

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**



**Grupo Temático N° 10: Condiciones y medio ambiente de trabajo. Salud y calidad de vida de los trabajadores.**

**Coordinadores: Silvia Korinfeld, Julio Neffa y Andrea Suarez Maestre**

---

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

**Autor/es: Ana Isabel Redondo**

**E – mails: aredondo3@gmail.com**

**Autor/es: Mariana Cecilia Arraigada**

**E – mails: marianaarraigada@gmail.com**

**Pertenencia institucional: Fac de Psicología-UNMDP- GIPsiL**

***Resumen***

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

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

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

Para lograr tal fin, dicho enfoque intenta dar cuenta de las relaciones que se entablan entre el trabajador y su tarea puntual, así como también, el vínculo que construye con la organización en la que se desempeña. Todo lo expuesto, está íntimamente relacionado con el concepto de capital psicológico positivo, definido como el “estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por tener confianza en sí mismo para emprender y dedicar el esfuerzo necesario para lograr el éxito en tareas desafiantes (autoeficiencia); hacer atribuciones positivas sobre tener éxito ahora y en el futuro (optimismo);



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

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

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

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

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

El siguiente trabajo es realizado por el GIPSIL (Grupo de Investigación en Psicología Laboral) con la colaboración de los alumnos Celasco, Mariano Gabriel , Francomano, Laura , Perdome, Nadia

Mar del Plata es una ciudad turística por excelencia y el objetivo que se ha planteado en los últimos años es atraer turistas durante todo el año. En relación a ello, el hospedaje juega un rol fundamental ya que se ven incrementadas las demandas de sus servicios en distintas épocas del año. Dentro de la variada oferta



que posee Mar del Plata en alojamiento, los hoteles representan aproximadamente un 61%. Es por eso que nos resulta interesante acotar el estudio a este sector. Dentro de él, los hoteles 4 y 5 estrellas representan aproximadamente un 15%. A su vez, dado que los clientes que se hospedan en este tipo de hoteles son los que privilegian la calidad de servicio por sobre el precio, los consideramos población representativa de nuestro estudio.

Según Flotats, Ayala, García Orellana y Navarré Bayón (2012), si los hoteles ofrecen una mejor calidad de servicio a los clientes brindándoles una experiencia grata, lograrán su satisfacción. Aquellos hoteles que tengan mayor capacidad de generar esta satisfacción al cliente serán los más competitivos. Y a su vez si se logra que la mayoría de los hoteles de la ciudad desarrollen esta capacidad de generar satisfacción contribuirán a incrementar la competitividad de la ciudad como destino turístico preferido de la Costa Atlántica. La calidad de servicio ha llegado a ser el mayor diferenciador, la herramienta competitiva más poderosa que poseen las empresas de servicios.

Al analizar la prestación del servicio de alojamiento se puede ver claramente la alta participación del personal en el mismo. Los RRHH juegan un papel decisivo, pues los servicios se materializan a través de ellos, en muchos casos trabajan en contacto directo con el cliente y éste requiere comunicación, relación y servicio directo, que sólo un empleado puede ofrecer. Es decir, gran parte del éxito de las organizaciones depende de la efectividad de sus RRHH, por lo que éstos se convierten en un factor estratégico.

La siguiente investigación se desarrolla desde el marco de la Psicología Organizacional Positiva, la cual se centra en la evaluación e intervención de aspectos positivos a valorar y optimizar en los puestos de trabajo y en los empleados, centrada en los recursos laborales y personales. La consideración de empleados "positivos" trabajando en puestos "positivos" constituye la base de las organizaciones modernas, cuyo interés se focaliza en la salud integral de sus empleados y en la producción de outputs "positivos" y de excelencia que se convertirán en una ventaja competitiva para prosperar en el mercado laboral actual. Los puestos de trabajo "positivos" serían aquellos saludables, esto es, que contribuyen a mejorar y optimizar la salud psicosocial de los empleados. Por lo tanto empleados "positivos" son aquellos que gozan de salud psicosocial.

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

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

Teniendo en cuenta que la calidad de servicio de una organización se relaciona con el desempeño de sus empleados, nuestro objetivo es estudiar el nivel de resiliencia y de *engagement* de los trabajadores de dos hoteles 4 y 5 estrellas respectivamente de la ciudad de Mar del Plata. Por resiliencia se entiende a la capacidad psicológica positiva que "rebota" la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. El *engagement* es un estado afectivo positivo de plenitud que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Llorens, Salanova y Martínez, 2007).

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



## Mar del Plata: Una Ciudad Turística

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

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

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

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

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

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

Según la investigación realizada por Ayala, Flotats Escamilla, García Orellana, Navarré Bayón (2012), un hotel es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas temporalmente. Los hoteles, también ofrecen servicios anexos (como piscinas, guarderías para niños, centros de convención, centros de negocios, lavanderías, restaurantes, algunos servicios a la habitación, etc.) y están normalmente, clasificados en categorías según el grado de confort y el nivel de servicios ofrecidos. En Argentina, los hoteles se clasifican por medio de estrellas, y el rango va de una estrella a cinco estrellas según presenten mayores estándares de servicio y sofisticación. La clasificación, tiende a estar estandarizada, aunque varían los detalles de país en país y asimismo, esta clasificación, indicará el precio que se tendrá que pagar, por hospedarse en ellos.

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

Siguiendo esta línea de posicionamiento, según Flotats, Ayala, García Orellana y Navarré Bayón (2012), si los hoteles ofrecen una mejor calidad de servicio a los clientes brindándoles una experiencia grata, lograrán su satisfacción. Por consiguiente, aquellos hoteles que tengan mayor capacidad de generar esta satisfacción al cliente serán los más competitivos y si se logra que la mayoría de los hoteles de la ciudad desarrollen esta capacidad de generar satisfacción contribuirán, a su vez, a incrementar la competitividad de la plaza como destino turístico preferido de la Costa Atlántica.

Los autores citados, hacen énfasis en la idea que la calidad de servicio ha llegado a ser el mayor diferenciador y la herramienta competitiva más poderosa que poseen las empresas de servicios. Esto se debe a que no es fácilmente imitable por la competencia, además de poseer un reconocido valor como variable para conseguir la eficiencia. Al analizar la prestación del servicio de alojamiento se puede ver claramente la alta participación del personal en el mismo. Lo que equivale a decir, que la gestión del recurso humano, juega un papel decisivo, pues los servicios se materializan a través de ellos, los empleados, que en muchos casos trabajan en contacto directo con el cliente.

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





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

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

No hay dudas entonces, que toda empresa hotelera, o de servicio en general, que posea entre su plantilla, empleados con altos estándares de trabajo (resiliencia y engagement), que puedan manejar eficientemente la información con la que cuentan y sean consecuentemente estrategias en la toma de decisiones, tenderán a posicionar mejor a su organización en el mercado (Heredia, 2009).

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

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

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

### Psicología de la Salud Ocupacional.

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

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

La Psicología de la Salud Ocupacional utiliza una noción amplia de salud mental ocupacional, que no sólo incluye el bienestar afectivo de los trabajadores, sino también cuestiones de índole cognitiva,

<sup>1</sup>Salanova (2008) INFOCOOP- ONLINE



motivacional y conductual.<sup>2</sup> A su vez vale la pena aclarar que no se centra únicamente en el estudio de los empleados pertenecientes a grandes empresas, sino que también se ocupa del análisis del desempleo y la interferencia trabajo-familia, tan dejada de lado desde otras perspectivas. Por ello, los autores refieren que va más allá del estudio de los conceptos clásicos de la gestión de recursos humanos, tan necesario en las problemáticas y emergentes de las organizaciones modernas, en el actual mundo laboral.

### Psicología positiva

La Argentina es pionera en cuanto a la investigación y difusión de la Psicología Positiva. María Martina Casullo, líder indiscutida de esta corriente en nuestro país, fue quien hizo posible que tuviera lugar en agosto del año 2006 el Primer Encuentro Iberoamericano de Psicología Positiva en la Universidad de Palermo con representantes de la Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Venezuela y Uruguay. Casullo ha realizado, junto a sus colaboradores, numerosas investigaciones desde el modelo salugénico sobre temas tales como la evaluación del bienestar psicológico, el liderazgo, la capacidad de perdón, la sabiduría o los estilos de apego. (Gancedo, 2008)

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

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

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

Ellos postulan que esta disciplina incluye tres aspectos:

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

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

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

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

<sup>3</sup> Dicha crítica se basa preponderantemente a la mirada patológica sobre los individuos.



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

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

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

### Psicología de la Salud Organizacional Positiva

En primer lugar, se debe establecer que cuando se aplica conocimiento del campo de la psicología al mundo organizacional y, sobre todo al área de la salud ocupacional, se define a la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), como “*el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva*”. Donde se postula que el “*objetivo de la PSOP es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional*”. El punto de mira de la PSOP está en descubrir las características de la “*buena vida organizacional o, mejor dicho, la vida organizacional positiva*” (Salanova, Martínez y Llorens, 2005)

Desde esta mirada, entonces, se toma como relevante investigar aquellos mecanismos que confluyen a la motivación intrínseca y el engagement<sup>4</sup>, cuál es el rol desempeñado por las creencias positivas sobre las propias competencias de cada individuo, de qué modo se puede lograr una conciliación entre los ámbitos trabajo y familia, de qué modo pueden contribuir las empresas al crecimiento y bien estar psicológico de los sujetos que la conforman, etc.

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

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

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

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

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

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

<sup>4</sup>Este concepto será definido más adelante en el presente trabajo





Se desprenden de lo planteado dos cuestiones para analizar:

1- *¿Qué características, capacidades y fortalezas poseen los sujetos positivos?*

2- *¿Se pueden desarrollar esas características?, ¿Se puede llegar a ser una persona positiva?*

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

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

### Organizaciones Saludables

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

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

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

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

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

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

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

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

El estudio empírico de dichas organizaciones sostiene como importante el rol del ambiente social y sobretudo el clima organizacional<sup>5</sup> en su relación con el desarrollo de la efectividad de una empresa. Esto

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



refleja la importancia de los vínculos interpersonales en el trabajo y demuestra cómo estos aspectos influyen en la naturaleza del trabajo y en las relaciones de empleo (Salanova, 2013)

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

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

Estas dimensiones que se acaban de mencionar se encuentran relacionadas entre sí, de modo tal que las practicas saludables influyen en el desarrollo de empleados y “Outputs” organizacionales saludables, que a su vez impactara en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora constante en el tiempo.

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

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

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

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

Por último, resta explicitar el tercer concepto relacionado con las caracterización de las organizaciones saludables, encontramos aquí los “Outputs” relacionados con la excelencia organizacional

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

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



como productos/servicios de 'High performance' y saludables, además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad (Zwetsloot y Pot, 2004). Esta cuestión se relaciona con una hipótesis sostenida en el área de investigación referida a la temática en juego que cuestiona si un empleado feliz es más productivo que otro, (HappyProductiveWorker) esto es si los trabajadores satisfechos y que manifiestan bienestar en el trabajo son también más productivos. Los estudios realizados en este sentido han encontrado relaciones positivas fuertes entre bienestar y desempeño (Salanova, 2013)

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

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

### Capital Psicológico Positivo (CapPsi)

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

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

Luthans y sus colaboradores han introducido dicho concepto de capital psicológico, el cual concibe como un estado de desarrollo psicológico positivo y tiene que ver con las fortalezas y capacidades psicológicas de las personas orientadas positivamente, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas efectivamente para optimizar la gestión humana en el contexto laboral (Luthans, 2002). Por lo tanto el Capital Psicológico positivo se define como el estado psicológico de un individuo caracterizado por los siguientes atributos (Luthans, Youssef, y Avolio, 2007b): tener confianza (autoeficacia) para asumir y poner el esfuerzo necesario con el fin de tener éxito en tareas difíciles; hacer atribuciones de causalidad positivas (Optimismo) de tener éxito acerca de los sucesos presentes y futuros; perseverar en el logro de los objetivos (Esperanza), y volver a dirigir los objetivos con el fin de tener éxito; tener capacidad para recuperarse de los problemas y la adversidad (Resiliencia). Mantenerse de pie y comenzar de nuevo (Luthans, 2007, p. 3).

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



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

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

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

#### Autoeficacia

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

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

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

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





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

### Esperanza

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

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

### Optimismo

El Optimismo es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas (Carver y Scheier, 2002). En general una actitud optimista ante situaciones retadoras se relaciona con la confianza y la persistencia en la conducta. Una actitud pesimista hace que las personas se manifiesten dudosas y vacilantes. Como es de suponer, estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y la experiencia de estrés en el trabajo. Con una actitud optimista se tienden a utilizar estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es controlable. Pero ante situaciones incontrolables, sencillamente, las aceptan tal como son. Además se aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales (aunque no se puedan resolver) y se adopta la mejor visión posible aunque la situación no pueda cambiarse. Con una actitud pesimista se reacciona negando las situaciones.

### Resiliencia

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

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

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

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





El enfoque de la resiliencia reconoce la necesidad de flexibilidad, adaptación e improvisación en situaciones caracterizadas por el cambio y la incertidumbre, buscando y encontrando significado a pesar de entornos que no se prestan a la planificación, la preparación, la racionalización o a interpretaciones lógicas (Coutu, 2002). Asimismo la resiliencia es probablemente la única variable capaz de atribuir valor positivo a factores de riesgo que, de otra manera, serían interpretados sólo como amenazas que incrementan la probabilidad de resultados negativos o de decrementos en la probabilidad de resultados positivos (Masten, 2001).

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

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

#### Resiliencia individual

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

A nivel individual, la resiliencia es definida como la habilidad de una persona para «rebotar y recuperarse en frente a adversidades, incertidumbres, conflictos, fracasos, o incluso cambios positivos, progresos e incremento de responsabilidades» (Luthans, 2002). Bajo estas premisas, podría mostrar ser un recurso clave a la hora de favorecer la adaptación y el bienestar de los trabajadores en organizaciones turbulentas y estresantes como las actuales. Es decir, las personas resilientes están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo constantemente cambiantes, así como están más abiertas hacia las nuevas experiencias, son más flexibles delante de demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional también si enfrentadas a situaciones adversas (Tugade y Fredrickson, 2004).

#### Resiliencia Colectiva

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

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

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



## Resiliencia Organizacional

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

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

## Engagement

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

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

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

Si analizamos los componentes del engagement advertimos que responde a la descripción de un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos. Las personas que experimentan engagement, se muestran enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia. Afrontan la jornada laboral llenos de energía y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. En su trabajo se comprometen con sus tareas plenamente implicándose en cada momento de su quehacer diario. Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva se relaciona con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar (Salanova y Schaufeli, 2004).

Se ha mostrado empíricamente que el estado de Engagement modula los efectos directos de los recursos sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general (Salanova y Schaufeli, 2009) como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos. Desde la perspectiva



organizacional, el Engagement se relaciona positivamente con el desempeño y el compromiso organizacional y negativamente con el absentismo, rotación y tendencia al abandono. También el Engagement se relaciona también con un mejor rendimiento. Esta empíricamente demostrado (Salanova, 2009), que el incremento del engagement influye en la mejora organizacional, y las relaciones positivas que tiene este con el buen funcionamiento de la organización en cuanto a mejoras en los recursos laborales, relaciones interpersonales, estilos de liderazgo, y también desempeño organizacional y calidad de servicio prestado.

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

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

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

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

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

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

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

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

Es un síndrome complejo compuesto por tres dimensiones básicas:

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

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

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

Contrariamente a aquellos “empleados burnout” los empleados “engaged” manifiestan una conexión energética y efectiva con sus trabajos, y se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral.

Las consecuencias del engagement son la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización que se refleja en la satisfacción laboral, compromiso organizacional y baja intención de abandonar el trabajo. También genera alta motivación para aprender cosas nuevas y asumir nuevos retos en el trabajo, conductas de iniciativa personal, desempeño exitoso en las tareas, una mayor calidad del servicio a los clientes y un



aumento de la salud de los empleados. Otra importante consecuencia el engagement hace referencia a la extrapolación de emociones positivas desde el trabajo a casa y viceversa, que se plasma en una mejor conciliación de la vida familiar y laboral (Carrasco González, 2010).

### Autoeficacia y Engagement

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

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

## Metodología

### Instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos específicos para medir las variables “Resiliencia” y “Engagement”, a saber: “UWES” (Utrecht WorkEngagementScale, Schaufeli, Bakker, 2003) y “Escala de resiliencia para adultos” (OdinHjemdal, OddgeirFriborg, 2006 versión argentina: Castañeiras et al. Grupo GIEPsi, 2010).

### Muestra

La muestra total a la cual se le aplico los dos instrumentos, UWES y RSA, estuvo compuesta por 80 sujetos, 40 pertenecientes a un Hotel de 4\* de la ciudad de Mar del Plata y otros 40 a otro Hotel de 5\* de la misma ciudad. La misma fue intencional por razones de factibilidad de implementación.,.

## Resultados

### Datos demográficos:

- En relación al sexo la muestra total se distribuyó entre 41 mujeres y 39 hombres. Contando el Hotel 4\* con 14 hombre y 26 mujeres, y el Hotel 5\* con 25 hombres y 15 mujeres.
- Vinculado con la variable atención al público, las respuestas afirmativas fueron 65, mientras que las negativas, sólo 13. El Hotel 4\* contó con 35 respuestas positivas y 5 negativas, mientras que en el Hotel 5\*, 32 personas atienden al público y 8 no. Dada la gran disparidad entre ambas variables, decidimos no tomarla en cuenta por la gran concentración de empleados que si tienen contacto con el público.





- En cuanto a las edades de los sujetos, se segmentaron en grupos de 18-28, 29-39, 40-50 y mayores de 50 años. Dentro de la muestra total, la distribución de los empleados fue de 16, 18, 3 y 3 sujetos respectivamente. Por su parte, el Hotel 4\* contó con 20, 17, 2 y 1 persona en dichos grupos, mientras que en el Hotel 5\* los totales fueron de 16, 18, 3 y 3 sujetos.
- Por último, en lo concerniente a la antigüedad en el cargo, los participantes se agruparon en 4 grupos, a saber: menos de un año, de 1 a 5 años, de 6 a 10 años y más de 10 años de antigüedad. En el caso de la muestra total, la distribución fue de 11, 12, 10 y 7 personas, mientras que en el Hotel 4\* fue de 4, 25, 10 y 1 y en el Hotel 5\*, de 11, 12, 10 y 7.

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

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

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

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

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

El engagement es un estado psicológico positivo del empleado caracterizado por altos niveles de vigor y dedicación por el trabajo, así como una total absorción y concentración en la actividad laboral (Salanova, M & Schaufeli, W. 2009).

La resiliencia es la capacidad que tiene un sujeto de sortear las distintas adversidades logrando salir enriquecido de ellas.

Sabiendo que la calidad de servicio de una organización se relaciona con el desempeño de sus empleados potenciándola y permitiendo que se diferencie del resto, nuestro objetivo fue estudiar el nivel de engagement y resiliencia de los trabajadores de dos hoteles de 4 y 5 estrellas respectivamente de la ciudad de Mar del Plata, teniendo en cuenta las siguientes variables: sexo, edad y antigüedad en el cargo.

## Resultados

Atendiendo a los resultados de la muestra total, los valores obtenidos en la muestra de 80 trabajadores dan cuenta de un nivel de engagement superior a la media que es clasificado según el UWES con un valor de moderado y un nivel de resiliencia también superior a la media promedio según la RSA. Si bien los valores oscilan en las distintas segmentaciones que fueron elegidas para realizar el análisis (sexo, edad y antigüedad en el cargo), los resultados que arrojan muestran cierta tendencia similar que vincula los totales con un término medio – medio/alto. Sin embargo si se toma en consideración la división por sexo, la





misma refleja en las mujeres valores predominantemente altos en UWES, destacándose el valor de Vigor por encima del primer desvío.

En relación a la resiliencia, resulta interesante observar que dentro de las seis dimensiones que ofrece el instrumento (RSA), los factores Planeamiento a Futuro, es decir la capacidad del sujeto para alcanzar metas, objetivos y proyectos personales, y Estilo Estructurado que alude a la capacidad de anticipación y planificación de la persona para el logro de sus objetivos, arrojan un valor por encima del primer desvío, dentro de la muestra total. Observando estos resultados quizá se pueda pensar entre ambos cierto punto en común.

Teniendo en cuenta lo antes dicho y atendiendo a las distintas divisiones con las que se trabajaron las variables, vale la pena agregar, que en el ítem Planeamiento Futuro, se encuentran para los trabajadores de los grupos de antigüedad de 5-10 años y más de 10 de años una gran diferencia entre ambos hoteles, siendo los valores del hotel 4\* notoriamente más bajos. Continuando con el mismo ítem en cuestión, se puede observar que el mismo decrece a medida que aumenta la cantidad de años de antigüedad en el cargo, pero no necesariamente sufre cambios en la variable edad, en donde se mantiene en valores similares y altos en todas las franjas.

En relación a la variable engagement y teniendo en cuenta los puntajes obtenidos en el UWES, el segmento de 40-50 años arrojó el valor más alto en la muestra total, teniendo una mejor performance el hotel 5\*, esta tendencia se repite en los trabajadores de más de 10 años de antigüedad. Continuando con la apreciación de los resultados obtenidos por dicho instrumento y en relación a los distintos hoteles que conforman la muestra, si se atiende a la división por sexo, se hallan valores más altos de engagement en varones del hotel de 5\* que en el de 4\*, siendo los resultados opuestos para las mujeres (más altos en hotel 4\* e inferiores en el de 5\*). Se encuentra como dato interesante de observar, teniendo en cuenta los bloques compuestos por la antigüedad en el cargo, el análisis de la muestra total refleja que los valores de engagement son mayores en los trabajadores de menos de 1 (años de antigüedad) que en el resto de las franjas.

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

Volviendo la mirada al sector hotelero de una ciudad turística como es la que nos convoca, se entiende que es necesario que dichas empresas cuenten con empleados que posean altos niveles de engaged y resiliencia, que logren alcanzar tanto los objetivos y realización personales como organizacionales. En relación a los resultados obtenidos en la muestra total para la variable engagement, como ya se ha explicitado, se encuentran niveles moderados de la misma en todos los sujetos, por tal motivo se podría sugerir que los hoteles en cuestión se desarrollen atendiendo a estas cuestiones, fomentando de este modo, la relación positiva que el empleado puede construir con la actividad que realiza, dando como resultado una mejor calidad laboral, mejorando así una de las ventajas competitivas más importantes que es el recurso humano con el que cuenta la empresa.

Por su parte, en relación a la resiliencia en la muestra total, se descubrieron valores superiores a la media en todos los sujetos, por tal motivo, atendiendo a esta característica, se puede sospechar que la misma no se manifiesta de igual modo que el nivel de engagement, siendo una virtud destacada en ambos hoteles.

Sería importante continuar fomentando que se atienda a los altos niveles de esta variable, dado que en un mercado siempre cambiante resulta de gran utilidad tanto para los empleados como para las organizaciones poder lidiar con las adversidades y cristalizarlas en nuevas oportunidades de desarrollo.



## Bibliografía

- Flotats, R., Ayala, A., García Orellana, J. y Navarré Bayón, I. (2012) Implantación del distintivo de Garantía de calidad ambiental en Hoteles de 3\*, 4\* y 5\* de sitges. Proyecto final de carrera. Licenciatura en ciencias ambientales. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. J. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 387-393.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In Nelson, d., & Cooper C.L. (Eds.) *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*: 9-24.
- Luthans, F., Avolio, J. B., Avey, B. J., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572
- Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: Going 39 beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.
- Pavón, M. (2011). Toma de decisiones, autoeficacia percibida y bienestar psicológico en grupos etarios. *Decisión- Making, Self-Eficacy, and Psychological well being in three age groups. Anuario de Proyectos e Informes de Becarios de Investigación.*
- Redondo, A., Arraigada, M. (2011) Trabajadores engaged y organizaciones saludables en el sector hotelero. Obtenida el 30 de marzo de 2013, de <http://nulan.mdp.edu.ar/1633/1/01342.pdf>
- Redondo, A. (2011) Estudio de las prácticas de RRHH aplicadas al sector hotelero de 4 y 5 estrellas de mar del plata para la creación de un ambiente laboral que desarrolle el potencial competitivo.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004): "El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos", *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). *Psicología organizacional positiva. Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 349-376.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565 -588.
- Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work Engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology* (90), 1217-1227.
- Salanova, M. (2008). La psicología de la salud ocupacional positiva. *Infocop Online*, 32-41.
- Salanova, M. (2009): «Organizaciones saludables, organizaciones resilientes», *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58: 18-23.



- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009): El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial.
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. American Psychologist, 55,5-14
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003) UWES Utrecht Work Engagement Scale. Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Preliminary Manual.Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University
- Sponton, C., Medrano L., Maffei, L., Spontón, M. y Castellano, E. (2011) Validación del cuestionario de Engagement UWES a La población de trabajadores de Córdoba, Argentina. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v18n2/a05v18n2.pdf>
- West, B.J., pAterA, J.L. y cArsten, M.k. (2009): «Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes», Journal of Organizational Behavior, 30: 249-267.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E., y Schaufeli, W.B. (2008).” Working in the sky: A diary study on work engagement among flightattendants”. Journal of Occupational Health Psychology, 13, 345-356.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., y Schaufeli, W.B. (2009). “Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources”. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82, 183-200
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), ``The behavioral consequences of service quality'', Journal of Marketing, Vol. 60, April, pp. 31-46.
- <http://www.mardelplata.gob.ar/MardelPlata>
- <http://www.aehgmardelplata.org.ar/la-ciudad.php>
- <https://www.cop.es/infocop/pdf/1599.pdf>
- [http://www.wont.uji.es/wont/downloads/capitulos\\_libro/nacionales/2005SALANOVA06CN.pdf](http://www.wont.uji.es/wont/downloads/capitulos_libro/nacionales/2005SALANOVA06CN.pdf)