



Grupo 17: Identidades, cultura y formas de conciencia en el trabajo

Estudio del engagement como factor de capital psicológico positivo y su rol en la calidad de servicio. Análisis de casos.

Ana Isabel Redondo

aredondo3@gmail.com

Mariana Cecilia Arraigada

marianaarraigada@gmail.com

Fac. de Psicología-UNMdP- GIPsiL (Grupo de Investigación en Psicología Laboral)

INTRODUCCIÓN

El Presente trabajo busca analizar los resultados obtenidos en el estudio realizado sobre organizaciones de servicios relevando el nivel de engagement del empleado y el nivel de clima organización. A través de un abordaje desde el marco teórico del capital psicológico positivo, aplicando las variables relevadas como factores generadores del mismo, se ofrece una interpretación de la información relevada en dicho estudio.

Competitividad de las organizaciones de servicios: estrategia de diferenciación

Si las organizaciones ofrecen una mejor calidad de servicio a los clientes brindándoles una experiencia grata, lograrán su satisfacción. Aquellas que tengan mayor capacidad de generar esta satisfacción al cliente serán las más competitivas. La calidad de servicio ha llegado a ser el mayor diferenciador, la herramienta competitiva más poderosa que poseen las empresas de servicios (Berry et al., 1988, p.35). Esto se debe a que no es fácilmente imitable por la competencia, además de poseer un reconocido valor como variable para conseguir la eficiencia, así como la efectividad en las operaciones del negocio (Anderson y Zeithaml, 1984, Philips et al., 1983). Al analizar la prestación del servicio en general, se puede ver claramente la alta participación del personal en la producción del 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 (Go y Fawcett, 1992:7; Figueroa Palomo, 1993:43 y Nankervis y Debrah, 1995:507).

Su éxito depende de la efectividad de sus RRHH, por lo que éstos se convierten en un factor estratégico. También es cierto que los RRHH en este tipo de organizaciones representan la mayor porción de gastos, aunque no siempre esa inversión está eficientemente aplicada.

Estos conceptos se resumen en el gráfico 1.

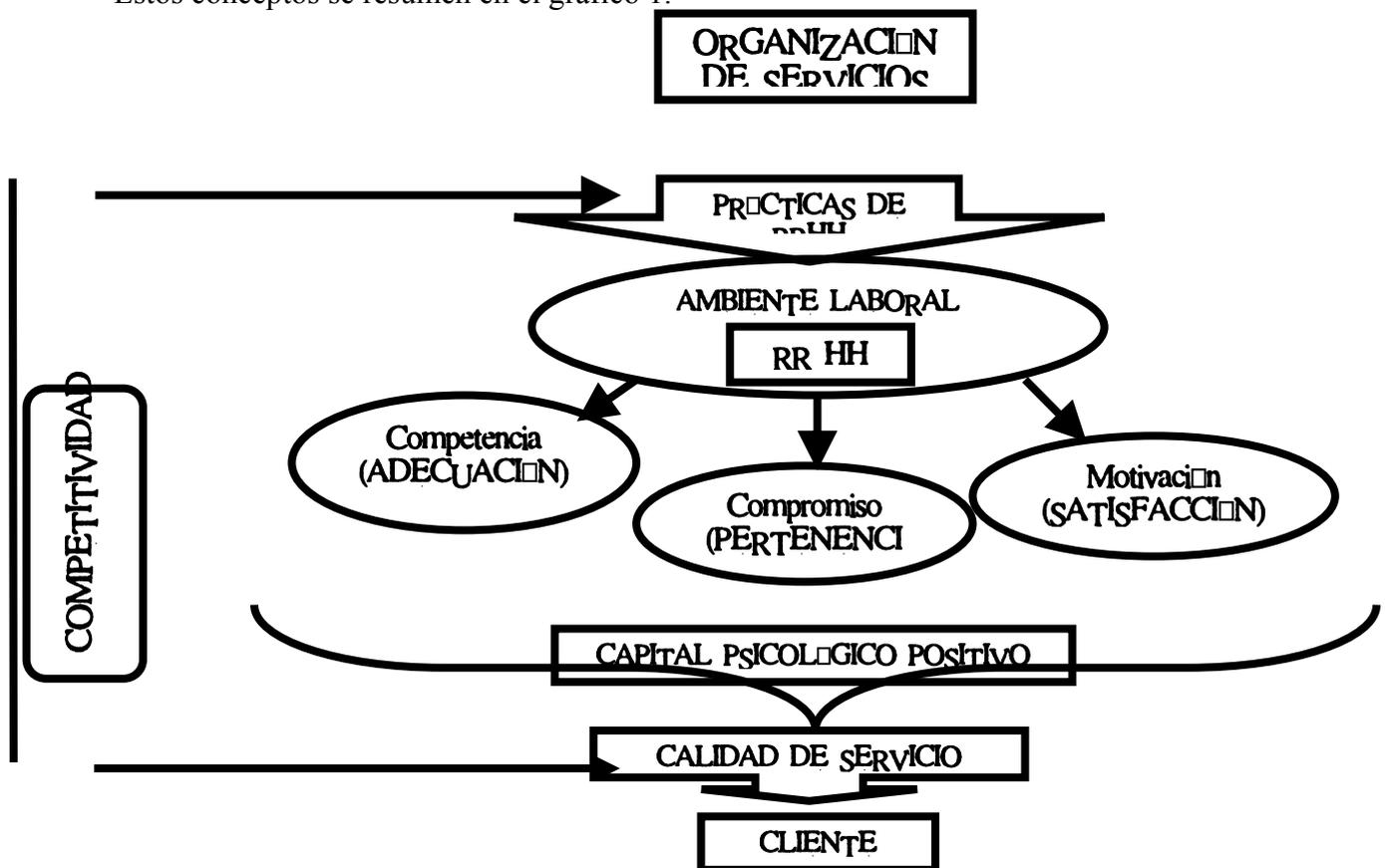


Gráfico 2.- Fuente: elaboración propia

Capital Psicológico Positivo

Luthans y sus colaboradores han introducido el concepto de capital psicológico (CapPsi), definiéndolo como «estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por: (1) Tener confianza (**autoeficacia**) en sí mismo para emprender y dedicar el esfuerzo necesario para lograr el éxito en tareas desafiantes; (2) hacer



atribuciones positivas (**optimismo**) sobre tener éxito ahora y en el futuro; (3) ser perseverante en el cumplimiento de metas, y, cuando sea necesario, reorientar las trayectorias de las mismas (**esperanza**); 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). Estos cuatro elementos psicológicos positivos pueden generar diversos beneficios en las organizaciones, especialmente en términos de productividad.

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.

Papel del Engagement y el clima organizacional en el desarrollo del capital psicológico positivo

Como se mencionó en el apartado anterior, uno de los componentes del capital psicológico positivo sería la *autoeficacia*. Esta es una de las principales variables del engagement de los empleados con su trabajo. Por esto mismo si se logra desarrollar la autoeficacia se estaría fomentando, por un lado el engagement del empleado que a su vez contribuiría al desarrollo del capital psicológico positivo.

El clima organizacional es entendido como conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente organizacional concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la entidad y que influyen sobre su conducta. Es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tal como el contexto social en el que se ubica la organización, su estructura formal, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal que ha surgido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten en ella, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, los estilos de autoridad y liderazgo, entre otros. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizadora que se traduce en las percepciones que de la organización tienen sus miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización ofrece.

Por todo esto y por que básicamente es una percepción generalizada de la organización, es que lo fundamental de la medición del clima no es el resultado en sí mismo sino el análisis de las consecuencias que esta percepción puede lograr en la conducta individual y grupal de los individuos en la organización. Así, las variables del capital psicológico **optimismo, esperanza y resiliencia** se pueden aproximar a través de un estudio de clima organizacional.



Principios para focalizar el estudio realizado

Se buscará analizar si dichas organizaciones presentan los valores de las variables estudiadas lo suficientemente elevados como para generar un ambiente laboral (clima organizacional) adecuado constituyéndose así como “empresas sanas” para el desarrollo de capital psicológico positivo que potencie las tres variables básicas de competencia, compromiso y motivación. Esta conceptualización se aproxima a la de Engagement, propuesta por Marisa Salanova y W. Schaufeli (2009), quienes refieren que el término no tiene una traducción exacta al español ya que es un compendio de varios conceptos. Está relacionado con la implicación en el trabajo (work involvement), compromiso organizacional (organizational commitment), dedicación al trabajo (work dedication), apego al trabajo (work attachment) o dedicación al trabajo (workaholism). Está relacionado con ellos, pero el engagement es algo más que emerge y se desarrolla desde otros planteamientos. Estas características contribuirán a mejorar la calidad de servicio brindada al cliente en forma directa o indirecta por estos recursos humanos. Así se logrará el objetivo de generar la satisfacción del clientes y aumentar la competitividad de los hoteles.

El estudio se centrará en analizar la realidad actual de estas organizaciones, relevando las prácticas de recursos humanos que utilizan, el clima organizacional generado y el nivel de las variables básicas que contribuyen al engagement de los empleados. En base a los datos relevados se buscarán si existen tendencias en los resultados agregados para lograr una aproximación a la realidad del sector estudiado respecto de este aspecto.

Respecto de los casos estudiados

El estudio se realizó sobre organizaciones de servicio, en este caso hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

Se utilizaron tanto la técnica de entrevista semiestructurada (a responsables de RRHH) y de cuestionarios de escala Lickert autoadministrados para el caso de empleados para medición de Clima organizacional y Engagement.

- **Medición del clima organizacional** pudiendo establecer tanto valores totales como sementados por variables que se consideraron relevantes, así como también lograr identificar los resultados parciales dentro de cada dimensión del



clima organizacional. Esto permitió detectar puntos de conflicto común en los casos estudiados.

- **Medición del nivel de Engagement de los empleados** tanto en valores totales como segmentados según realizaran atención directa al público o no. También se pudieron medir individualmente las variables determinantes del engagement para poder establecer conclusiones más específicas sobre los resultados.

Resultados obtenidos.

ENCUESTAS AL PERSONAL PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT

Se dividió a la investigación en tres ejes temáticos resultando los siguientes:

- Relevamiento del clima organizacional
- Medición de niveles de Engagement
- Estudio de las prácticas de RRHH aplicadas

A.-CLIMA ORGANIZACIONAL-

Se pudieron relevar 2 hoteles de 4 estrellas, aplicando el instrumento de encuesta autoadministrada con la Escala de Clima Organizacional (EDCO) (Acero Yusset y otros), de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, DC.

1.- Tipo de estudio

El tipo de estudio es un tipo de estudio de caso exploratorio y descriptivo. De corte transversal. El motivo de estudio surge a partir del incremento en el interés por parte de las empresas y organizaciones actuales en el área de RRHH, la cual se ocupa cada vez más en favorecer el clima organizacional para obtener un buen rendimiento de su personal y su satisfacción, a través de un buen manejo del liderazgo o de su gerencia.

2.- Descripción de la muestra de estudio

Para los fines de esta investigación la población estuvo constituida por 20 personas de dos hoteles cuatro estrellas de la ciudad de mar del plata.

La muestra se divide en 10 personas por cada hotel, de la cual 9 son empleados o parte del personal del mismo y 1 es gerente o jefe de RRHH.



3.- Instrumentos

- **Observación participante**

Para obtener información acerca del manejo que realiza el área de RRHH sobre su personal a cargo.

- **Encuesta de clima organizacional (EDCO)**

Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Autoadministradas para el personal.

4-Resultados

a.-Puntaje promedio del clima organizacional-

PUNTAJE TOTAL CLIMA H1	171,778
PUNTAJE TOTAL CLIMA H2	148,222

Se puede ver que ambos casos presentan un puntaje general de clima organizacional en un nivel superior, aunque el H2 se ubica dentro del límite inferior de dicho intervalo. Las causas de esta diferencia resultan del análisis de los resultados particulares del caso.

b.-Puntaje promedio del clima organizacional por sexo-

MUJERES	H1	171,75
	H2	141



VARONES	H1	171,8
	H2	157,25

Si bien ambos segmentos registran mayormente valores dentro del nivel superior de clima organizacional se puede notar la influencia de los resultados inferiores del hotel 2. Se puede ver que el segmento de mujeres del hotel 2 no llega al nivel superior del clima, quedándose en un nivel medio. Sin mirar las diferencias respecto de hoteles, también se puede ver la percepción no varía sustancialmente respecto de la variable sexo, salvo en el hotel 2.

c.- Puntaje promedio del clima organizacional-por rango de edad

20-29	H1	162
	H2	144
30-40	H1	176,667
	H2	153,5

Según se puede observar existe una tendencia a percibir mejor clima organizacional a medida que la edad aumenta, lo que sucede en ambos casos evaluados. Esto se deba probablemente a que las personas más grandes desarrollan recursos que fomentan mayores grados de tolerancia.

d.- Puntaje promedio del clima organizacional-por antigüedad en la organización

5 años o menos	H1	168
	H2	143,333
de 6 a 9 años	H1	167,333
	H2	158
10 o más	H1	177
	H2	0



e.- Análisis de dimensiones (TOTAL MUESTRA)

DIMENSIONES	ALTO (25- 16,34)	MEDIO (16,33- 8,34)	BAJO (8,33- 5)
Relaciones interpersonales	100%	0,0%	0%
Estilo de dirección	100%	0,0%	0%
Retribución	100%	0,0%	0%
Sentido de pertenencia	100%	0,0%	0%
Disponibilidad de Recursos	100%	0,0%	0%
Estabilidad	100%	11,1%	11%
Calidad y coherencia en la dirección	89%	22,2%	22%
valores colectivos	78%	0,0%	0%

5.-Comentarios sobre los resultados

Las coincidencias dentro del estudio respecto de las preguntas del instrumento EDCO se dieron en los siguientes ítems con las siguientes respuestas:

ITEMS	RESPUESTA	66,7%
25	4	88,4%
27	5	66,8%
28	1	61,1%
36	4	55,6%
38	4	68,9%
39	4	60,0%
30	4	66,7%
11	5	72,2%
14	3	55,6%
18	5	72,2%
21	5	50,0%

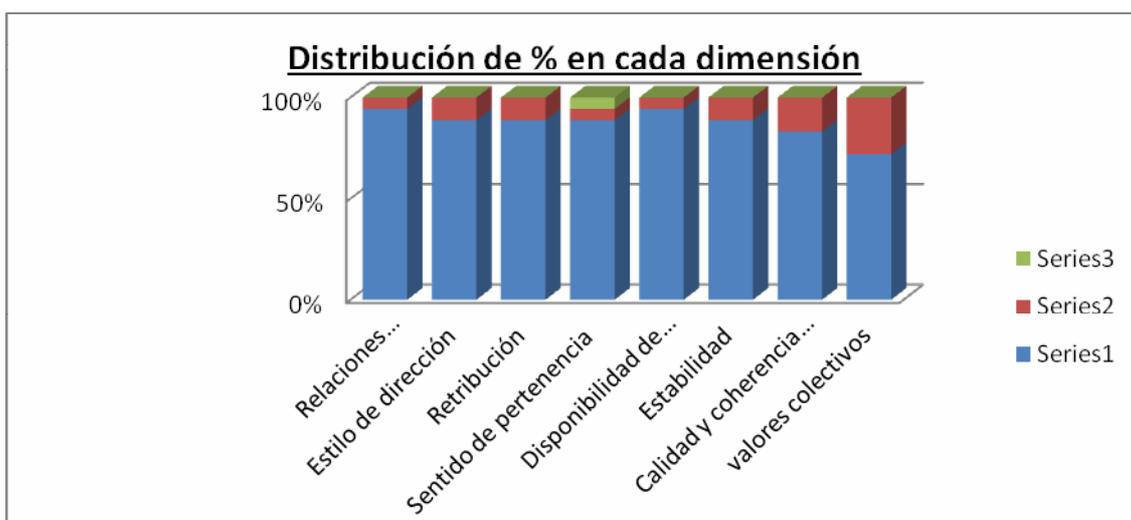
La mayoría de las preguntas con respuestas coincidentes entre los resultados relevados obtuvieron calificaciones entre 4 y 5 que representan en la mayoría de los casos más del 50%, denotando resultados positivos.

Son para destacar el ítem 14 (Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa) y el ítem 28 (la empresa contrata personal temporal). Ambas son las respuestas con calificación baja donde coinciden los resultados de las unidades de análisis, con más del 50% de las respuestas.

Respecto de las dimensiones del clima organizacional, los resultados generales de toda la muestra fueron los siguientes:

DIMENSIONES	ALTO	MEDIO	BAJO
Relaciones interpersonales	94,4%	5,6%	0,0%
Estilo de dirección	88,9%	11,1%	0,0%
Retribución	88,9%	11,1%	0,0%
Sentido de pertenencia	88,9%	5,6%	5,6%
Disponibilidad de Recursos	94,4%	5,6%	0,0%
Estabilidad	88,9%	11,1%	0,0%
Calidad y coherencia en la dirección	83,3%	16,7%	0,0%
valores colectivos	72,2%	27,8%	0,0%

La mayoría de las dimensiones de clima organizacional estudiadas registran respuestas que indican un alto nivel de satisfacción en la muestra total. Las dos dimensiones que muestran mayor nivel de disconformidad son Calidad y coherencia en la dirección (con un 16.7% de satisfacción media) y Valores colectivos (con un 27.8 (de satisfacción media)).





B.-ENGAGEMENT EN EL TRABAJO

Muestra

La investigación se llevó a cabo en tres hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata. La muestra se compone de 90 sujetos empleados de dichos hoteles, de ambos sexos, y de diferentes puestos de trabajo.

La misma está constituida por 30 sujetos de cada hotel, los cuales se distribuyen en 2 grupos de 15 sujetos:

- Grupo 1: ADCE (Atención directa al Cliente Externo)
- Grupo 2: AICE (Atención indirecta al Cliente Externo)

El criterio utilizado para clasificar a los sujetos de la muestra en los diferentes grupos (ADCE- AICE) fue la autoevaluación de cada sujeto con respecto a su puesto de trabajo. Consideramos puestos de ADCE aquellos en los cuales el trabajador está más del 50% de su jornada laboral en contacto directo con los clientes externos. Por el contrario, los puestos de AICE son aquellos en los que el personal se encuentra más del 50% de su jornada laboral sin contacto con los clientes externos.

Recolección de datos:

Los datos para analizar el engagement de empleados de los hoteles de Mar del Plata, fueron obtenidos mediante la aplicación de la Escala UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Dicha escala fue confeccionada en el año 2003 en la Universidad de Utrecht, Holanda.

Para la recolección de datos se procedió, en primer lugar a recorrer los hoteles y a explicarles a los encargados y personal de Recursos Humanos sobre la realización de esta investigación, el propósito de la misma y sobre cómo podrían colaborar.

Una vez obtenida la aprobación, se procedió a repartir en cada uno de ellos los cuestionarios correspondientes, a los que se les agregó, a los fines de la investigación, un espacio para completar con el puesto ocupado en la organización.



ANÁLISIS DEL NIVEL DE ENGAGEMENT EN EL TRABAJO

1.-NIVEL ENGAGEMENT TOTAL MUESTRA

NIVEL ENGAGEMENT	frec	%
Muy bajo	2	2,22%
Bajo	24	26,67%
Medio	32	35,56%
Alto	31	34,44%
Muy alto	1	1,11%

20,0% hotel 1

2.-NIVEL DE ENGAGEMENT POR HOTEL

	Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Hotel N° 1	0	0	6	20	5	16,67	18	60	1	3,33
Hotel N° 2	2	6,67	9	30	14	46,67	5	16,67	0	0
Hotel N° 3	0	0	9	30	13	43,33	8	26,67	0	0

De acuerdo a los datos detallados en la tabla observamos que en el hotel 1 predomina un engagement alto, mientras que en los hoteles 2 y 3 predominan niveles de engagement medio. Sin embargo no se observan diferencias significativas entre los tres hoteles en lo que se refiere a los puntajes totales de engagement.

3.-NIVEL DE ENGAGEMENT POR GRUPO- TOTAL MUESTRA

GRUPOS	ADCE		AICE	
Muy bajo	1	2,22%	1	2,22%
Bajo	15	33,33%	9	20,00%
Medio	17	37,78%	15	33,33%
Alto	12	26,67%	19	42,22%
Muy alto	0	0,00%	1	2,22%
	45		45	



ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE ENGAGEMENT EN EL TRABAJO

4.- NIVEL DE LAS VARIABLES EN LA MUESTRA TOTAL

VARIABLE-

Absorción

Muy bajo	7	7,78%
Bajo	19	21,11%
Medio	39	43,33%
Alto	21	23,33%
Muy alto	4	4,44%

90

VARIABLE- Dedicación

Muy bajo	3	3,33%
Bajo	16	17,78%
Medio	45	50,00%
Alto	19	21,11%
Muy alto	7	7,78%

90

VARIABLE- Vigor

Muy bajo	6	6,67%
Bajo	19	21,11%
Medio	34	37,78%
Alto	26	28,89%
Muy alto	5	5,56%

90



5.- NIVEL DE LAS VARIABLES PARA CADA GRUPO- MUESTRA TOTAL

VARIABLE- Absorción	ADCE		AICE		
Muy bajo	3	6,67%	4	8,89%	7
Bajo	13	28,89%	6	13,33%	19
Medio	21	46,67%	18	40,00%	39
Alto	6	13,33%	15	33,33%	21
Muy alto	2	4,44%	2	4,44%	4
	45		45		

VARIABLE- Dedicación	ADCE		AICE		
Muy bajo	2	4,44%	1	2,22%	3
Bajo	11	24,44%	5	11,11%	16
Medio	25	55,56%	19	42,22%	44
Alto	4	8,89%	15	33,33%	19
Muy alto	3	6,67%	4	8,89%	7
	45		44		

VARIABLE- Vigor	ADCE		AICE		
Muy bajo	2	4,44%	4	8,89%	6
Bajo	15	33,33%	4	8,89%	19
Medio	15	33,33%	19	42,22%	34
Alto	11	24,44%	15	33,33%	26
Muy alto	2	4,44%	3	6,67%	5
	45		45		

6.- NIVEL DE LAS VARIABLES POR HOTEL

	Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Hotel N° 1	Vigor	1	3.33	5	16.67	6	20	14	46.67	4	13.33
	Dedicación	0	0	4	13.33	10	33.33	11	36.67	5	16.67
	Absorción	3	10	4	13.33	11	36.67	10	33.33	2	6.67
Hotel N° 2	Vigor	3	10	7	23.33	14	46.67	6	20	0	0
	Dedicación	3	10	7	23.33	14	46.67	4	13.33	1	3.33
	Absorción	2	6.67	9	30	14	46.67	5	16.67	0	0
Hotel N° 3	Vigor	2	6.67	7	23.33	14	46.67	6	20	1	3.33
	Dedicación	0	0	5	16.67	20	66.67	4	13.33	1	3.33
	Absorción	2	6.67	6	20	14	46.67	6	20	2	6.67

Comparando los tres hoteles, en lo que respecta a la *Escala de Vigor*, que se refiere a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de invertir esfuerzos, a no fatigarse con facilidad, y persistir frente a las dificultades, observamos que los sujetos se concentran en los niveles bajo, medio y alto, predominando en el Hotel 1 niveles altos, mientras que en los hoteles 2 y 3 predominan niveles medios. Esto concuerda con los resultados obtenidos del puntaje total de engagement, en los que el hotel 1 presenta más sujetos en el nivel alto.

En la *Escala Dedicación*, la cual se refiere a estar fuertemente envuelto en su trabajo, y experimentar un censo de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y



desafío, se observa una diferencia en la puntuación de los sujetos en los tres hoteles. En el Hotel 1 los sujetos se concentran en los niveles medio y alto. En el hotel 2 los sujetos se concentran en niveles bajo y medio. En el hotel 3 los sujetos se concentran en el nivel medio. Con respecto a este factor, se manifiesta una tendencia en los tres hoteles a ubicarse en los niveles medios.

En concordancia con lo anterior, el hotel 1 también es el que puntúa más alto en esta escala.

Con respecto a la *Escala Absorción*, que hace referencia a estar completamente concentrado y envuelto en el trabajo, siendo que el tiempo pasa ligeramente y el individuo tiene dificultad en desapegarse de éste, se observa que existe una diferencia entre los tres hoteles, habiendo en el primero una predominancia de niveles medio y alto, en el segundo se encuentra un predominio de niveles bajo y medio, mientras que en el tercero casi la mitad de los sujetos se agrupan en el nivel medio.

Aquí también se observa que el hotel 1 puntúa más alto que los otros dos.

El hotel 1 presenta mayores niveles de Engagement en lo que respecta al puntaje total y a las escalas de vigor, dedicación y absorción. Mientras que el hotel 2 presenta en las escalas dedicación y absorción niveles medios y bajos, por lo que se deduce que estas escalas diferencian a este hotel de los demás, siendo que tanto en el puntaje total como en la escala de vigor, se mantiene en un nivel medio.

7.- NIVEL DE LAS VARIABLES EN CADA GRUPO

Grupos	Escala	Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1 ADCE	Vigor	2	4,4	15	33,3	15	33,3	11	24,4	2	4,4
	Dedicación	2	4,4	11	24,4	25	55,5	4	8,8	3	6,6
	Absorción	3	6,6	13	28,8	21	46,6	6	13,3	2	4,4
2 AICE	Vigor	4	8,8	4	8,8	19	42,2	15	33,3	3	6,6
	Dedicación	1	2,27	5	11,36	19	43,18	15	34,09	4	8,8
	Absorción	4	9,52	6	14,28	15	35,71	15	35,71	2	4,76



En el grupo de ADCE, al considerar la escala de Vigor, vemos que en los niveles bajo, medio y alto se concentran la mayoría de los sujetos del grupo. En el grupo de AICE, sin embargo se observa una diferencia ya que los sujetos se agrupan en los niveles medio y alto.

En la escala dedicación, en el grupo de ADCE los sujetos se agrupan en los niveles bajo y medio, mientras que en el grupo de AICE los mismos se concentran en niveles medio y alto.

En lo referente a la escala de absorción, se observa que el grupo de ADCE los sujetos se concentran en niveles bajo y medio, mientras que el grupo de AICE predominan niveles medio y alto.

En términos generales se podría resumir que al comparar ambos grupos, en las tres escalas se observan diferencias semejantes, ya que en el grupo de ADCE predominan niveles bajo y medio, mientras que en el grupo de AICE son los niveles medio y alto en los que se concentran los sujetos.

Estos resultados coinciden con los hallados al considerar el puntaje total de engagement, con lo cual se podría afirmar que el grupo de ADCE presenta menores niveles de engagement que el grupo de AICE.

CONCLUSIONES

Respecto de los casos estudiados y de los resultados obtenidos vemos que respecto de la variable Autoeficacia, asemejable al concepto de engagement del empleado, se encontró que en el grupo de Atención directa al cliente el nivel de engagement era menor que respecto del grupo de Atención indirecta. Esto tiene que ver con el desgaste y mayor tensión que le genere el contacto directo con el mismo. Por lo que éste es un factor importante a considerar al realizar los relevamientos e incluso, diseñar las planificaciones de acciones relativas a la gestión de las personas en este tipo de organizaciones.

A su vez el valor de la muestra general en las tres variables del engagement (dedicación, absorción y vigor) se obtuvo un nivel medio en la muestra general pero al dividirlos nuevamente en grupos respecto del contacto con el cliente encontramos que el grupo de atención directa muestra una variación significativa en los niveles individuales de las



variables. Respecto de la dedicación se obtiene el mayor nivel y respecto del vigor un valor sustancialmente menor. Esto es una prueba más del desgaste físico y mental al que se ven sometidas las personas que desarrollan este tipo de actividad.

Por todo esto, al pensar la variable Autoeficacia como generadora de capital psicológico positivo en organizaciones de servicios es muy importante incluir una variable de análisis que considere el nivel de exposición al cliente (directo o indirecto).

Cuando se analizaron las variables optimismo, esperanza y resiliencia en forma indirecta a través de la medición del clima organizacional, se pudo ver que las variables de clima calidad y coherencia en la dirección y valores directivos son las que obtuvieron niveles menores. Al analizar la primera descubrimos que este resultado produce un nivel de incertidumbre en las personas que impide el desarrollo del optimismo y la esperanza. Respecto de los valores directivos percibidos por los empleados podemos concluir que esta percepción de “ausencia” o “debilidad” en dichos valores atenta contra el fortalecimiento de la resiliencia.

Por lo expuesto, se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un modelo de gestión y desarrollo del capital psicológico positivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bakker, A; Rodríguez Muñoz, A. y Derks, D. (2012): “La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva”, *Psicothema 2012*. Vol 24 n°1, pp 66-72.
- Berry, L.L., Zeithaml, V.A. and Parasuraman, A. (1985), “Quality counts in services too”, *Business Horizon*, Vol. 28 No. 3, pp. 44-52.
- GO, F.M. (1998): “El turismo en el contexto de la globalización”. *Papers de turismo*, n°23, pp. 6-47
- Luthans, F., Avey, J.B., y Patera, J.L. (2008). “Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital”. *Academy of Management Learning & Education*, 7, 209-221.



- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., y Norman, S.M. (2007). “Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction”. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009): El engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión, Alianza Editorial. Madrid-.
- 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 flight attendants”. *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.