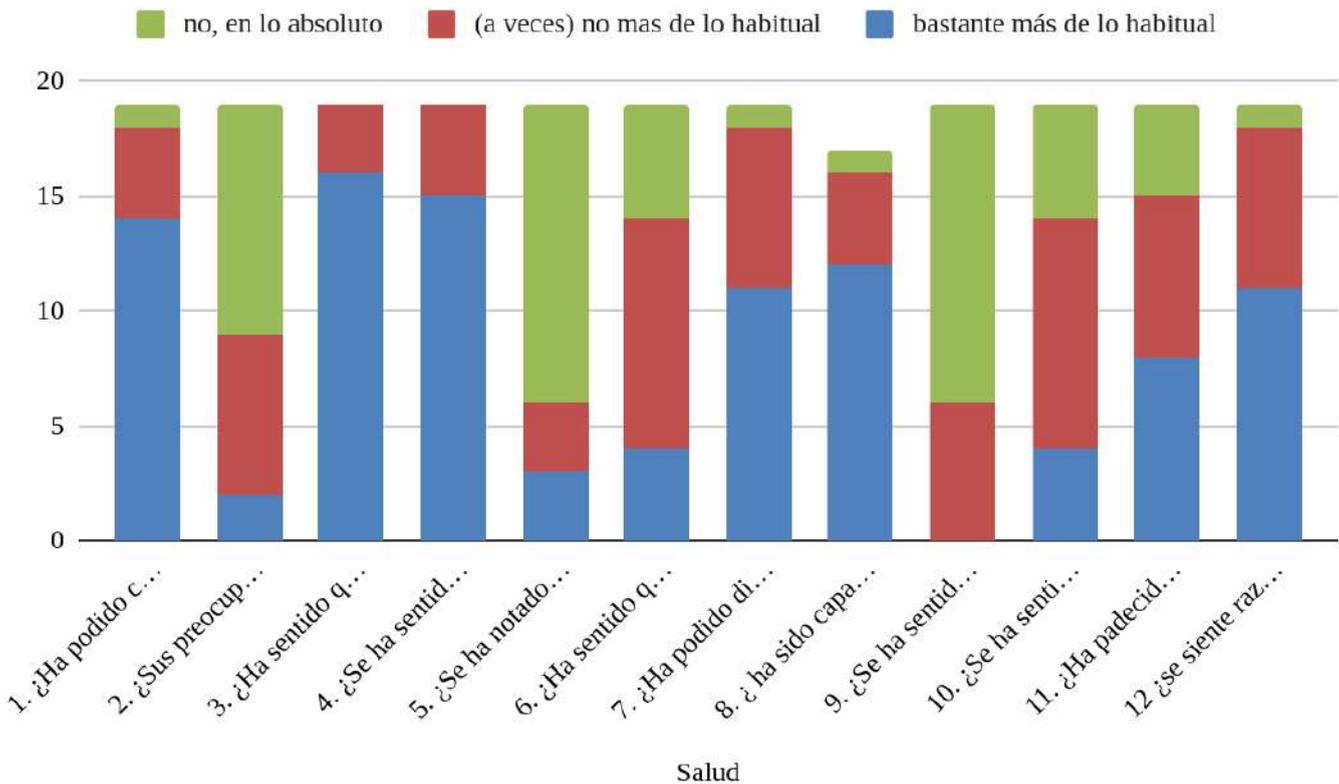
Tabla 1: Datos según método binario, cuestionario GHQ-12 en los trabajadores nodocentes.  
FCSyTS. UNMdP

Personal nodocente Encuestado	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	TOTAL
1	0		0	0			0	0		0	0	0	0
2	0		0	0	0			0	0	0	0	0	0
3	0		0			0			0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
5	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	4
8	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	4
9	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
10	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2
11	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	4
12	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	5
13	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
14	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
15	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2
16	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
17	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	4
18	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3
19	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

A partir de los resultados obtenidos se puede ver que el 73,6 % de la muestra se encuentra en las categorías de salud mental normal y alta, encontrándose que solo un 26,4 % presentó puntuaciones valoradas como bienestar psicológico bajo.

Gráfico 12 Puntuaciones obtenidas en el cuestionario GHQ-12 en los trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

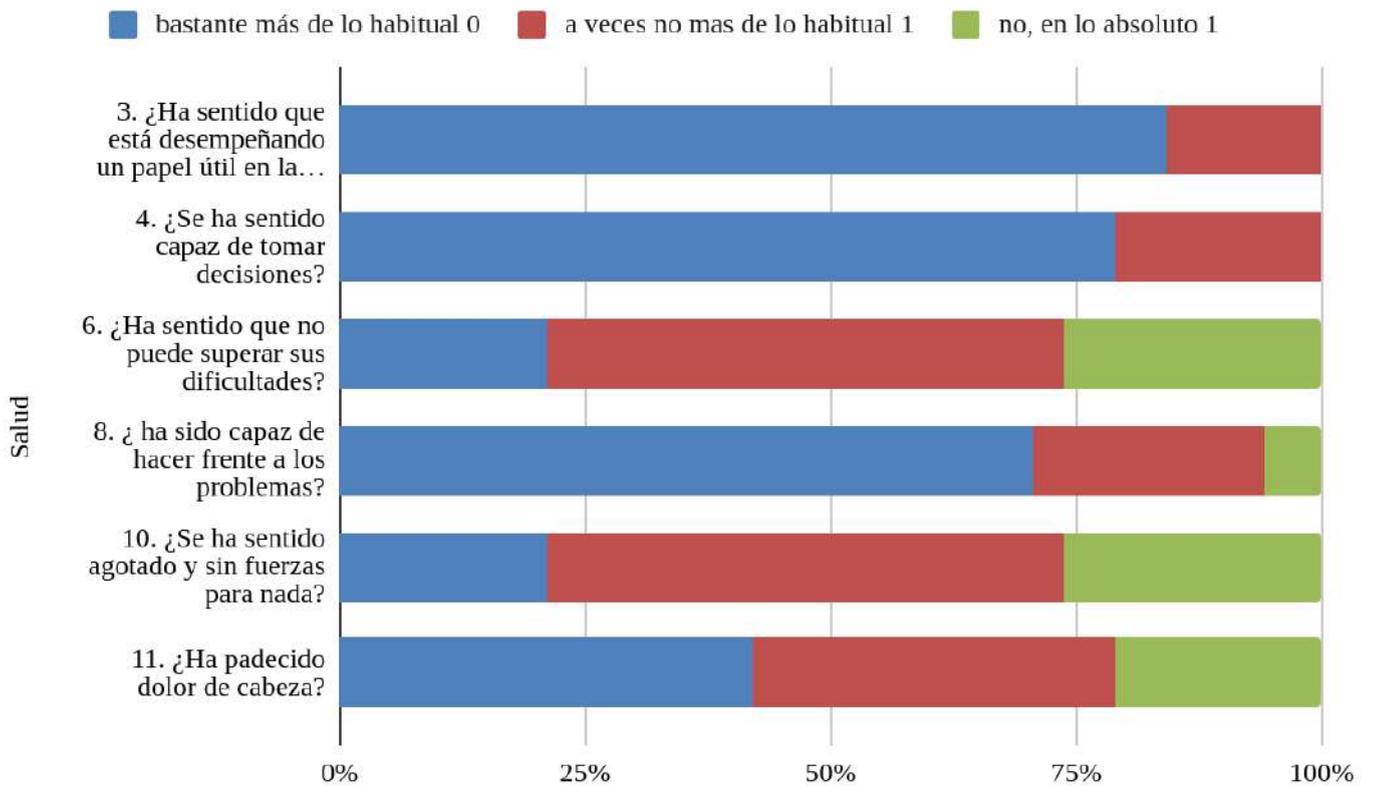
En el gráfico podemos ver que en los ítems positivos la mayoría de los encuestados ha respondido “bastante más de lo habitual” lo que nos refiere al funcionamiento saludable del individuo y a que los trabajadores encuestados tiene una alta consistencia interna.

No obstante, se observa que en los ítems negativos en las preguntas 10 y 11 la mayoría responde “a veces, no más de lo habitual” y “bastante más de lo habitual” lo que indica una autovaloración de síntomas de carácter somático.

Se observa, también, que en los ítems ítems 3, 4, 6, 8, 10, 11 (gráfico 13) la respuesta mayoritaria fue “bastante más de lo habitual” lo que demuestra la capacidad de

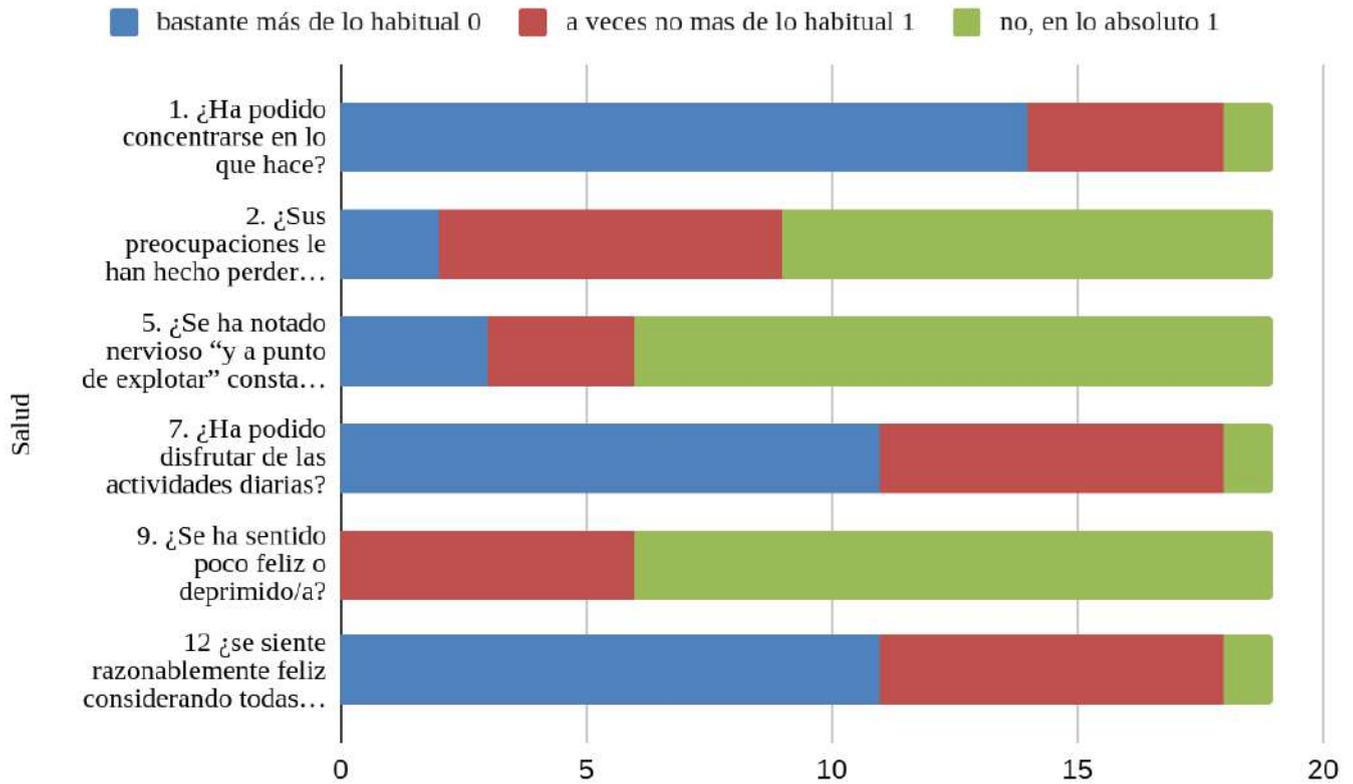
enfrentamiento adecuado a las dificultades y su capacidad de tomar decisiones oportunas y de auto valorarse positivamente.

Gráfico 13 Factor Salud General, cuestionario GHQ-12 en los trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación

Gráfico 14 Factor Salud General, cuestionario GHQ-12 en los trabajadores nodocentes. FCSyTS. UNMdP

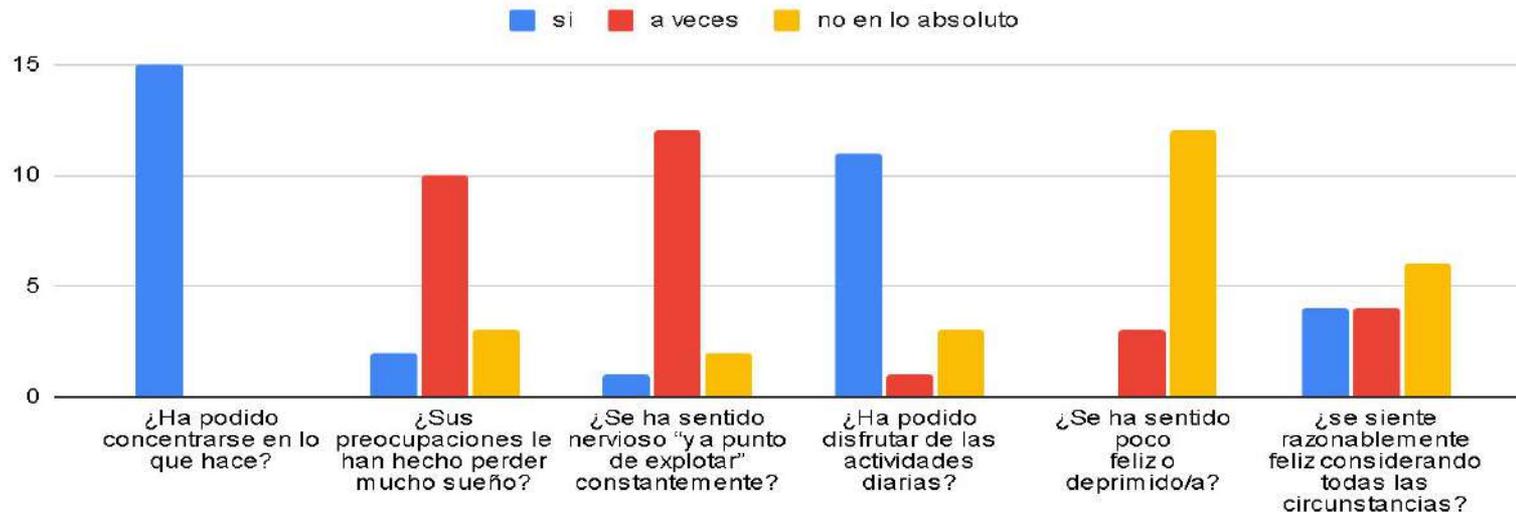


Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación

Los resultados nos demuestran que la mayoría del personal Nodocente encuestado presenta una autovaloración de su salud general positiva.

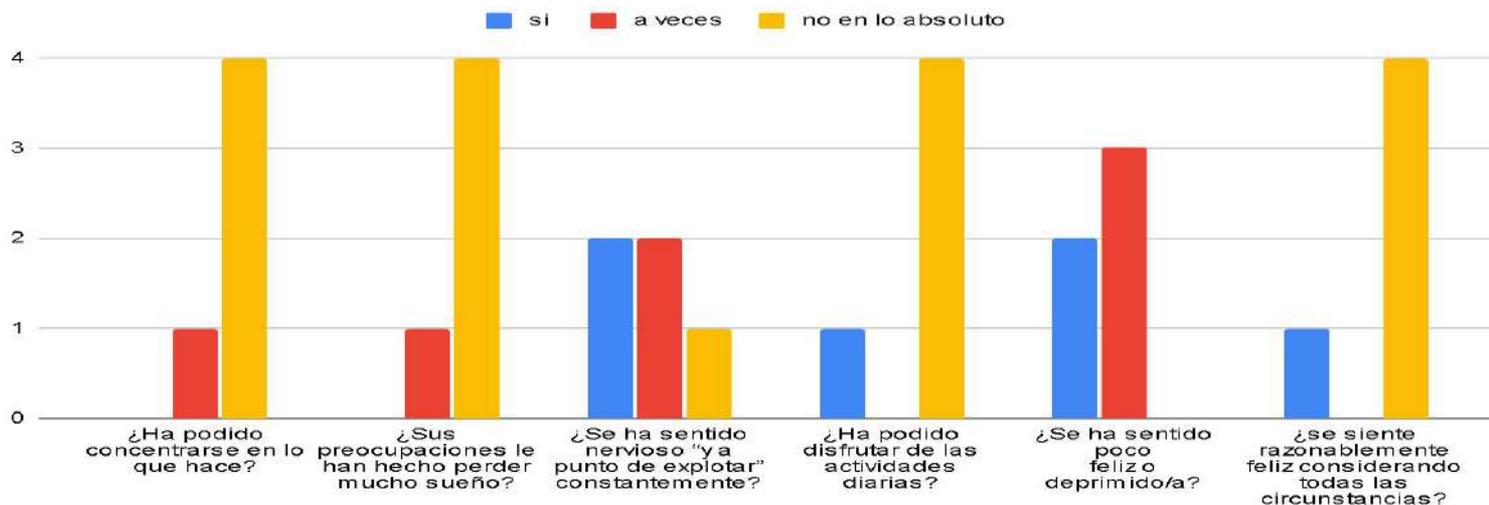
# Resultados comparados

Cuestionario General de Salud (GHQ-12). Factor 1 Trabajadores Nodocentes con grado de Resiliencia alto



Trabajadores Nodocentes con **alto nivel de Resiliencia** laboral (78,9 %) Presentan **bienestar psicológico y auto-percepción positiva.**

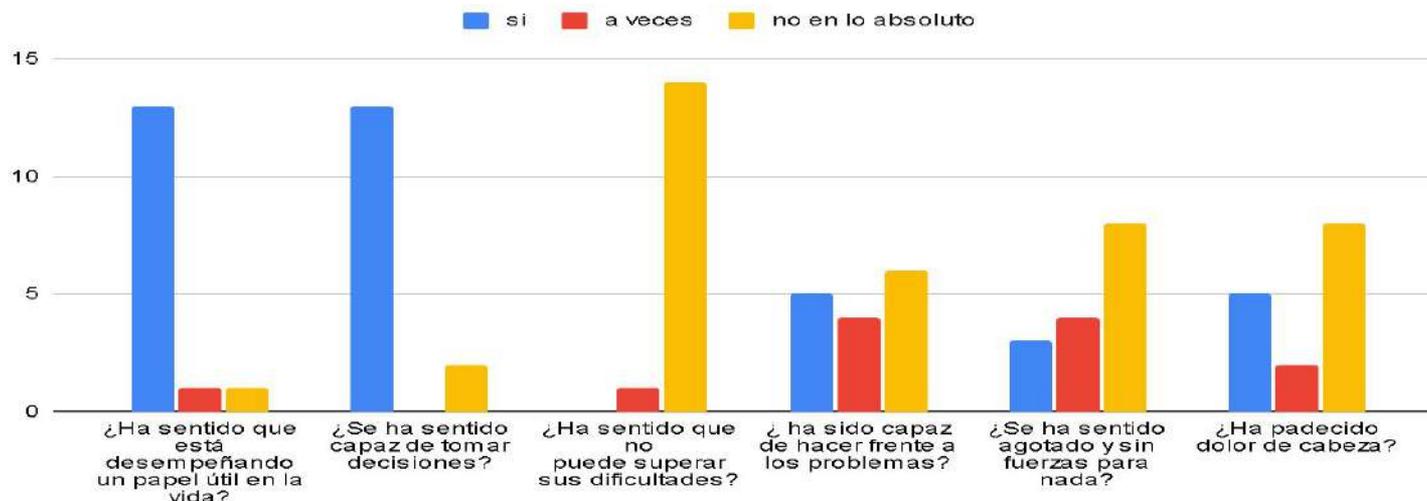
Cuestionario General de Salud (GHQ-12) Factor 1 Trabajadores Nodocentes con grado de resiliencia moderado a bajo



Trabajadores Nodocentes con **moderado o bajo nivel de Resiliencia** laboral (21,1 %) Presentan **malestar psico-fisiológico**

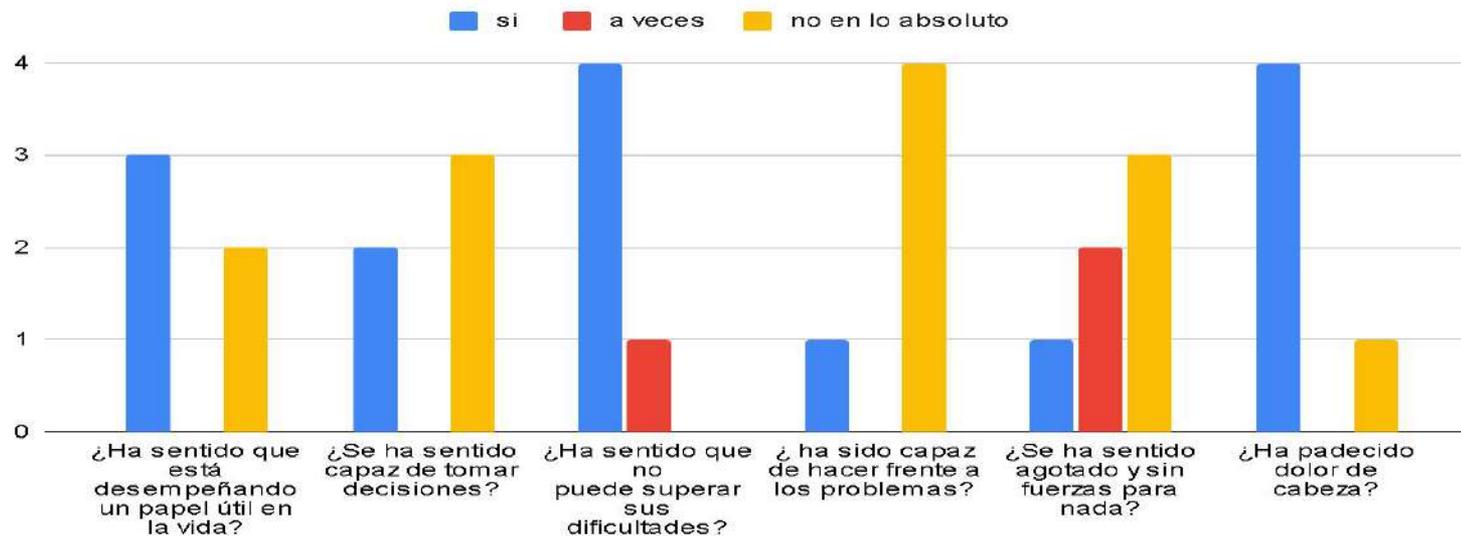
# Resultados comparados

Cuestionario General de Salud (GHQ-12). Factor 2 Trabajadores Nodocentes con grado de Resiliencia alto



Trabajadores Nodocentes con **alto nivel de Resiliencia laboral** (78,9 %) Aparecen **identificados Factores Protectores** como la capacidad para tomar decisiones, enfrentar dificultades, autovaloración positiva.

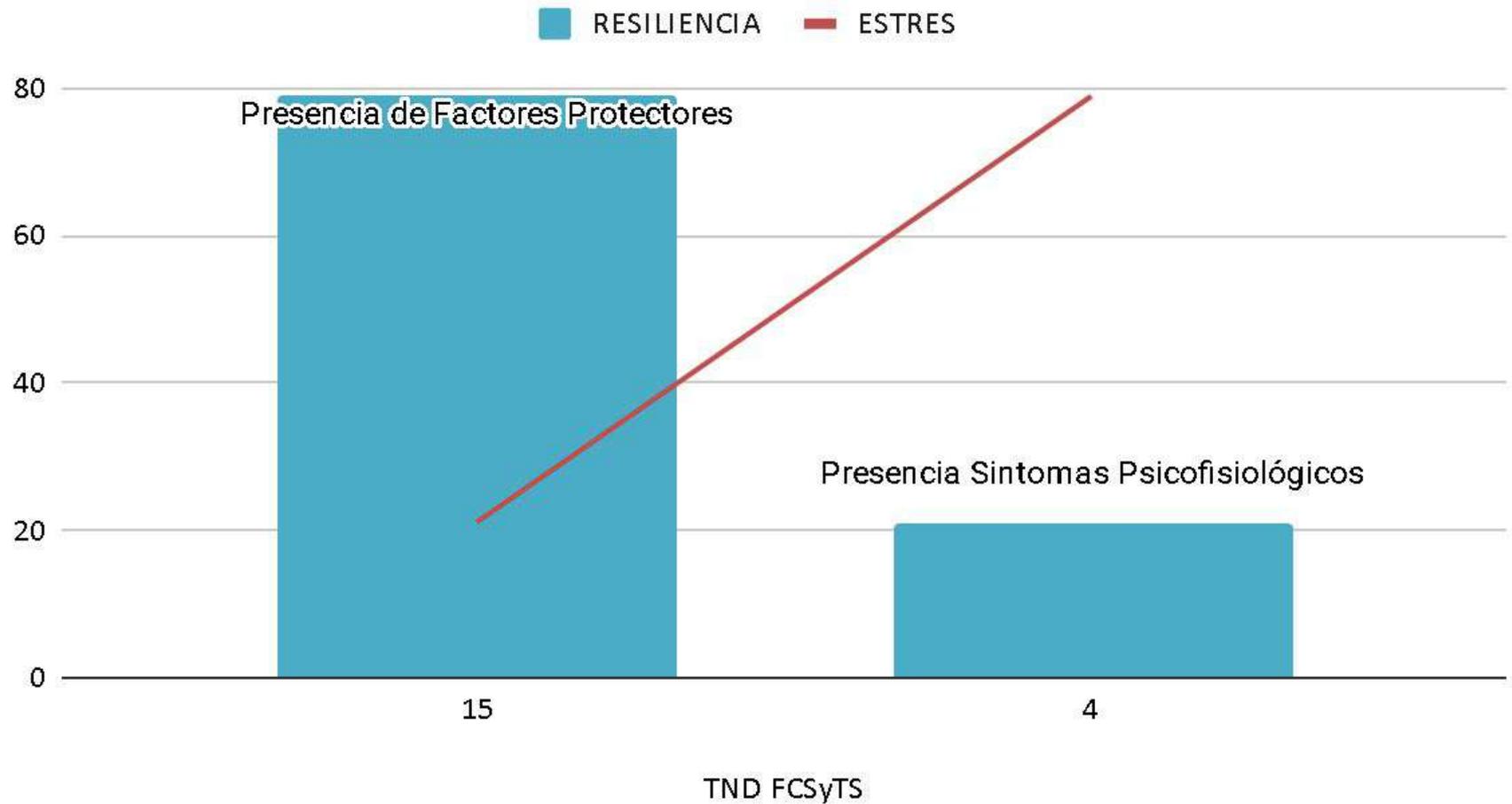
Cuestionario General de Salud (GHQ-12) Factor 2 Trabajadores Nodocentes con grado de resiliencia moderado a bajo



Trabajadores Nodocentes con **moderado o bajo nivel de resiliencia** laboral (21,1 %) Aparecen aspectos como la calidad de sueño, ansiedad, cansancio y **síntomas somáticos** relacionados con las dimensiones de salud.

# Resultados comparados

## Relación resiliencia y estrés



## **DISCUSIONES - CONCLUSIONES**

La Hipótesis planteada en el presente trabajo es: *“El papel de la resiliencia actuaría como modulador de los conflictos laborales tales como la ambigüedad y el conflicto de rol, y serviría para generar nuevas instancias de resolución de problemas”*.

A partir de ella se elaboró el objetivo principal de esta investigación que es analizar el grado de resiliencia que posee el personal Nodocente de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social de la Universidad Nacional de Mar del Plata al momento de la resolución de conflictos laborales.

Los resultados obtenidos revelan que existe una correlación significativa entre la resiliencia, los factores motivacionales, la realización personal y la resolución de conflictos laborales. Más específicamente, los resultados nos demuestran que si la resiliencia de los trabajadores Nodocentes es alta, aunque el medio laboral no sea el óptimo, la misma actuaría como moderadora del conflicto.

El aspecto más importante de este estudio es que se ha mostrado que los recursos personales, en este caso la resiliencia, ayudarían a moderar los efectos que ciertos factores de riesgo laborales, como la ambigüedad y el conflicto de rol, tienen sobre la salud de los empleados. Las situaciones de conflicto, ambigüedad y sobrecarga de rol en el trabajo son consideradas como fuentes de tensión para la persona que así las vive y se incluyen entre las dimensiones subjetivas que contribuyen al estrés laboral, depresión, ansiedad, baja autoestima e insatisfacción laboral, junto con la carga mental de trabajo, la responsabilidad sobre personas y cosas, las relaciones interpersonales, el grado de control y de participación, la inseguridad en el empleo, etc. Asimismo, pueden tener consecuencias negativas para la organización, recordemos que la implementación del Convenio Colectivo de Trabajo para el Personal Nodocente de la Universidad Nacional de Mar del Plata hizo prevalecer las cuestiones individuales por sobre las grupales generando un quiebre en las relaciones laborales de los trabajadores. La investigación precedente nos reveló que el CCT aumentó la conflictividad en el seno del colectivo Nodocente por la falta de claridad en los objetivos, las políticas no explicitadas, la falta de análisis de las problemáticas latentes, entre otros, que llegaron a hacer imposible la construcción de defensas colectivas entre los trabajadores, enfatizando la ambigüedad de roles, el conflicto de rol y desmotivación laboral.

Por una parte, los resultados obtenidos sustentan la idea de que la resiliencia funcionaría como mediadora independientemente de que los factores de riesgo analizados den niveles de situaciones intermedias o nocivas, que requieren ser tenidas en cuenta para evitar que se conviertan en fuentes de conflictos futuros.

En otras palabras, los individuos con altos niveles de resiliencia, tienen un número mayor de herramientas para hacer frente a las dificultades de la vida laboral a pesar de que las condiciones institucionales no sean favorables.

En general, los resultados obtenidos dejan entrever la importancia que puede llegar a tener las variables personales al ayudar a superar los conflictos laborales.

En concreto, la resiliencia actuaría un recurso para afrontar las dificultades y disfunciones organizativas.

Por otra parte, se puede observar que el conflicto y la ambigüedad son los estresores de rol que más afectan al personal Nodocente encuestado. En los resultados vemos que los trabajadores pueden controlar hasta cierta medida el contenido del trabajo, pero la falta de información y la claridad del rol provienen de la interacción con los otros, y de esta manera adquieren cierto grado de incontrolabilidad al respecto generando mayores niveles de estrés, de disconformidad ya que el trabajo no es reconocido y valorado como corresponde.

Si bien los resultados nos muestran que la organización no brinda demasiadas oportunidades al trabajador Nodocente para moderar o tomar decisiones de planificación del trabajo y crecer en su carrera administrativa, es decir que las oportunidades para la promoción laboral son escasas; el nivel alto de resiliencia de los trabajadores encuestados les permite sobrellevar los conflictos laborales.

La organización con buenas relaciones laborales entre sus miembros permite ofrecer respuestas resilientes a pesar de que la organización en sí misma no genere respuestas colectivas para solucionar los conflictos o mejorar el ambiente laboral.

Se puede concluir que efectivamente la resiliencia ejercería un papel moderador respecto a los estresores del rol. Los trabajadores Nodocentes de la FCSyTS con mayor grado de resiliencia no ven tan perjudicada su salud autopercebida. A mayor nivel de resiliencia, mayor presencia de Factores protectores, a menor nivel de resiliencia mayor presencia de síntomas psicofisiológicos.(grafico de análisis comparado)

Una vez comprobado que la resiliencia actuaría como moderadora de los conflictos laborales y por ende se relaciona con el bienestar convirtiéndose en amortiguador del estrés, es necesario generar actividades para su fomento ya que supone aumento de la satisfacción, eficacia y rendimiento de los trabajadores.

**BIBLIOGRAFÍA.**

Almodóvar, M. A., Berjón, M. A., Cuenca, M. R., Fraile, A., García de Castro, M., Del Hoyo, M. A., Martín-Daza, F., Nogareda, C., Nogareda, S., Oncins, M., Urrutia, M. & Zubizarreta, I. (2003). *Psicosociología del trabajo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Bakker, A B., Demerouti, E. (diciembre 2013). *La teoría de las demandas y los recursos laborales Job demands-resources model*. Revista de Psicología del Trabajo Organizacional. Vol.29 N°3 Madrid.

Bakker, A. B., & Rodríguez-Muñoz, A. (2012). *Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva*. Psicothema. ISSN: 0214-9915. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=727/72723431010>

Connor-Davidson K. M. Davidson, C y Davidson, J. R.T. *La Escala de Resiliencia*  
<https://desilusion.com/2019/10/17/las-escalas-de-resistencia-breve-de-connor-davidson-pdf-incluido/>

Edelstein, I. (2019). *La negociación colectiva y el sector Nodocentes de las Universidades Nacionales. Claves para entender el ahora*. XIII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Etkin, J. (2006). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Altillo.

Fierro Ulloa, I. J. (2013). *Comportamiento organizacional positivo: Implicaciones para la organización actual*. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 8(2), 103–111.  
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2013v8n2.1908>

Foucault, M. (1984) “*La ética del cuidado de sí como práctica de la libertad*.” Obras esenciales, III, Traducción de Ángel Gabilondo, Barcelona, Paidós.

Galatro J. A. (2001) Tesis de Maestría en Gestión Universitaria: *El Liderazgo Y El Cambio en la Universidad* Tesista. Director: Dr. Carlos Alberto Cermelo.

Hermida, M E. (2018). *Habitar las instituciones: notas para una intervención social -otra en contextos de colonialidad*. Mar del Plata. Argentina.

Meliá, J.L., Zornoza, A., Sanz, M.J., Morte, M.P., González, V. (1987). La incidencia de los factores del conflicto de rol y de la ambigüedad de rol sobre los factores de la satisfacción laboral. Actas del Segundo Congreso Nacional de Evaluación Psicológica. Madrid. 287.

Moncada S, Llorens C y Andrés R (Centro de Referencia en Organización del Trabajo y Salud-ISTAS), Moreno N (CCOO de Catalunya) y Molinero (2014) *Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras*. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.

Munduate, L., Alcaide J., Alcaide, M., *Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones* (1993) Universidad de Sevilla, Revista de Psicología Social.

Palací Descals, F. J., (2008) *Psicología de la organización*. Edición 2008. Madrid. España. PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Perugini, M L., (2017) *Virtudes Organizacionales, Performance y Satisfacción Laboral. Diferencias según variables individuales y organizacionales en empleados argentinos*. Material original autorizado para la publicación en la revista *Psicodebate*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Palermo.

Polo-Vargas, J. D., Palacio Sañudo, J. E., De Castro Correa, A. M., Mebarak Chams, M. Velilla Guardela J. L. (2013) *Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención* artículo de revisión. Barranquilla (Col.); 29 (3): 561-575.

Ponce Gutiérrez, J.C., Yáber Oltra, G. (2012) *Capital psicológico como predictor del comportamiento organizacional ciudadano en el ambiente universitario*. ISSN-e 1856-9811, Vol. 12, N<sup>o</sup>. 2.

Quijano Velásquez, N. T., Alcívar Quijano, M. J. *Resiliencia Del Trabajador, Enfoques Transversales en las Reformas Laborales: Análisis del Discurso Político Laboral*. Universidad Técnica de Manabí, Ecuador

Sánchez, J. (2015) Tesis para optar al grado de Doctor en Psicología. realizó su tesis titulada: *Burnout, Resiliencia y Frustración existencial, cuyo objeto de estudio fue conocer la prevalencia de Burnout, la valoración de las dimensiones del Burnout, valorar la resiliencia y la frustración en los trabajadores de la Universidad de Zaragoza*

Scott, W G. Terence R M. (1997) *Sociología de la Organización*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.

Tang, Y T., Chang, C H.(2010) *Impacto de la ambigüedad y el conflicto de roles en el empleado*. Revista africana de gestión empresarial vol. 4 (6), pp. 869-881, Disponible en

línea en <http://www.academicjournals.org/AJBM> ISSN 1993-8233 © 2010 Academic Journals

Valiente, S M y Passoni L I. (1998) *Hacia un modelo idealizado de Universidad*. Trabajo Monográfico Cuatrimestral dirigido por el Dr. Roberto Vega en la Maestría en Gestión Universitaria. Mar del Plata.

Vázquez C. y Hervás G. (2008) *Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva*. Equipo de Investigación WONT Área de Psicología Social Universitat Jaume I (Castellón) En: (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial.

Vega, R. I. (1996) *La universidad argentina: ¿una institución en crisis?*. Publicado en la Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Año 2 número 2. Mar del Plata.

Yang, J., y Tang, S., Zhou, W. (2017). Resiliencia Psicológica y Satisfacción Laboral de Enfermeros: El Efecto Mediador de la Afectividad Positiva. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2819/281952112006>

## **ANEXOS**

### **Anexo I: Cuestionario Factores Psicosociales**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
Tiene exceso de actividades a realizar en su jornada diaria de trabajo				
El ruido interfiere en sus actividades				
Considerás que la iluminación de tu área de trabajo es la adecuada				
Consideras que La temperatura en su área de trabajo no es adecuada				
Está expuesto (a) a polvos, gases, solventes o vapores				
Considerás que el espacio donde trabajas es adecuado para las labores que realizas				
Existe hacinamiento (espacio insuficiente) en aulas o espacios para trabajar				
Hay cambios constantes en las actividades que son tu responsabilidad.				
Considerás que realizas actividades que no son de su categoría				
Tu trabajo te permite desarrollar habilidades y conocimientos nuevos				
Considerás que el estatus de tu puesto de trabajo corresponde a tus expectativas				
Considerás que las oportunidades para la promoción son limitadas				
Existen posibilidades para mejorar tu formación y/o capacitación laboral				
Ejerces actividades de coordinación y supervisión de personal				
Tenés dificultades en la relación con los compañeros de trabajo				

---

Participas en diversos grupos de trabajo				
Tenés problemas en la relación con su jefe inmediato				
Ejerces actividades de coordinación y supervisión de personal				
La información que recibís sobre la eficacia de su desempeño es clara y directa				
Considerás que los procesos de evaluación de tu desempeño laboral son inadecuados				
Existen problemas de comunicación sobre los cambios que afectan su trabajo				
Creés que limitan tu participación en los procesos de toma de decisiones				

**Anexo II: Cuestionario CD-RISC -10**

Preguntas	Es cierto casi todo el tiempo	A veces es cierto	totalmente desacuerdo/raramente es cierto
1. Puedo adaptarme cuando ocurren cambios.			
2. Puedo lidiar con lo que se me presente.			
3. Intento ver el lado humorístico de las cosas cuando me enfrento a problemas.			
4. Tener que lidiar con el estrés puede hacerme más fuerte.			
Tiendo a recuperarme después de las dificultades			
6. Creo que puedo lograr mis objetivos, incluso si hay obstáculos.			
7 Bajo presión, me mantengo enfocado y pienso con claridad			

---

8. El fracaso no me desanima fácilmente.			
9. Me considero una persona fuerte cuando me enfrento desafíos y dificultades de la vida			
10 Soy capaz de manejar sentimientos desagradables o dolorosos como la tristeza, el miedo y la ira			

**Anexo III: Cuestionario General de Salud (GHQ-12)**

Salud	sí mucho más de lo habitual	bastante más de lo habitual	(a veces) no más de lo habitual	no, en lo absoluto
1. ¿Ha podido concentrarse en lo que hace?				
2. ¿Sus preocupaciones le han hecho perder mucho sueño?				
3. ¿Ha sentido que está desempeñando un papel útil en la vida?				
4. ¿Se ha sentido capaz de tomar decisiones?				
5. ¿Se ha notado nervioso “y a punto de explotar” constantemente?				
6. ¿Ha sentido que no puede superar sus dificultades?				
7. ¿Ha podido disfrutar de las actividades diarias?				
8. ¿ ha sido capaz de hacer frente a los problemas?				
9. ¿Se ha sentido poco feliz o deprimido/a?				
10. ¿Se ha sentido agotado y sin fuerzas para nada?				
11. ¿Ha padecido dolor de cabeza?				
12 ¿Se siente razonablemente feliz considerando todas las circunstancias?				



Estudiante: Duckwitz, Gisela DNI 24539630

---