



**EVALUACIÓN DE ENGAGEMENT LABORAL EN ACADÉMICOS/AS
DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

Tania Alejandra Toledo Iriarte

Profesor Guía: Philip Wood Vargas

Abril 2022

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones

Escuela de Psicología

Universidad de Valparaíso

Resumen

El *engagement* laboral se caracteriza por ser un estado emocional activo y positivo relacionado las personas y sus trabajos, el cual se define por mantener altos niveles en cada una de sus dimensiones: *vigor*, *dedicación* y *absorción*, todo en el marco del desempeño de funciones en un contexto laboral determinado. El objetivo principal del presente estudio es evaluar los niveles de *engagement* en el trabajo de la dotación académica de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso y sus objetivos específicos se relacionan con establecer el nivel de *vigor*, *dedicación* y *absorción*, además de identificar la existencia de posibles diferencias en el nivel de *engagement* según la condición contractual de los académicos participantes del estudio. El trabajo fue realizado a través de revisión de literatura para establecer antecedentes de contexto, seguido de la aplicación de la versión abreviada y en español del instrumento de medición denominado “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES-9) a una población total de 46 académicos y académicas pertenecientes a la Unidad de estudio. La muestra es de carácter no probabilístico por conveniencia. Como resultado, se observó que no existen diferencias significativas de acuerdo a la calidad contractual de las/los docentes, tanto en el nivel de *engagement*, como en sus dimensiones *vigor*, *dedicación* y *absorción*. Se concluye, que el tipo de contrato no es determinante en los niveles estudiados de *engagement*, así como tampoco en cada una de las dimensiones que lo componen.

Palabras clave: Psicología del Trabajo, *Engagement*, Institución de Educación Superior.

Abstract

Work engagement is characterized by being an active and positive emotional state and relation between people and their jobs which is defined by maintaining high levels in each of its dimensions: vigor, dedication and absorption, all within the framework of function performance in a specific work environment. The main objective of this study is to evaluate the work engagement levels in the academic staff of the Escuela de Administración Pública of Universidad de Valparaíso, the main objective is to establish the vigor, dedication and absorption levels, in addition to identify the existence of possible differences in engagement levels according to the contractual condition among the academics considered in the study. This was carried out through a literature review to establish context background, followed by the application of the abbreviated version of the measurement instrument called "Utrecht Work Engagement Scale" (UWES-9) in Spanish, to a total population of 46 academics belonging to the studied unit. The sample is non-probabilistic for convenience. As a result, it was observed that there are no significant differences according to the contractual quality, both in the engagement as well as in vigor, dedication and absorption dimensions. It is concluded by all of the above that the type of contract is not decisive of the levels of engagement showed nor in any of the constituent dimensions.

Keywords: Occupational Psychology, Work Engagement, Universities

Agradecimientos

A mi profesor guía, Sr. Philip Wood, por todo el apoyo brindado durante el proceso.

A Fundación Chile, por poner a disposición sus plataformas para la realización del estudio..

A la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso, por confiar en mi trabajo y permitir realizar las iniciativas que en ella tengo.

A la Escuela de Psicología de la Universidad de Valparaíso y su cuerpo docente, por la formación entregada a lo largo del programa.

A Rodrigo Plaza Maldonado, por el acompañamiento, el tiempo y la disposición para ayudarme en todo lo que necesité. Por los bandiditos que fueron y serán capaces de cambiar su realidad.

A Daniela Galaz Torres, por ser un apoyo fundamental en la realización y finalización del Programa de Magíster. Sin duda que sin ti todo se hubiese vuelto mucho más complejo.

A Jaime Pozo Díaz, mi amor y mejor amigo, por siempre impulsarme a creer en mí, a seguir aprendiendo y a lograr todo lo que nos propongamos. Nada es imposible si estamos juntos.

A mis hermanas Andrea y Gabriela, y a mi sobrina Martina, que son lo más preciado que tengo.

A mi padre, Fernando Toledo Mesina y mi madre, Nury Iriarte Espinoza, porque todos mis logros son por y para ustedes, aquí en la tierra o en el cielo.

Índice

Introducción	v
Antecedentes de contexto	9
Demandas y recursos en el ambiente laboral	11
Agotamiento laboral	13
El concepto de <i>engagement</i>	14
Universidad de Valparaíso	23
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.....	25
Escuela de Administración Pública	27
Fundamentación del estudio.....	30
Método	32
Población y muestra	32
Procedimiento.....	34
Primera etapa.....	34
Segunda etapa.....	35
Tercera etapa	35
Cuarta etapa.....	36
Quinta etapa.....	36
Técnicas e instrumentos	37
Resultados.....	38

Discusión.....	43
Engagement.....	43
Vigor.....	44
Dedicación.....	45
Absorción	47
Conclusiones.....	52
Sugerencias	54
Referencias Bibliográficas	57
Anexos	61

Índice de ilustraciones

FIGURA 1 Cuadrantes del Engagement.....	20
FIGURA 2 Como opera el modelo de Engagement	21
FIGURA 3 Modelo de Demandas y Recursos Laborales	22
FIGURA 4 Organigrama Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	27
FIGURA 5 Organigrama Escuela de Administración Pública	28
CUADRO 1 Declaraciones Estratégicas Institucionales	24
CUADRO 2 Declaraciones Estratégicas Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas ..	26
CUADRO 3 Declaraciones Estratégicas Escuela de Administración Pública.....	29
CUADRO 4 Síntesis de Características Contractuales de académicos de Escuela de Administración Pública.....	33

GRÁFICO 1 Total Resultados Engagement	40
GRÁFICO 2 Resultados Dimensiones de Engagement según tipo de contrato	42
GRÁFICO 3 Dispersión de resultado Total Engagement según Tipo de Contrato	49
TABLA 1 Códigos e ítems de Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9).....	37
TABLA 2 Escala Likert de respuestas Utrecht Work Engagement Scale (UWES).....	38
TABLA 3 Prueba t para medias de dos muestras emparejadas	39
TABLA 4 Códigos e ítems por dimensión Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9).	41
TABLA 5 Resultados dimensión “Vigor” según tipo de Contrato	44
TABLA 6 Resultados dimensión “Dedicación” según tipo de Contrato	46
TABLA 7 Resultados dimensión “Absorción” según tipo de Contrato	47

Introducción

La presente investigación, da cuenta del estudio desarrollado en la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso, que tuvo como objetivo principal el evaluar los niveles de *engagement* en el trabajo, en la dotación académica de dicha unidad. Lo anterior, se realizó producto de la necesidad de efectuar un estudio de estas características, teniendo como base los lineamientos de mejoramiento continuo que se han instaurado de manera progresiva y permanente en la Universidad de Valparaíso, y que fueron desarrollados mientras se llevaba a cabo el Proceso de Autoevaluación con fines de Certificación de la Carrera de Administración Pública, proceso que tuvo como objetivo primordial asegurar y promover la calidad de las Instituciones de Educación Superior y las carreras que éstas imparten, donde se buscó avanzar en la optimización de los procesos internos, y asegurar el adecuado desarrollo estratégico de la unidad en todas sus áreas, de acuerdo a los criterios establecidos en la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior N°20.129, promulgada por la Presidencia de la República en octubre de 2006.

La pertinencia y utilidad del presente estudio, está en estrecha relación con el Plan de Desarrollo Institucional que mantiene vigente la Universidad de Valparaíso, donde están contenidos los lineamientos que sustentan las declaraciones estratégicas que rigen el funcionamiento de la Universidad.

De acuerdo a lo anterior, se declaró a través del Plan de Desarrollo de la Universidad de Valparaíso, la necesidad de consolidar el modelo de gestión institucional, estableciendo como uno de los objetivos, el mejoramiento de la gestión de personas. De este modo, y sabiendo que el capital humano es la pieza clave para alcanzar el éxito dentro de las organizaciones, se pretende impactar directamente a los desafíos contemplados a nivel institucional, con especial énfasis en la

promoción del bienestar de los docentes, y poniendo atención al fortalecimiento del desarrollo de la organización a través de la aportación de las personas, por tanto, los resultados obtenidos, se convierten en un valioso insumo en la implementación de futuros lineamientos en esta materia, tanto para la Unidad Académica, como para la Institución en su conjunto.

En definitiva, el desglose y detalle presentado en las paginas siguientes, da cuenta del trabajo teórico-metodológico realizado con el fin de obtener los propósitos anteriormente señalados, de este modo, el documento se estructura considerando los siguientes apartados: **Antecedentes de contexto:** el cual establece el estado del arte respecto a los temas de *demandas y recursos en el ambiente laboral*; *agotamiento laboral*; el concepto de *engagement*; y la fundamentación del estudio; **Método:** donde se indica que el trabajo se realizó utilizando un diseño cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo, que resulta pertinente para abordar de manera correcta el objeto de investigación, además, la *muestra* es de carácter no probabilístico por conveniencia, la cual está determinada por la totalidad de académicos y académicas de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso, la que constituye la *población de estudio*. A partir de lo anterior, el procedimiento realizado fue la aplicación de la versión abreviada y en español del instrumento de medición denominado “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES-9). Los **Resultados** son presentados a partir de la *media* de los datos, los cuales permiten tener claridad respecto del nivel de *engagement* de los y las académicas, lo que se convierte en un insumo primordial que respalda el diseño y/o formulación de posibles intervenciones en la materia. La **Discusión**, por su parte, abordó los principales resultados obtenidos según las respuestas del instrumento, respaldadas en los referentes teóricos utilizados. Las **Conclusiones** se establecieron luego de analizar cada uno de los resultados y de establecer la relación entre las variables y el tipo de contrato de las y los docentes, por último, las **Sugerencias**, apuntan a disminuir aspectos

negativos y potenciar aquellos que son posibles de incrementar y complementar de una manera viable, según los resultados obtenidos, para un mejor desarrollo de la unidad académica.

Antecedentes de contexto

En los últimos 25 años, se han desarrollado diversos estudios de *engagement* laboral en trabajadores de diferentes países del mundo, volviéndose el monitoreo de este constructo un aspecto fundamental para las organizaciones modernas, debido a la riqueza de la información que se consigue respecto a la energía que tienen las personas con sus respectivos trabajos, lo que puede significar una serie de ventajas competitivas al interior de las instituciones, las cuales serán capaces de generar mejoras en sus niveles de productividad. Lo anterior, ha sido avalado por investigaciones que han mostrado que el *engagement* laboral es un predictor clave en el desempeño de las organizaciones, lo que incluye resultados que abarcan desde las áreas financieras, hasta la satisfacción usuaria o de los clientes de la organización, resignificando la idea de que las personas configuran el activo más importante de las compañías del presente. (Fundación Chile, 2018)

La importancia de conocer información asociada a los niveles de *engagement* de los trabajadores de una organización, teniendo claro el Plan de Desarrollo Estratégico de la Unidad, permite tomar decisiones informadas respecto a los lineamientos que serán aplicados en materias de gestión de personas y de desarrollo organizacional.

El estudio de las relaciones que se generan al interior del ámbito laboral ha tenido una incipiente y creciente importancia, en tanto estudio y modelos prácticos que permitan, por una parte, entender los procesos y relaciones, y, por otra, optimizar los procesos esenciales de cada institución. Lo anterior, ha generado varios marcos analíticos que buscan profundizar los análisis en este amplio abanico de temáticas. En este orden de ideas, surgen componentes que son

constitutivos de este trabajo, a saber; a) *recursos y demandas en el ambiente laboral*; b) *agotamiento laboral*; y, c) *engagement*. Esto, en el escenario que las “organizaciones están en un continuo proceso de cambio debido a que tienen que adaptarse a un dinámico y siempre cambiante entorno externo” (Salanova y Schaufeli, 2009, p.25), siendo necesario desarrollar estos conceptos desde lo teórico, a modo de poner en contexto las definiciones, características, funciones y la pertinencia de los constructos para conseguir los fines que persigue este trabajo, el cual será aplicado en particular a la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso, por lo que requiere la rigurosidad teórica que permita sentar las bases que, posteriormente, serán el sustento necesario en la etapa de inferencias y análisis.

Es importante, que las personas que tengan la responsabilidad de liderar procesos cuenten con diferentes herramientas para realizarlo de manera eficaz y eficientemente, tanto para el desarrollo de diversas técnicas que permitan optimizar los procesos en las instituciones, como para abordar de manera integral las relaciones interpersonales que se generan en su interior, por tanto, cualquier estrategia que esté dirigida a este ámbito, “cobra relevancia para las personas y las organizaciones humanas en el tema de su desarrollo, intervención y aprovechamiento” (Toro, 2019, p.119). De este modo, resulta fundamental que, en este convulsionado y siempre cambiante ambiente organizacional, se puedan generar y gestionar estrategias organizacionales tendientes a la adaptación y reformulación de procesos para optimizar las prácticas.

A partir lo anterior, en el presente trabajo serán abordados los conceptos mediante los cuales se pretende entregar una visión holística sobre las temáticas que, además, conforman o están relacionadas con este ámbito de interés.

Demandas y recursos en el ambiente laboral

La vorágine de cambios constantes -de pronto bruscos y violentos- a los cuales está sometida la sociedad en su conjunto tienen, necesariamente, repercusiones en el ámbito laboral y en las personas, particularmente debido al significativo rol que juega el trabajo en las interacciones y relaciones que cada cual realiza en el marco de sus funciones. En este escenario, han ido adquiriendo relevancia los factores psicosociales (FPS) (Quiñones, Tapia, Diaz, 2012) asociados al trabajo y al ambiente donde se desarrolla, ya que son parte de las condicionantes que acarrearán este tipo de problemas en las trabajadoras y los trabajadores. El desgaste que se genera, principalmente por el descuido y/o desatención de esta problemática, acumula lenta y peligrosamente un “deterioro de la salud, [además] las altas demandas laborales, que requieren un esfuerzo sostenido, pueden agotar los recursos de los empleados y conducir al agotamiento de la energía y a problemas de salud”. (Xanthopoulou, et al, 2007, p.122).

La ocupación por las Demandas-Recursos Laborales, es de larga data, no obstante, de manera científica fue desarrollado por Bakker y Demerouti (2013), quienes incluyen en el estudio de las relaciones en el trabajo, los estresores laborales, es decir, relevan el “potencial motivador de los recursos laborales” (Bakker y Demerouti, 2013, p.108). En este orden de ideas, la propuesta indica que, si bien, cada uno de los ambientes laborales tiene particularidades que desarrollan modos y patrones que corresponden a la propia dinámica de las relaciones, es posible caracterizarlos en términos de recursos y demandas. Al respecto, las demandas laborales “se refieren a aspectos del contexto laboral que cuestan energía, incluida la presión del trabajo, la complejidad de la tarea y la ambigüedad de roles ” (p.724). Por otra parte, los recursos, son “aspectos del contexto laboral que ayudan a los empleados a lidiar con las demandas laborales, satisfacer las necesidades psicológicas básicas y alcanzar las metas organizacionales” (p.724).

Los recursos en el trabajo permiten que las personas deban/puedan satisfacer, en primer lugar, las necesidades básicas de cualquier ser humano, asociadas principalmente al sentido de pertenencia, identidad laboral, desarrollo autónomo de funciones, reconocimiento, entre otras (Bakker y Demerouti, 2013; Quiñones, et al, 2012), debido a que, la desatención provoca diversas complejidades en las trabajadoras y los trabajadores, los recursos son una parte importante, entre otras cosas, a que se pueden generar manifestaciones que se transforman en las principales reacciones que presentan frente al estrés las personas y, al no ser atendidas “puedan limitar la pérdida de recursos, manifestarán menos resultados negativos, porque estos recursos son parte integral de la capacidad de las personas para compensar el estrés, mejorar sus condiciones y disuadir futuras experiencias estresantes” (Hobfoll, et al 2003, p.632).

Por otro lado, se encuentran las demandas, las cuales no deben ser desatendidas, ya que se relacionan con aspectos tales como la alta presión laboral, lo que puede producir en algunos casos que, si los conflictos severos persisten a lo largo del tiempo, se desencadenen problemas de salud que puedan volverse crónicos y socavar el desempeño laboral (Demerouti, et al, 2001, p.508).

La importancia de considerar las demandas y recursos como complementos radica principalmente en tener en cuenta los múltiples factores que se generan y reproducen en los ambientes laborales, los cuales pueden generar, por una parte, adherencia al trabajo, sentido de pertenencia, identificación con las funciones y la institución, y por otra parte, al no ser controlados y atendidos, “los empleados pueden llegar a agotarse crónicamente y distanciarse psicológicamente de su trabajo” (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014, p.392). En esta dirección, en la actualidad es importante el entorno laboral en tanto estructura de trabajo, servicios, estrategias de satisfacción de necesidades, entre otras; pero además, resulta fundamental atender las demandas biopsicosociales de los trabajadores, debido a que, se pueden generar innumerables

problemáticas que afecten al flujo correcto de las funciones laborales, además de producir en el trabajador desgastes físicos y psicológicos, resultando fundamental cruzar estas variables para el armónico y adecuado funcionamiento de cualquier establecimiento.

A partir de estos antecedentes, resulta esencial poner en discusión que la mayor parte de los estudios respecto de los recursos y demandas, han centrado la atención en aquellos aspectos desfavorables o nudos críticos de los mismos; además, en poblaciones derivadas de temas específicos o demandas particulares (Quiñones, et al, 2012). Esto ha significado un importante inicio. No obstante, la idea central de este trabajo es avanzar en esa lógica y posicionar, además, aquellos aspectos que son -o pueden ser favorables- en este proceso.

En este orden de ideas, se ha planteado que las demandas, en tanto, esfuerzos físicos y demandas cognitivas, se transforman en importantes alicientes que permitirían generar interés en desafíos. De este modo, “los recursos contribuyen para trabajar el compromiso en interacción con altas demandas laborales también. Estos efectos se han encontrado en el tiempo, y también en el día a día” (Bakker, et al, p.394). En definitiva, “las relaciones contrastantes entre las demandas y el deterioro/agotamiento de la salud, y entre los recursos y el compromiso, el llamado "proceso dual", forman la pieza central del modelo” (Boyd, et al, 2011, p.114).

A partir de esta temática, es interesante revisar el siguiente punto que trata el agotamiento laboral, el cual está estrechamente relacionado y, perfectamente, podría ser parte de una misma preocupación. Por lo cual, la literatura permite relacionarlos.

Agotamiento laboral

Al igual que los recursos y demandas, el agotamiento laboral ha sido largamente estudiado, no obstante, en las últimas décadas se han generado distintos modelos a partir de estudios científicos

que han permitido incorporar nuevas perspectivas que profundicen la conceptualización y las distintas maneras en las que se manifiesta. De este modo, el agotamiento laboral considera “los sentimientos de estar emocionalmente sobrecargado y agotado por el trabajo de uno. Se manifiesta tanto por la fatiga física como por una sensación de "agotamiento" psicológico y emocional” (Wright & Russell, 1998, p.486). Este agotamiento no se produce única y exclusivamente por un tema laboral, sino que considera los ámbitos personales y relacionales fuera del ambiente laboral, como por ejemplo “las características estructurales de la situación familiar, como el número de hijos, si la pareja tiene un trabajo” entre otras. (Bakker, Demerouti & Dollard, 2008, p.902),

Este tema, en variadas ocasiones lamentablemente no es posible de identificar, debido a que, quienes lo padecen, no lo manifiestan. Esto se debe, básicamente, a una sensación de inseguridad que sienten las personas respecto a perder el puesto laboral y al juicio del entorno personal y/o laboral más cercano. Por tanto, es complejo abordarlo de manera completa, además, la mayor parte de las instituciones no tienen incorporado protocolos o mecanismos que permitan una detección temprana de este tipo de situaciones, lo que imposibilita su anticipación y/o prevención. Sin embargo, algunas manifestaciones más comunes tienden a estar relacionadas con el deterioro de las relaciones laborales, lo que genera múltiples conflictos debido a que, “el agotamiento emocional tiende a disminuir la calidad de estas relaciones. De ahí que el compromiso organizacional deba mediar la asociación entre el agotamiento emocional”. (Russell, Rupp & Byrne, 2003, p.162).

El concepto de engagement

A menudo, en el área de la salud ocupacional, se han realizado investigaciones que han centrado principalmente su atención tanto en las causas de algunas enfermedades, como en la prevención de factores laborales asociados a la salud de los empleados y los efectos negativos que en ella se

producen, sin embargo, se puede evidenciar que de esta manera no se puede generar una comprensión global de los mecanismos que fomentan el bienestar y el rendimiento de los trabajadores, por lo que es necesario poder identificar y considerar constructos que ayuden a mejorar las condiciones laborales de cada individuo, más allá de abordar solo a quienes experimentan efectos negativos, debido a que tradicionalmente se ha abordado más la enfermedad que la salud, es decir, las estrategias están señaladas en intervenir y/o enfrentar más que en prevenir (Contreras, 2015)

A partir de lo anterior, la literatura científica ha logrado evidenciar que la mayoría de los trabajadores necesitan modelos y recomendaciones para alcanzar una existencia más rica y plena (Bakker y Schaufeli, 2008; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Por tanto, mediante este trabajo, será utilizado un enfoque integrado de la salud ocupacional, tanto en los aspectos positivos, como negativos del trabajo, además del bienestar de los trabajadores utilizando de referente los estudios emergentes de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) (Bakker & Rodríguez-Muñoz, 2012), como una de las apuestas de las organizaciones modernas.

El concepto de Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) emerge desde el enfoque de la Psicología Organizacional Positiva (POP) y del Comportamiento Organizacional Positivo (COP). Respecto de la PSOP, Salanova, *et al*, (2005) la define como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva” (p.120). Por otra parte, el Comportamiento Organizacional Positivo (COP) se define como “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para mejorar el rendimiento en los contextos laborales actuales” (Luthans, 2002, p. 59). En este mismo orden de ideas, el concepto de Psicología de la Salud Ocupacional Positiva se puede definir entonces “como el estudio científico de la salud

de las personas y los grupos trabajando en organizaciones saludables. Su objetivo es describir, explicar y predecir la salud de los empleados y organizaciones, para su optimización integral” (De Vicente y Berdullas, 2008, p.33). A modo general, a través de este concepto, se promueve la salud en el trabajo y el desarrollo de los empleados, analizando de qué manera los fenómenos positivos del trabajo pueden ser utilizados como protección frente a los fenómenos negativos del mismo.

Para profundizar lo anterior, es necesario además posicionarse sobre el concepto de Conocimiento Organizacional Positivo, siendo definido por diversos autores como el estudio de los aspectos organizacionales positivos que facilitan el desarrollo y que influyen en la habilidad de los trabajadores para su crecimiento (Cameron & Caza, 2004), centrándose específicamente en el diseño del trabajo y la consecución de los objetivos establecidos. A diferencia del concepto anterior, el Comportamiento Organizacional Positivo (COP), pone atención a los estados psicológicos y a las fortalezas individuales que contribuyen al rendimiento del empleado (Luthans, 2002), a partir de los cuales la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva pone atención particular: entendiéndolos como factores determinantes al momento de conocer tanto las causas, como las posibles consecuencias de los comportamientos de las personas al interior de las organizaciones.

Un concepto clave para la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, es el *engagement* laboral, concepto que está vinculado al COP y se define, según como Schaufeli (2001), *et al*, como

un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por *vigor*, *dedicación* y *absorción*. Más que un estado específico y momentáneo, el *engagement* se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular. El *vigor* se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La *dedicación* se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La *absorción* se caracteriza por

estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo (p.71).

Dicho en otras palabras, se entiende por *total engagement* al estado de bienestar psicológico favorable que los empleados sienten con la organización en la cual se desempeñan, lo que se genera producto de las altas puntuaciones obtenidas en cada una de las tres dimensiones que lo componen: vigor, dedicación y absorción. Esto se manifiesta, en que los trabajadores que se encuentran *total engaged*, manifiestan mayor entusiasmo, sentido de pertenencia y orgullo de la institución de la cual forman parte, todo lo cual tributa en obtener mejores resultados en las funciones que desempeñan. Por el contrario, quienes se encuentran *disengaged* presentan un estado de malestar con la organización en la cual se desempeñan, lo que se manifiesta a través de sentimientos de mayor saturación, desapego, cumplimiento rutinario con las labores realizadas, entre otras, lo que repercute en la calidad del trabajo desempeñado y los resultados esperados.

Por tanto, considerando esta definición, las organizaciones modernas requieren que sus trabajadores sean proactivos, creativos, cooperadores con otros, responsables e involucrados (Mostert y Rathbone, 2007), debido a lo cual, por ejemplo, los altos gerentes no están preocupados únicamente por los beneficios económicos que puedan obtener con el negocio, es decir, las personas son consideradas como un activo valioso al interior de las organizaciones, y se debe apuntar hacia el análisis y desarrollo de los aspectos motivacionales, de compromiso y de sentido de pertenencia que manifiesten los/as trabajadores/as con el empleo, debido a que este estado influirá directamente en el propio bienestar que perciba cada trabajador al interior de su puesto de trabajo.

De acuerdo con la literatura, las empleadas y los empleados con niveles de *engagement* altos poseen una conexión energética y afectiva con las labores que realizan dentro de su contexto laboral y respecto a sus propias capacidades para responder a las demandas, evidenciando que los factores positivos al interior de las organizaciones contribuyen fuertemente a los resultados organizacionales, lo que se puede ejemplificar en un estudio realizado por Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2009), donde se pudo demostrar que, al interior de un restaurante de comida rápida griego, las ganancias se relacionaban positivamente con el nivel de *engagement* de los trabajadores. Otro ejemplo de la correlación entre el nivel de *engagement* y su impacto en las organizaciones, es el estudio de Dikkers, Jansen, Lange, Vinkenburg, y Kooij (2010), quienes determinaron que las personas proactivas mantienen un nivel de *engagement* superior en sus puestos laborales cotidianos al interior de las organizaciones.

En definitiva, las demandas y recursos laborales, el agotamiento laboral y el *engagement* son parte integral y fundamental en los ambientes de trabajo, mediante los cuales no solo es importante revisarlos de manera separadas, sino que, al contrario, los estudios científicos plantean la integralidad conceptual y estratégica en su conjunto. Esto incluye, entre otros elementos, que los trabajadores puedan integrar mecanismos de afrontamiento de respuesta activa, “aunque una respuesta de afrontamiento activa es básicamente adaptativa a corto plazo, es probable que sea desadaptativa como patrón habitual de respuesta al trabajo, o si se mantiene durante un período prolongado” (Demerouti, Bakker, & Bulters, 2004, p.144), de este modo, no se trata simplemente de enfoques aislados, sino que es necesario en la actualidad aunar criterios y esfuerzos en los más amplios ámbitos y desde los más profundos enfoques para abordar las complejas relaciones en el ámbito laboral, las cuales además, trasciende -por ende, debe incluir- los aspectos personales, familiares y sociales, debido, entre otras cosas a que, “el agotamiento emocional puede reducir el

compromiso, pero este bajo compromiso podría elevar aún más el agotamiento emocional” (Russel, et al, 2003, p.167), en tanto, las consecuencias de este agotamiento tiene repercusiones en la productividad del trabajador, pero más importante, en las relaciones que establece dentro y fuera del ambiente laboral, lo cual, merma su calidad de vida y la de quienes lo rodean, dificultando un desarrollo biopsicosocial integral.

Revisado lo anterior, es posible decir que la ocupación efectiva por los trabajadores está asociada directa y proporcionalmente a las posibilidades que estos tienen de desarrollarse íntegramente al interior de sus trabajos, lo cual, se manifiesta, entre otras cosas, en la calidad de la producción central de cada institución. En ello radica la importancia de revisar estos temas en conjunto y tener estrategias inclusivas para enfrentarlas.

Finalmente, las innovaciones en el campo de la investigación, específicamente en el ámbito de la psicología laboral, han llegado a establecer que las demandas laborales son los principales detonantes de dos procesos, que si bien parecieran independientes, resultan siendo parte de un mismo entramado que se manifiesta de dos maneras diferentes, no obstante, confluyen dentro de la misma problemática y, por ende, tienen la ventaja de buscar soluciones en conjunto (Bakker, Demerouti, & Dollard, 2008; Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011; Bakker y Demerouti, 2013). Se trata, por tanto, del deterioro de la salud y de los procesos motivacionales. Es decir, en ambos casos, no considerar estos ámbitos se convierte en una deficiencia que afecta directamente a los/as trabajadores/as y, por consiguiente, al flujo de procesos de cada institución, puesto que, ambos elementos son “los principales predictores de variables como el agotamiento o los problemas de salud psicosomáticos” (Bakker y Demerouti, 2013, p.108).

En este orden de ideas, varios estudios han demostrados que el *engagement* y los recursos y demandas laborales se encuentran estrechamente relacionados. Debido a que, por ejemplo, Bakker, *et al.*, (2013), plantea que las y los trabajadores que presentan una conducta proactiva frente a nuevos desafíos, que implican, además, novedosos aprendizajes “obtuvieron mayores puntajes en *vigor, dedicación* y concentración, y también fueron muy bien evaluados por sus supervisores en cuanto al aprendizaje activo” (p.139). Por tanto, no se trata única y exclusivamente de elementos relacionados con la producción o el eje central de la institución o empresa, incluye de manera clara y precisa que las estrategias también fortalecen a las y los trabajadores en tanto personas, lo cual, permite elevar y mantener los grados de satisfacción con el desarrollo de sus labores. En definitiva, considerar ambos elementos se trata de una tarea compleja, no obstante, es necesaria, debido, entre otras cosas a que, “sostiene que los diferentes tipos de bienestar y recursos se convierten en un ciclo que determina la adaptación exitosa de los empleados a sus entornos de trabajo” (Bakker, *et al.*, 2013, p. 140). Lo anterior, se puede ejemplificar en la siguiente figura:

FIGURA 1 CUADRANTES DEL ENGAGEMENT



Fuente: Bakker & Oerlemans (2011)

De esta forma, ambientes laborales con recursos y demandas que se mantengan dentro de niveles normalmente equilibrados, verán potenciados los niveles de *engagement* dentro de sus equipos. Por otra parte, trabajos en donde exista un exceso de demandas y bajos recursos se generarán situaciones de desgaste crónico y desagrado hacia el trabajo, mientras que el exceso de recursos y escasas demandas llevarán al colaborador a un estado de comodidad y satisfacción. Ninguno de estos últimos dos balances mencionados beneficia la productividad. Finalmente, ausencia de recursos y demandas generarán desinterés hacia el trabajo, lo que tampoco genera impacto en el desempeño.

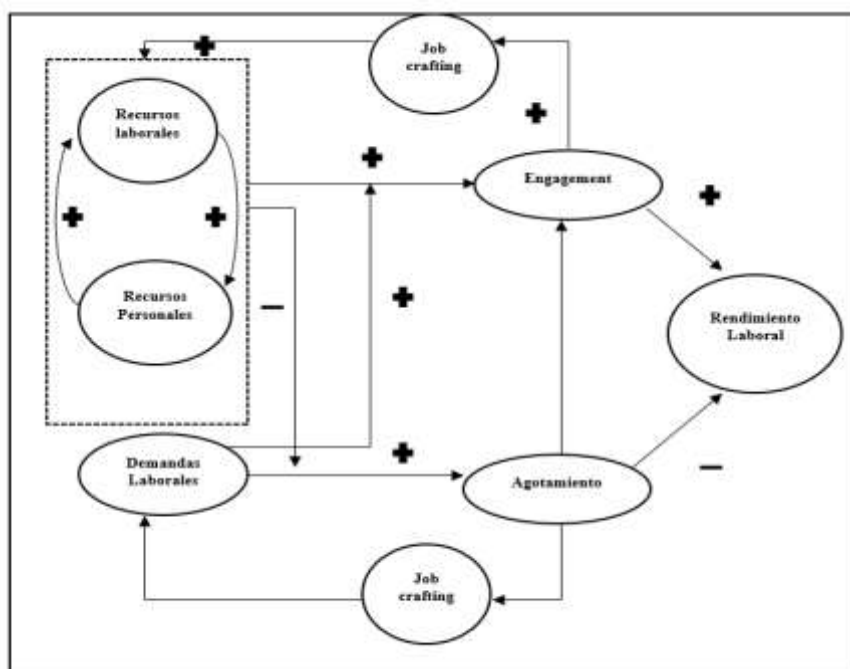
FIGURA 2 COMO OPERA EL MODELO DE ENGAGEMENT



Fuente: Circular HR, 2018.

Para efectos de una explicación más precisa respecto del comportamiento de estos antecedentes, Bakker y Demerouti (2013) plantean para el análisis de modelo de recursos y demandas el siguiente esquema:

FIGURA 3 MODELO DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES



Fuente: Bakker & Demerouti, 2013, p. 108.

En definitiva, la Figura 3, resulta fundamental para destacar la teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL), sobre que “inician dos procesos psicológicos diferentes que finalmente afectan a variables claves de la organización” (Bakker & Demerouti, 2013, p.109). Por tanto, se hace hincapié en la necesidad de entenderlos de manera conjunta. De este modo serán abordados en el análisis de resultados de esta investigación.

Dentro de esta lógica, es interesante lo que propone el *Job Crafting*, puesto que, al ser un proceso que nace, usualmente, desde la necesidad de sus empleadas y empleados, permite que los cambios se puedan realizar de manera proactiva y considerando las necesidades de las instituciones, como de sus trabajadores. Esto se debe, principalmente, a permitir a las personas a que “puedan modificar activamente el diseño de su puesto de trabajo mediante la elección de tareas, la negociación del contenido de trabajo y a través de la asignación de nuevos significados

a las tareas” (Bakker y Demerouti, 2013, p.111). Además, se funda en la postura que el *engagement* y el desempeño de las labores propias de cada institución se relacionan fuertemente de manera positiva. Es decir, a mayor satisfacción y compromiso con el ambiente laboral, mayor es la calidad del trabajo y, por ende, de los resultados de este. (Bakker, Demerouti, & Dollard, 2008; Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011; Bakker y Demerouti, 2013). Estas estrategias, además, producen efectos positivos entre colegas, debido a que, los/as trabajadores/as, cuando tienen seguridad y consideran que están siendo apoyados por los/as compañero/as presentan una mayor estima y percepción positiva de su trabajo, lo cual, aumenta los niveles de satisfacción (Bakker, et al., 2011).

Los antecedentes detallados en las páginas anteriores, respecto al contexto general sobre demandas y recursos en el ambiente laboral, agotamiento laboral y *engagement*, permiten posicionar teóricamente la investigación, a partir de lo cual corresponde describir el contexto institucional donde se desarrollará el estudio, esto es en la Universidad de Valparaíso, específicamente en la Escuela de Administración Pública, la cual será presentado a continuación.

Universidad de Valparaíso

La Universidad de Valparaíso es una institución autónoma de educación superior, la cual fue creada de acuerdo con el Decreto con Fuerza de Ley N°6 de fecha 12 de febrero de 1981, siendo anterior a esta fecha la Sede Valparaíso de la Universidad de Chile.

Actualmente, la Universidad de Valparaíso es una corporación de derecho público, autónoma, dedicada a impartir educación superior de carácter estatal, que aborda todas las tareas fundamentales que desarrollan los establecimientos universitarios: docencia, investigación y vinculación con el medio. La institución procura responder a los intereses y necesidades de la

nación a través de niveles de excelencia, enfocándose principalmente en la Región de Valparaíso, que es donde se encuentran emplazadas la gran mayoría de sus dependencias universitarias, específicamente en las comunas de Valparaíso, Viña del Mar y San Felipe; además de tener actualmente una Sede en la Comuna de San Miguel, perteneciente a la Región Metropolitana.

La institución cuenta con 11 facultades, descritas como “unidades académicas mayores, constituidas por quienes profesan una misma rama o ramas afines del saber, y cuyas principales funciones son la docencia, la investigación y la extensión” (Universidad de Valparaíso, 2021). En ellas, se imparte docencia de pregrado a más de 15.392 estudiantes, de acuerdo con la cifra oficial de matriculados al año 2020, los que se encuentran distribuidos en 42 carreras. En cuanto a postgrado, la Universidad de Valparaíso cuenta con 42 programas, correspondientes a 10 doctorados y 32 magíster, representando una matrícula de 602 estudiantes al año 2020 (Subsecretaría de Educación Superior, 2020).

Las declaraciones estratégicas que rigen el quehacer de la Universidad de Valparaíso son las siguientes:

CUADRO 1 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

VISIÓN	MISIÓN
La Universidad de Valparaíso, como universidad estatal, aspira a ser una institución de excelencia en la formación de personas, en la innovación y generación de conocimiento y en su gestión, pluralista inclusiva de todos sus estamentos, vinculada a la realidad de su entorno, que aporte desde la potenciación de su ubicación en la Región de Valparaíso al desarrollo regional y nacional, sostenible y socialmente responsable, referente en la Educación Superior en el ámbito nacional e internacional.	La Universidad de Valparaíso es una institución estatal, pública y autónoma, fundada en una larga tradición y se plantea como misión generar y difundir el conocimiento, cultivando las artes, las ciencias, las humanidades y las tecnologías, a través del desarrollo de docencia de pregrado, postgrado, e investigación, así como entregando competencias y valores para formar graduados, profesionales e investigadores en un marco de calidad y compromiso con el desarrollo regional y nacional, promoviendo su carácter sostenible.
VALORES	

Libertad, Equidad, Pensamiento crítico, Inclusión, Participación y la formación ciudadana, Pluralismo, Respeto a la diversidad, Solidaridad y Sostenibilidad
--

Fuente: Plan de Desarrollo UV, 2015-2020¹

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Valparaíso, fue creada el 01 de enero del año 1990, luego de ser la Sede Valparaíso de la Universidad de Chile. Su creación se vio impulsada por el importante desarrollo y crecimiento que tuvo en ese entonces las Escuelas de Ingeniería Comercial y Auditoría.

Con el transcurso de los años, se incorporaron las Escuelas de Administración Hotelera y Gastronómica, Negocios Internacionales y Administración Pública, además de las ya mencionadas Escuelas de Ingeniería Comercial y Auditoría, siendo estas unidades académicas las que conforman la Facultad en la actualidad.

De acuerdo con las cifras institucionales oficiales, al año 2020 la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas concentra cerca de la cuarta parte del total de estudiantes matriculados en pregrado en la Universidad de Valparaíso, lo que la posiciona como la Facultad con mayor tamaño de la Universidad en estos momentos.

Las declaraciones estratégicas que rigen el quehacer de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas son las siguientes:

¹ Este Plan fue establecido para el período 2015-2019, sin embargo, debido a la contingencia actual de Pandemia por COVID-19, la Junta Directiva de la Institución, por votación unánime de sus miembros, acordó extender este Plan de Desarrollo Institucional hasta el 31 de diciembre de 2020.

CUADRO 2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

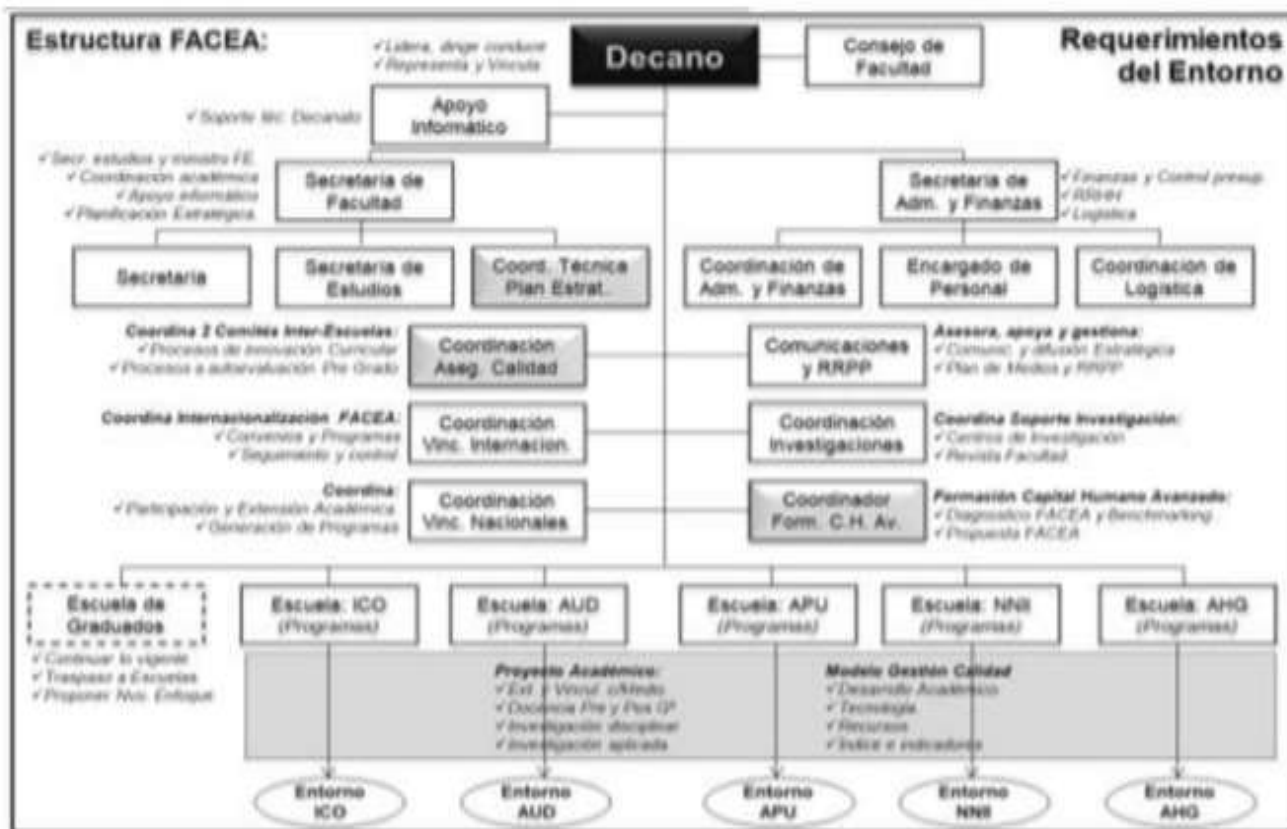
VISIÓN	MISIÓN
La FACEA aspira ser un referente universitario en materias económicas, organizacionales, administrativas y de negocios que, sin compromisos corporativos ni sujeciones doctrinarias o fácticas aporta el juicio crítico, objetivo y propositivo al desarrollo integral de Chile; sea en los ámbitos: regional, nacional e internacional, público o privado y con o sin fines de lucro.	La FACEA es una facultad que forma profesionales de excelencia, cultiva los saberes disciplinares en los ámbitos de la gestión y la economía; y, con ello, contribuye al medio: tanto regional, nacional como internacional, público o privado y con o sin fines de lucro. Con ese propósito, sus programas de formación, de investigación disciplinar y de vinculación con el medio, procuran una formación de avanzada, responsable en el ejercicio profesional, ética en el cultivo de buenas prácticas, de vanguardia en la generación de conocimiento y vinculada a una comunidad que opera en un medio complejo, diverso e incierto.
VALORES	
Libertad, Equidad, Pensamiento crítico, Inclusión, Participación y la formación ciudadana, Pluralismo, Respeto a la diversidad, Solidaridad y Sostenibilidad	

Fuente: Plan de Desarrollo Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2021-2025

En cuanto a la estructura interna de la Facultad, la autoridad máxima está representada por el Decano, a quien le corresponde la dirección y administración de la Facultad en lo académico, administrativo y financiero. Le sigue el Secretario de Facultad, quien es la segunda autoridad, y tiene como función actuar como ministro de fe, como secretario en el Consejo de Facultad y, además, subrogar al Decano cuando corresponda.

La estructura interna que actualmente rige a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas es la siguiente:

FIGURA 4 ORGANIGRAMA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Fuente: Universidad de Valparaíso

Escuela de Administración Pública

La Carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso, nace el 15 de septiembre del año 2000 como respuesta a la necesidad de contribuir en la profesionalización de los servicios públicos, con el fin de posibilitar que, de esta manera, el proceso de modernización del estado se realice de forma permanente, siendo esto indispensable tanto para los procedimientos administrativos, como para la actualización legislativa de las normas que los regula, además de la formación, selección y capacitación de funcionarios públicos (Universidad de Valparaíso, 2021).

Como parte del proceso de expansión de la Universidad de Valparaíso hacia otras regiones, la Carrera de Administración Pública en el año 2008 matriculó por primera vez a estudiantes en la Región Metropolitana, lo cual se ha mantenido hasta la fecha en las dependencias del Campus Santiago, ubicado en la Comuna de San Miguel, debido al gran interés de los alumnos de la zona y de otras regiones por ser parte del Proyecto Educativo UV.

La estructura orgánica de la Escuela se establece en concordancia con los lineamientos institucionales. La principal autoridad es el Director, quien planifica, organiza, dirige, coordina y controla las actividades de Docencia, Extensión e Investigación de la Carrera, sin perjuicio de establecer y orientar políticas de desarrollo para ésta.

A continuación, se presenta el organigrama de la Escuela de Administración Pública, de la Universidad de Valparaíso.

FIGURA 5 ORGANIGRAMA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Las declaraciones estratégicas que rigen el quehacer de la Escuela de Administración Pública son las siguientes:

CUADRO 3 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

VISIÓN	MISIÓN
Ser una comunidad universitaria reconocida regional, nacional e internacionalmente por la excelencia de sus procesos de formación, investigación y vinculación con el medio en el ámbito de la administración pública, así como por el impacto de esos procesos en el bienestar de la sociedad, en las organizaciones públicas y el fortalecimiento de una cultura para la democracia.	Constituir un espacio de excelencia para la formación, la investigación y la transferencia de conocimiento en el ámbito disciplinario de la Administración Pública, orientando su hacer en el compromiso con el desarrollo de Chile, desde una perspectiva regional y centrada en el bienestar de las personas. Para ello desarrolla sus funciones con la guía de los principios y valores de la Universidad de Valparaíso, poniendo énfasis en el actuar ético, en la inclusión, en la formación y participación ciudadana, el pluralismo, la solidaridad y el desarrollo del pensamiento crítico, contribuyendo así al fortalecimiento de las organizaciones públicas, del estado de derecho, el buen gobierno y la cultura para la democracia.
VALORES	
Libertad, Equidad, Pensamiento crítico, Inclusión, Participación y la formación ciudadana, Pluralismo, Respeto a la diversidad, Solidaridad y Sostenibilidad.	

Fuente: Plan de Desarrollo Escuela de Administración Pública, 2021-2025

La dotación, permanencia y *dedicación* del personal docente garantiza la implementación del plan de estudios de la Carrera de Administración Pública. Por tanto, se da cumplimiento a la docencia directa, indirecta y a las actividades propias del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como a la supervisión del proceso y a la atención y guía de los estudiantes fuera del aula.

La Escuela de Administración Pública, actualmente posee dentro de su cuerpo docente profesionales que desempeñan labores en diferentes modalidades de contratación, que pueden ser agrupados en: académicos a contrata y/o planta y a través de convenios a honorarios, quienes serán parte de la población de estudio en la presente investigación.

La primera categoría es considerada como funcionarios de la Universidad de Valparaíso, y la segunda, cuando se trata de profesores a honorarios, se considera como docentes contratados exclusivamente para servir en funciones académicas en asignaturas específicas, a través de una función accidental y no habitual, quienes se rigen por las reglas que establezca el respectivo contrato y no les serán aplicables las disposiciones del estatuto administrativo, como ocurre en la primera categoría.

El cuerpo académico de la Escuela de Administración Pública está conformado, mayoritariamente, por administradores públicos, a quienes se suman abogados, científicos políticos, economistas, trabajadores sociales, historiadores, entre otros. Además, la gran mayoría de los académicos cuentan con postgrados en áreas como administración pública, política social, economía, dirección y gestión, ciencia política, metodología de la investigación, relaciones internacionales, filosofía, historia, entre otros.

La Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso durante el año 2020 contó con una dotación total de 57 académicos, los cuales realizaron funciones entre las sedes de Valparaíso y Santiago, según corresponda, existiendo algunos casos en los cuales hubo docentes que se desempeñaron en ambas sedes, de forma simultánea, a lo largo del año académico.

Habiendo expuesto el contexto institucional en el que se desarrollará el presente estudio, es pertinente avanzar y presentar la fundamentación del trabajo.

Fundamentación del estudio

La pertinencia y utilidad de la presente investigación, está relacionada con el Plan de Desarrollo Institucional que mantiene vigente actualmente la Universidad de Valparaíso, el cual considera

cinco lineamientos estratégicos que definen los ejes del funcionamiento de la institución, entre los que se encuentra: Eje I *“Mejoramiento continuo de los procesos formativos de pregrado, postgrado y postítulo”*, Eje II *“Generación y transferencia de conocimiento”*, Eje III *“Vinculación con el Medio”*, Eje IV *“Fortalecimiento del Cuerpo Académico”* y Eje V *“Consolidación del modelo de Gestión Institucional”*.

Los tres primeros ejes responden a las funciones esenciales de las Instituciones de Educación Superior (docencia, investigación y vinculación con el medio), pero los últimos dos se refieren al soporte basal que utiliza la institución para otorgar las condiciones necesarias a las Facultades, Escuelas y Carreras, para el cumplimiento de sus fines.

Es en el Eje V *“Consolidación del modelo de Gestión Institucional”*, donde se sitúa el objetivo que busca *“Mejorar la gestión de personas”*, mediante el cual se instauran a nivel institucional, proyectos asociados al avance en el desarrollo de la carrera funcionaria de académicas y académicos, donde se permita, por una parte, el reconocimiento efectivo de las diversas actividades académicas que se desarrollan, y por otra, generar una sólida vinculación y un fuerte sentido de pertenencia entre sus funcionarios.

De manera interna, dentro de los lineamientos de mejoramiento continuo que se ha instaurado de forma progresiva y permanente en la Universidad de Valparaíso, la Escuela de Administración Pública durante el año 2020 inició el Proceso de Autoevaluación con fines de Certificación de la Carrera, con el propósito de avanzar en la optimización de sus procesos de base y el aseguramiento del desarrollo estratégico en las áreas relativas a docencia, investigación y vinculación con el medio, lo que se ha realizado a través de un trabajo permanente y gracias a la articulación de los procesos de mejora continua y los mecanismos de mejoramiento de la calidad

que actualmente se mantienen instaurados en la institución, lo que ha significado que durante el proceso, al interior de la Escuela, se generen diferentes instancias de análisis y reflexión. Esto permitió, generar interrogantes respecto a si existen diferencias significativas en el nivel de *engagement* y sus variables en las y los docentes de la Escuela de Administración Pública, Sede Valparaíso y Santiago, de acuerdo al tipo de contrato y otras características de interés, siendo ese el propósito del presente estudio, debido a que, tiene como objetivo principal evaluar los niveles de *engagement* en el trabajo de la dotación académica de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso. Debido a lo anterior, se establecieron los siguientes objetivos específicos: 1) Establecer el nivel de *vigor* en académicos de la Unidad en estudio, 2) Establecer el nivel de *dedicación* en académicos de la Unidad en estudio, 3) Establecer el nivel de *absorción* en académicos de la Unidad en estudio y, 4) Identificar la existencia de posibles diferencias en el nivel de *engagement* según la condición contractual de los académicos de la Unidad en estudio.

Método

En la presente investigación se utilizó un diseño cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo, pues buscó, a través de la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, describir variables y analizar su incidencia en un momento en específico. (Briones, 1996). Por tanto, las características que son parte de este estudio se describen a continuación:

Población y muestra

La técnica de muestreo que se utilizó es *no probabilística*, debido a que la selección de las académicas y los académicos que fueron parte de la investigación fue realizada mediante criterios que dependieron de características particulares (Briones, 1996). Al no tener la probabilidad de las

diferentes unidades que conformaban la muestra, se utilizó un tipo de muestreo por *conveniencia*, debido a que las personas escogidas se encontraban disponibles en el tiempo que se estuvo desarrollando la investigación, radicando en ello, entre otras cosas, la fundamentación de lo no probabilístico. (Otzen & Manterola, 2017).

La muestra que fue parte de este estudio fueron los profesores de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso que realizaron docencia durante el año 2020 en las sedes de Valparaíso y Santiago, lo que significa, una población total de 57 académicos, a partir de lo cual, se diseñaron dos subgrupos específicos de estudio, determinados por el tipo de contrato de los docentes, contando con dos categorías: Contrata/Planta, 27 académicos; y Convenio a honorarios, 30 académicos, lo cual queda resumido en el siguiente cuadro.

CUADRO 4 SÍNTESIS DE CARACTERÍSTICAS CONTRACTUALES DE ACADÉMICOS DE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TIPO DE CONTRATO	N° ACADÉMICOS
CONTRATA Y/O PLANTA	27
CONVENIO A HONORARIOS	30
TOTAL	57

Fuente: Elaboración propia

Para obtener la información de los académicos y académicas participantes del estudio, se utilizó la base de datos disponible en la plataforma institucional denominada “ Sistema de Registro Académico” (SIRA) asociada a la Oferta Académica del primer y segundo semestre del año 2020 de la Carrera de Administración Pública, Campus Valparaíso y Santiago, a quienes se le envió por correo electrónico el instrumento auto aplicado UWES-9.

A continuación, se detalla el procedimiento mediante el cual fue realizado el presente estudio.

Procedimiento

Para iniciar la investigación, resultó pertinente someter a decisión del Consejo de Escuela de Administración Pública, la realización del estudio, dando a conocer, en primer lugar, la naturaleza del trabajo, las etapas asociadas, los resultados esperados y los aspectos de confidencialidad y uso de la información, lo cual fue aprobado mediante votación unánime por parte de los miembros de la comunidad, entre los que se encontraban académicos/as, funcionarios/as y estudiantes.

Habiendo obtenido la autorización para la realización del estudio, y la claridad respecto a la muestra, el paso siguiente estuvo determinado por el envío del instrumento auto-aplicado a cada uno de los docentes, mediante el cual fue recogida la percepción de los académicos y académicas que formaron parte de la muestra. El procedimiento realizado para tales fines se detalla a continuación:

Primera etapa

Teniendo la base de datos de los académicos y las académicas que forman parte de la Escuela, según el periodo de estudio, se distribuyó mediante correo electrónico institucional a los 57 participantes, el instrumento de medición con todas las instrucciones pertinentes para su auto-aplicación, indicando como plazo máximo de respuesta 10 días, para lo cual fue utilizada la plataforma informática diseñada para apoyar procesos de Gestión de Personas llamada “Enovum”, a la cual los docentes tuvieron acceso vía web las 24 horas del día, desde cualquier conexión a internet (smartphone, Tablet, desktop, laptop, etc.) y que fue facilitada por “Fundación Chile”.

Segunda etapa

Al final del periodo de recolección de información, y habiendo tenido los resultados del instrumento aplicado, las respuestas fueron agrupadas para generar reportes de resultados a través del software “Enovum”, mediante el cual se codificó automáticamente cada variable y se asignó un número específico a cada cuestionario, estableciendo manualmente diferentes nomenclaturas para las clasificaciones en estudio. Estos datos fueron procesados en una planilla Excel, tomando como base el archivo generado por el software “Enovum”. La tasa de respuesta fue de un 81%, lo cual constituye una participación que permite leer los resultados desde la lógica de representatividad de las y los docentes que fueron parte de la investigación.

Tercera etapa

Una vez recolectado los datos, fueron procesados y analizados de acuerdo a las normas estadísticas del UWES, las cuales establecen que el puntaje promedio de las tres subescalas resulta sumando los puntajes de cada escala en particular y dividiendo su resultado entre el número de ítems de la subescala respectiva. (Schaufeli & Bakker, 2003).

Para conseguir este propósito, fue utilizada la técnica de análisis descriptivo, pues “constituye el primer nivel de análisis, y sus funciones son las de establecer cuál es la forma de distribución de una, dos o tres variables en el ámbito global del colectivo” (Briones, 2002). De este modo, fue posible tener las bases para realizar el procedimiento de análisis que logró establecer posibles grados de asociación entre las variables de estudio. En esta etapa, se interpretó la información, fueron realizadas comparaciones de resultados y se identificaron posibles diferencias en el nivel de *engagement*, *vigor*, *dedicación* y *absorción*, según la condición contractual de los

académicos de la Unidad en estudio y otras características que resultaron de interés y enriquecimiento para la investigación.

Cuarta etapa

Con los datos analizados y debidamente depurados y/u ordenados, fue estructurado el informe de resultados que dio cuenta de las respuestas a las afirmaciones y a los objetivos de la investigación, a través de tablas de frecuencia, cuadros, comparación de resultados, etc. (Briones, 2002) En esta etapa, se realizó el análisis descriptivo de cada una de las variables examinadas dentro de la Unidad Académica.

Quinta etapa

Fue preparado un informe final para ser entregado a la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso, que comprendió la exposición del estudio en su totalidad, incluyendo el marco teórico, la descripción de la muestra estudiada, el establecimiento del periodo en el cual se realizó el estudio, la metodología empleada, el planteamiento del problema y los resultados obtenidos durante el análisis, con los respectivos anexos correspondientes (Briones, 2002). En esta etapa, se puso especial énfasis en el nivel de *engagement* y sus dimensiones, y las diferencias obtenidas de acuerdo al tipo de contrato de los docentes, las cuales resultaron útiles y pertinentes, en primer lugar, para determinar la relación que existe entre el tipo de contrato y el nivel de *engagement* de quienes participaron del estudio, y en segundo lugar, proponer lineamientos y/o estrategias que permitan fortalecer aquellas acciones que tienen un impacto positivo en los docentes, y mitigar los elementos negativos que pudieran estar perjudicando el adecuado desarrollo de sus labores.

Técnicas e instrumentos

El instrumento de medición utilizado fue el UWES-9 versión español (Schaufeli & Bakker, 2003), el cual considera 3 ítems por cada dimensión, y se encuentra debidamente validado en el contexto laboral chileno, presentando un Alpha de Cronbach de 0.95, demostrando que la correlación entre sus variables tiene un alto grado de consistencia y confiabilidad.

El instrumento, y las dimensiones que lo conforman se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 1 CÓDIGOS E ÍTEMS DE UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES-9)

Código	Ítems	Dimensión
WE1	En mi trabajo me siento lleno de energía	<i>Vigor</i>
WE2	En mi trabajo, me siento fuerte y energizado	<i>Vigor</i>
WE3	Me entusiasma mi trabajo	<i>Dedicación</i>
WE4	Mi trabajo me inspira	<i>Dedicación</i>
WE5	Cuando me levanto en la mañana, siento ganas de ir a trabajar	<i>Vigor</i>
WE6	Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente	<i>Absorción</i>
WE7	Me enorgullezco del trabajo que realizo	<i>Dedicación</i>
WE8	Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea	<i>Absorción</i>
WE9	Cuando estoy trabajando, pierdo la noción del tiempo	<i>Absorción</i>

Fuente: elaboración propia, 2021.

La Escala de respuesta del instrumento aplicado, es de tipo Likert, donde se solicitó clasificar el nivel de *acuerdo* o *desacuerdo* respecto a una declaración en particular, donde “0” significa que, *nunca* se ha sentido de esa forma, y “6” que, *siempre* se ha sentido de esa forma.

La puntuación correspondiente a la escala de respuestas se presenta en el siguiente cuadro:

TABLA 2 ESCALA LIKERT DE RESPUESTAS UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES)

Código	Respuesta
0	Nunca
1	Casi nunca
2	Raramente
3	Algunas veces
4	A menudo
5	Muy a menudo
6	Siempre

Fuente: elaboración propia, 2021.

A partir de lo anterior, se consideró la *media* de cada respuesta según cada uno de los ítems consultados, por tanto, la lectura de los datos se realizó considerando este procedimiento, lo que significa que, mientras más cercano se encuentren los resultados a cada uno de los valores extremos de la escala (0;6), se refleja la situación particular de quienes fueron parte del estudio. Esto permite, a partir de los resultados, en primer lugar, leer o tener claridad respecto de los niveles de *engagement* y sus dimensiones; y, en segundo lugar, establecer lineamientos y/o estrategias que busquen acercar los resultados, al valor máximo de la escala, con el fin de promover el bienestar de los trabajadores y fortalecer el desarrollo de la organización mediante la aportación de las personas, generando de este modo entornos de trabajo saludables.

Resultados

En lo que continúa se presentan los resultados generales obtenidos a partir de los datos procesados. Para iniciar el desglose de los datos es presentada la Tabla 3, la cual muestra el primer paso que permite mostrar los ajustes realizados para ordenar la información.

En primer lugar, realizados los ajustes, es necesario determinar las diferencias entre los dos grupos de datos que fueron agrupados según tipo de contratos de los/as Docentes que participaron

de este estudio, para lo cual se generan dos grupos según esta taxonomía, a saber: Planta/Contrata (DPC) y Honorarios (DH).

Para entregar la información de forma detallada, se presenta la siguiente tabla:

TABLA 3 PRUEBA T PARA MEDIAS DE DOS MUESTRAS EMPAREJADAS

MEDIDAS ESTADÍSTICAS	WORK ENGAGEMENT CONTRATA/PLANTA	WORK ENGAGEMENT HONORARIO
Media	4,751	4,417
Varianza	0,551	0,761
Observaciones	21	21
Coefficiente de correlación de Pearson	-0,186	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	20	
Estadístico t	1,225	
P(T<=t) una cola	0,117	
Valor crítico de t (una cola)	1,724	
P(T<=t) dos colas	0,234	
Valor crítico de t (dos colas)	2,085	

Fuente: elaboración propia, 2021

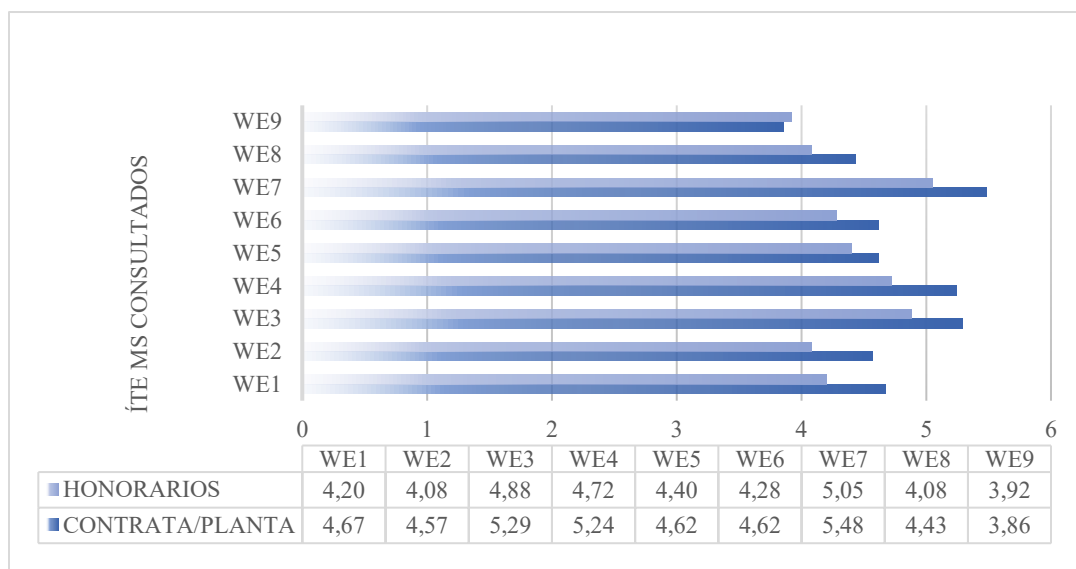
De acuerdo a los resultados contenidos en la Tabla 3, se obtienen 21 observaciones por cada grupo. Eso significa que N=42, se genera esta paridad, debido a que, para conocer si las diferencias son significativas se requiere la misma cantidad de observaciones en ambos grupos, por tanto, permite evitar valores perdidos. La *media* de los datos y la cantidad de observaciones son estadísticos descriptivos que permiten la primera visualización de los resultados. A partir de esto, los resultados indican que la *media* es la siguiente: DPC=4.71 / DH=4.41, para N=42 (21 por cada grupo).

Respecto de las *diferencias* entre ambos grupos, es preciso revisar los resultados que entrega el *estadístico t* (E_t), debido a que, se trata de la cantidad de diferencia acumulada entre la serie de datos que está siendo analizada. Es importante destacar, que se trata de un *valor absoluto*, por tanto, debe estar siempre como número positivo (+); luego, se debe comparar con el *valor crítico*

de una cola (V_c), por tanto, si $E_t < V_c = \text{diferencia significativa}$. Los valores arrojados en la Prueba t , indican que: $E_t = 1.225$ y $V_c = 2.085$. Teniendo estos resultados, es posible determinar que: no existe diferencia significativa en el nivel de *engagement* entre ambos grupos.

La totalidad de los resultados presentados se pueden especificar en el Grafico 1. En el cual están contenidos los datos específicos de los nueve ítems que conforman la variable *engagement* y cada una de sus dimensiones, según los grupos establecidos a partir del tipo de contrato de los/as docentes.

GRÁFICO 1 TOTAL RESULTADOS ENGAGEMENT



El promedio se encuentra en 4.72 para ambos grupos. De acuerdo a la taxonomía realizada, esto es: Contrata/Planta y Honorarios, los resultados no presentan diferencias significativas, por tanto, la tipología de contrato no determina los niveles de *engagement*.

Dentro de los nueve ítems que conforman la variable *engagement*, se pueden encontrar tres dimensiones, a saber: *vigor*, *dedicación* y *absorción*, los cuales conforman la base para entender, de manera descompuesta, los niveles que presentan los/as docentes respecto a cada una de ellas.

Los códigos e ítem que conforman cada una de las dimensiones de *engagement*, se presentan a continuación:

TABLA 4 CÓDIGOS E ÍTEMS POR DIMENSIÓN UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES-9).

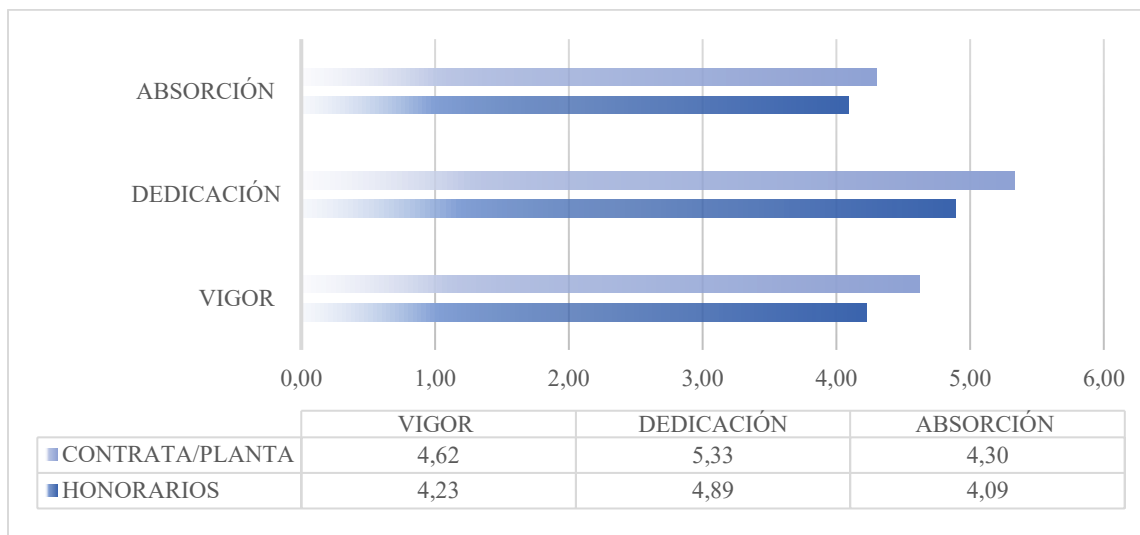
Códigos e Ítem: <i>Vigor</i>	
Código	Ítems
WE1	En mi trabajo me siento lleno de energía
WE2	En mi trabajo, me siento fuerte y energizado
WE5	Cuando me levanto en la mañana, siento ganas de ir a trabajar

Códigos e Ítem: <i>Dedicación</i>	
Código	Ítems
WE3	Me entusiasma mi trabajo
WE4	Mi trabajo me inspira
WE7	Me enorgullezco del trabajo que realizo

Códigos e Ítem: <i>Absorción</i>	
Código	Ítems
WE6	Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente
WE8	Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea
WE9	Cuando estoy trabajando, pierdo la noción del tiempo

Fuente: elaboración propia, 2021.

Los resultados que arroja la aplicación del instrumento de acuerdo a cada una de las dimensiones y al tipo de contrato, se presentan en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 2 RESULTADOS DIMENSIONES DE ENGAGEMENT SEGÚN TIPO DE CONTRATO

A partir de los resultados anteriores, es pertinente presentar los datos que arrojó el instrumento respecto de cada una de las dimensiones. Para el caso de *Vigor*, el promedio para el grupo Contrata/Planta se encuentra en $\bar{x} = 4.62$ y para Honorarios en $\bar{x} = 4.23$. Respecto a *Dedicación*, el promedio para Contrata/Planta se encuentra en $\bar{x} = 5.33$ mientras que para honorarios puntúa $\bar{x} = 4.89$. Finalmente, para la dimensión *Absorción*, el promedio para el primer grupo es de $\bar{x} = 4.30$ y para honorarios es de $\bar{x} = 4.09$.

De acuerdo a la taxonomía realizada, esto es: Contrata/Planta y Honorarios, los resultados no presentan diferencias significativas en ninguna de las dimensiones que componen al *engagement*, por tanto, la tipología de contrato no determina los niveles de *vigor*, *dedicación* y *absorción*.

En el siguiente capítulo, serán revisados y discutidos los principales resultados obtenidos según los temas abordados, respaldados en los referentes teóricos utilizados.

Discusión

Con objeto de realizar la discusión, teniendo como base la misma estructura, las variables indicadas anteriormente serán presentadas de acuerdo al “Tipo de Contrato” (TC) de los/as Docentes de la Escuela de Administración Pública, para lo cual, se agrupan en dos dimensiones, a saber: Planta/Contrata (DPC) y Honorarios (DH). Esto permite unificar los criterios de lectura, lo cual entrega estandarización y robustez en la revisión de los resultados y las respectivas inferencias que se realicen a partir de los mismo.

Total Engagement

Al considerar que el promedio se encuentra en $\bar{x} = 4.7$, dentro de la escala establecida de respuesta, esto significa que los/as docentes, respecto de las afirmaciones presentadas en la Tabla 1, contestaron que se sentían “*a menudo*” o “*muy a menudo*” de esa forma. Además, al considerar los valores más bajos y más altos de los resultados obtenidos, se encuentran dos particularidades, a saber: a) el valor *más bajo* se obtiene del Ítem WE9= “*Cuando estoy trabajando, pierdo la noción del tiempo*”, cuyo resultado fue $\bar{x} = 3.89$ esto significa que, respecto de este ítems, las respuestas estaban concentradas en las alternativas “*algunas veces*”, lo que podría ser interpretado -al tenor de los resultados- que esa es la percepción como *transcurre* el tiempo durante la jornada de trabajo. Cuestión que es interesante, debido, entre otras cosas, a que, “el compromiso como estado psicológico ha abarcado de diversas formas una o más de varias ideas relacionadas, cada una de las cuales a su vez representa alguna forma de *absorción*, apego y/o entusiasmo” (Macey & Schneirder, 2008, p.6); b) Por otro lado, el ítem WE7= “*Me enorgullezco del trabajo que realizo*”, el que presenta *mayor* promedio, esto es $\bar{x} = 5.26$, lo cual, debe ser interpretado como una cuestión positiva, debido a que, los/as docentes perciben y valoran el trabajo que realizan y las

condiciones mediante las cuales lo ejecutan. Esto se debe a que, las respuestas se encuentran en la opción “*muy a menudo*” y “*siempre*”, por tanto, resulta pertinente, debido a que, estos resultados podrían ser mirados desde la lógica “que están vinculadas a la resiliencia y se refieren al sentido de las personas de su capacidad para controlar con éxito y tener un impacto en su entorno” (Bakker, 2011, p.266).

Considerando ambos extremos de los resultados, los cuales, no se alejan en demasía de la *media*, resulta muy pertinente plantear que, si bien, el transcurso del tiempo que se percibe mientras están realizando sus funciones genera ciertos niveles de tensión, sin embargo, ambos resultados deben mirarse con optimismo, puesto que, están ubicadas las respuestas respecto de los niveles de satisfacción, por tanto, no es posible realizar conjeturas y/o aproximaciones acerca del compromiso que puedan tener los/as docentes que fueron parte de la investigación. Debido a que, “el compromiso como estado psicológico se considera un antecedente de varios resultados organizacionalmente relevantes, incluidas varias formas de comportamiento prosocial y / o retiro organizacional/laboral” (Macey & Schneirder, 2008, p.8).

Vigor

A partir de los resultados anteriores es pertinente presentar los datos que arrojó el instrumento respecto del *vigor*. Considerando la secuencia presentada en el ámbito anterior, se mantiene la misma estructura, la cual es presentada a partir de la siguiente tabla:

TABLA 5 RESULTADOS DIMENSIÓN “VIGOR” SEGÚN TIPO DE CONTRATO .

Vigor según tipo de contrato	Promedio preguntas del Ítem		
	En mi trabajo me siento lleno de energía (WE1)	En mi trabajo, me siento fuerte y energizado (WE2)	Cuando me levanto en la mañana, siento ganas de ir a trabajar (WE5)
Honorario	4,37	4,24	4,46
Planta/Contrata	4,42	4,33	4,51

Fuente: elaboración propia, 2021.

Según lo que señalan Bakker, *et al*, (2011), el *vigor* se “caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja.” (p.136). De acuerdo con esta definición, los resultados que presenta la Tabla 5 indica que las respuestas se ubican entre las opciones “*a menudo*”, “*muy a menudo*”, en todas las preguntas que conforman la variable *vigor*. La afirmación que presenta mayor promedio, para ambos tipos de Contrato, es “*cuando me levanto en la mañana, siento ganas de ir a trabajar*” (WE5), la cual, tiene una *media* en Contratos a Honorarios $\bar{x} = 4.46$; por su parte, en la clasificación Contrata/Planta: $\bar{x} = 4.51$, si bien, las diferencias no son significativas, es interesante destacar que los/as Docentes que fueron parte de la investigación manifiestan que van al trabajo con un alto grado de motivación y *dedicación*, lo cual se convierte en un antecedente relevante, todas vez que esto se convierte en un desafío para la Escuela de Administración Pública, en mantener estos altos niveles y, además, para los/as Docentes, debido a que, según plantean Salanova y Schaufeli (2009) “los trabajos desafiantes y enriquecidos, en los que los empleados pueden hacer uso de muchos recursos, generan altos niveles de motivación intrínseca, lo que a su vez estimula un comportamiento laboral proactivo” (p.117).

Dedicación

La *dedicación*, según plantean Bakker, *et al*, (2011), “implica estar totalmente involucrado en el trabajo que se tiene y experimentar sentimientos de significado y entusiasmo” (p.136). Un tema interesante de analizar, particular y especialmente, en esta variable, debido a que, es la que presenta mayor *media* en todas las mediciones. Esto resulta relevante considerando, además, que las opciones de respuesta se concentran en “*muy a menudo*” y “*siempre*”, lo cual es un indicador pertinente de relevar. Por ejemplo, la afirmación “*me enorgullezco del trabajo que realizo*” (WE7) es la que presenta mayor *media* para ambos Tipos de Contrato, esto es: Honorario $\bar{x} = 5.24$; y en Contrata/Planta $\bar{x} = 5.26$. según es presentado en la Tabla 6.

TABLA 6 RESULTADOS DIMENSIÓN “DEDICACIÓN” SEGÚN TIPO DE CONTRATO .

Dedicación según tipo de contrato	Promedio preguntas del Ítem		
	Me entusiasma mi trabajo (WE3)	Mi trabajo me inspira (WE4)	Me enorgullezco del trabajo que realizo (WE7)
Honorario	5,02	4,90	5,24
Planta/Contrata	5,07	4,96	5,26

Fuente: elaboración propia, 2021.

Una manera interesante de leer estos datos permite afirmar que la *dedicación* de los/as Docentes presenta un alto nivel de involucramiento. Estos resultados deben ser tomados en consideración, puesto que, al considerar la afirmación “*Mi trabajo me inspira*” (WE4), es la que presenta menor *media* de las tres afirmaciones en ambos Tipos de Contrato: Honorario $\bar{x} = 4.90$; y en Contrata/Planta $\bar{x} = 4.96$, siendo un tema a considerar en contraste con la afirmación de mayor *media* (WE7), debido, entre otras cosas, a que, por una parte, los/as Docentes están orgullosos/as de su trabajo, lo cual es una dimensión individual no necesariamente asociada a la Universidad; y por otra, la *media* en cuanto a la *inspiración* respecto del mismo es más baja. Ahora bien, la literatura indica que “las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones de apoyo entre compañeros de trabajo, la retroalimentación sobre el desempeño y el desarrollo de competencias de los empleados, facilitan el engagement” (Bakker, et al, 2011, p.135), debido a lo cual, las estrategias que deben ser desarrolladas por la Universidad deben estar enfocadas en potenciar las habilidades, gustos, preferencias, hábitos, entre otras, debido a que, “el hecho de que los recursos laborales tengan un potencial motivacional significa que el trabajo satisface las necesidades humanas básicas de los empleados, como las necesidades de autonomía (de Charms 1968), competencia (White 1959) y relación (Baumeister y Leary 1995)” (Salanova y Schaufeli, 2009, p.118).

Absorción

De acuerdo a lo que plantea Schaufeli & Bakker (2003), la *absorción* “es un aspecto distinto del *engagement*, que no se considera necesariamente opuesto a la ineficiencia profesional” (p.7). Por tanto, está caracterizada por la *dedicación* que el/la trabajador presenta cuando está concentrado y cómodo/a en su trabajo, lo cual, se ve reflejado en la rapidez con la que transcurre el tiempo mientras está en la jornada laboral (Bakker, 2011). Supone, esta característica, una manifestación interesante, debido a que, “la eficacia reducida y la *absorción* no son opuestos directos entre sí, sino que son aspectos conceptualmente distintos que no son los puntos finales de algún continuo subyacente” (Schaufeli, *et al*, 2001, p.74).

Estas características resultan ser posibles consecuencias respecto del *engagement*, puesto que, aquellas actitudes positivas hacia el trabajo se encuentran en estrecha relación “con conductas organizacionales positivas tales como: iniciativa personal y motivación para el aprendizaje” (Schaufeli & Bakker, 2003, p.11).

Teniendo en cuenta esta consideración, la Tabla 7, presenta los resultados según las delimitaciones indicadas anteriormente.

TABLA 7 RESULTADOS DIMENSIÓN “ABSORCIÓN” SEGÚN TIPO DE CONTRATO .

Absorción según tipo de contrato	Promedio preguntas del Ítem		
	Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente (WE6)	Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea (WE8)	Cuando estoy trabajando, pierdo la noción del tiempo (WE9)
Honorario	4,49	4,24	3,88
Planta/Contrata	4,44	4,22	3,89

Fuente: elaboración propia, 2021.

En ambos tipos de contrato, la pregunta WE6 “*Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente*” es la que presenta mayor puntuación para este ítem, en ambas clasificaciones según

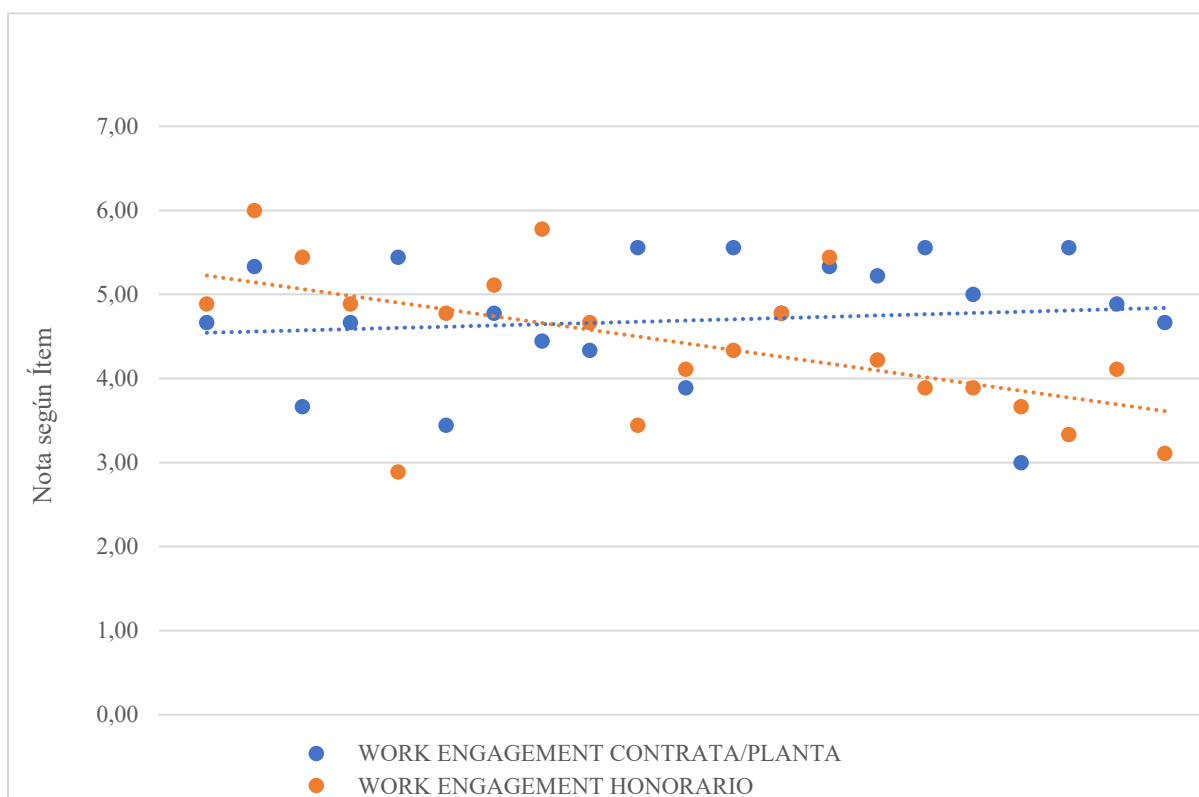
tipo de contrato los resultados son los siguientes: Honorario $\bar{x} = 4.49$; Planta/Contrata: $\bar{x} = 4.44$, respectivamente. A partir de estos datos, es posible inferir que las diferencias entre las *medias* no son *significativas*. Por tanto, un primer análisis indica que el *tipo de contrato* no determina los niveles de *absorción*. Es decir, los/as docente, independiente de la tipología de contrato, se sienten tranquilos/as en el desarrollo de sus funciones y el ambiente de la organización. Esto se apoya, además, en los resultados que arroja la pregunta WE8 “*Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea*”, debido a que, la puntuación entre *Honorario* y *Planta/Contrata* no presenta *diferencias significativas* y se encuentra dentro de parámetros altos de puntuación, esto es: $\bar{x} = 4.24$ y $\bar{x} = 4.22$ respectivamente. Finalmente, la pregunta WE9 “*Cuando estoy trabajando, pierdo la noción del tiempo*”, es la que presenta el resultado menor, según tipología de contrato: $\bar{x} = 3.88$ y $\bar{x} = 3.89$, respectivamente, lo cual, en primer lugar, indica que se encuentra en la clasificación de respuesta: *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Por lo anterior, se puede inferir que la noción del paso del tiempo no resulta relevante en los/as docentes. Sin embargo, los resultados no tienen diferencias *significativas* de acuerdo al tipo de contrato, por tanto, la calidad contractual no explica los niveles de *absorción*.

A raíz de los resultados obtenidos en el presente estudio, es posible establecer que no existen diferencias significativas en el nivel de *engagement* de las y los docentes de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso, de acuerdo con la calidad contractual que mantengan con la institución. Lo mismo ocurre, para las dimensiones que componen el *engagement*, a saber: *vigor*, *dedicación* y *absorción*, ya que a partir de los datos recabados se puede inferir que la diferencia de medias entre los niveles obtenidos en cada una de estas dimensiones, y en cada uno de los ítems, según tipologías de contrato existentes dentro de la institución, no son significativas.

Finalmente, Respecto de los análisis realizados en el Gráfico N°1 “Total Resultados Engagement”, es pertinente desagregar los datos de acuerdo a los componentes, debido a que, esto permitirá una mirada más profunda del fenómeno de estudio. En tanto, permitirá revisar la trazabilidad de los resultados de manera individual, es decir, lo que respondió cada uno/a de los/as Docentes que fueron parte del estudio. Dentro de lo cual, será posible evidenciar si el comportamiento de los datos corresponde a eventos particulares que atañen a un/a Docentes específico o, por el contrario, tienen relación con el tipo de contrato.

El análisis es presentado a partir del siguiente gráfico:

Gráfico 3 DISPERSIÓN DE RESULTADO *TOTAL ENGAGEMENT* SEGÚN TIPO DE CONTRATO



Los resultados —que no presentan diferencias estadísticamente significativas— permiten evidenciar que existe una concentración de datos en torno a niveles más bajos en aquellos/as

Docentes que tienen contratos a Honorarios. Los datos respecto de este grupo indican que $\bar{x}=4.42$; de los cuales, el 57.14% (12 docentes) están bajo ese promedio, esto es una alerta interesante de revisar, debido a que, es un indicio claro que estos/as docentes están presentando niveles de engagement que son preocupantes. En esta categoría de contrato, absorción es la que presenta menores resultados respecto de su media, esto es $\bar{x}=4.3$, además, un 33,3% de los/as Docentes (7 de 21) presentan resultados deficientes, es decir, la \bar{x} es menor a 4. Incluso, una de los/as Docentes arroja resultado de $\bar{x}=2.33$. La situación se torna preocupante al destacar que, en el componente absorción, dos Docentes presentan resultados con $\bar{x}=2.33$ y $\bar{x}=2.67$, convirtiéndose en los resultados más bajos para este componente. Además, uno/a de los/as Docentes, presenta resultados para los tres componentes: vigor es $\bar{x}=3.0$; dedicación $\bar{x}=3.33$; y, absorción es $\bar{x}=2.33$, por tanto, es un caso particular que merece ser revisado de manera individual, puesto que, escapa al resto de los resultados. Lo cual, a priori, indicaría que se trata de situaciones de riesgo que están experimentando esos/as Docentes.

Otro punto particular se encuentra en que, de los tres componentes, los/as Docentes que tienen \bar{x} menor a 4,0 presentan estos mismos resultados en dos de los tres componentes. Por tanto, se indica que existe un patrón de insatisfacción que debe ser abordado de manera particular — debido a que es factible conocer los nombres de esos/as Docentes— pero también de manera grupal, puesto que, al desglosar los resultados —presentados en promedio— se pueden visualizar las grietas particulares. Por tanto, corresponde revisar si esto obedece a cuestiones particulares y como estas podrían afectar el rendimiento y logro de los propósitos colectivos y/o, por el contrario, se debe a temas colectivos de relación, convivencia y expectativas que no están siendo desarrolladas de manera correcta dentro del grupo o colectivo y las cuales han sido asimiladas y abordadas de diversas maneras, lo cual, obedece a las características de afrontamiento individual.

Sin embargo, cualquiera que sea la raíz del problema, resulta imperativo generar estrategias que consideren las particularidades de cada caso, con el fin de evitar que estas afecten al grupo y de la misma manera sea el grupo quien pueda disminuir el impacto negativo en los propósitos globales. En esa delgada línea, se requiere necesariamente, trazabilidad en los resultados, por ejemplo, volviendo aplicar el instrumento considerando una periodicidad que permita hacer seguimiento a este comportamiento y comprobar si está enraizado o, por el contrario, obedece a circunstancias particulares. Este proceso puede resultar un punto de inflexión en evitar que se profundice algún tipo de crisis.

En el caso de los/as Docentes que están a modalidad Contrata/Planta la situación sigue patrones similares, sin embargo, en términos de dispersión de los datos, esto presentan el siguiente comportamiento: el componente absorción es el que tiene una media más baja, esto es $\bar{x}=4.3$, además, al igual que en el caso de Honorarios, existen tres Docentes que arrojan resultados en los tres componentes con medias cercana a 3,0, lo cual, es un indicador de un problema que debe ser observado con detención.

Sin embargo, en el componente dedicación se encuentran los más altos resultados teniendo como $\bar{x}=5.33$, el resultado más alto para ambas categorías: Honorarios y Planta/Contrata, es decir, del total de la muestra. Además, en este componente, el resultado menor es de $\bar{x}=3.33$ y $\bar{x}=3.67$, no obstante, se deben revisar estas particularidades, a partir del comportamiento en el resto de los componentes. Debido a que, estos dos casos, también presentan los más bajos resultados en vigor y absorción.

De este modo, en los/as Docentes de ambos tipos de contrato, existen casos particulares a los cuales se debe realizar un seguimiento, debido a que, una de las interrogantes que es necesario

responder está en determinar si esta sensación o percepción se debe a elementos individuales y como desde lo colectivo se puede colaborar en revertir esta situación; o, por el contrario, si se trata de temas grupales que están siendo asimilados de diversa manera por los/as afectados/as. En ambos casos, entender esta particularidad, permite generar las pertinentes estrategias para abordarlos de forma coherente, con el fin de que no afecten, en primer lugar, la salud mental de los/as Docentes y, por consiguiente, fortalezca el propósito central de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso. Dentro de este propósito, la propuesta apunta a las estrategias de seguimiento y monitoreo constante que se deben desplegar, con objeto que los aspectos negativos no se expandan al resto de la Comunidad Educativa, además, colaborar en que los/as Docentes no tengan esa percepción de disconformidad o malestar tanto en los espacios laborales como en los propósitos encomendados.

En definitiva, no existe evidencia estadística que permita afirmar que estas particularidades detalladas estén asociadas al tipo de contrato, sin embargo, es importante poner atención en los casos particulares mencionados, pues se trata de una dispersión distinta que se da en ambos grupos de trabajo.

Conclusiones

Es importante destacar, que los resultados obtenidos en el estudio manifiestan en cada uno de los constructos, promedios generalmente altos, por ende, se puede destacar el estado de motivación y construcción positiva que mantienen las y los académicos de la Escuela de Administración Pública respecto de su trabajo, lo que es resultado de la capacidad que estos tienen de enfrentar las demandas, con los recursos que poseen para ello (Britt, Adlery & Bartone, 2001). Lo anterior, posibilita la obtención de resultados tanto individuales, como colectivos, siendo capaz de incidir

en la calidad del trabajo realizado por los docentes, además del aporte que esto significa tanto para el crecimiento como para la productividad de las organizaciones (Kahn, 1990).

La Unidad Académica cuenta hoy con el desafío de implementar acciones tendientes a potenciar y fomentar el *engagement* laboral de su dotación total, lo que se alinea con el proceso de consolidación del modelo de gestión institucional, declarado en el Plan de Desarrollo vigente, lo que incrementará la obtención de resultados positivos tanto a nivel personal, como a nivel colectivo, ya sea para la Escuela de Administración Pública, y la Universidad de Valparaíso en su conjunto. De lo contrario, una disminución en los niveles de *engagement* pueden tener claras implicancias para la proactividad, creatividad, desempeño y productividad de sus trabajadores.

Habiendo descrito cada una de las dimensiones que conforman el *engagement*, mediante lo cual se realizó un análisis de los nudos críticos que esto genera y la manera de leer los resultados, se desprende que las estrategias que se deberían implementar deben, necesariamente, considerar los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento utilizado. Esto significa tener claridad que, “los empleados, que generalmente están comprometidos en su trabajo, es más probable que participen también en sus tareas laborales diarias” (Xanthopoulou, 2007, p.198), por tanto, se genera sinergia en los equipos de trabajo lo que tributa a la función general de la Universidad de Valparaíso.

Finalmente, que la *media* de las puntuaciones no esté determinada por el tipo de Contrato, permite evidenciar que las actividades que deben ser realizadas para mantener y aumentar las características que permiten a los/as Docentes realizar sus funciones en un ambiente armónico, y que le permite crecer y aprender en comunidad, deben estar enfocadas en la cohesión de los equipos de trabajo, considerando las particularidades de cada uno de los/as Docentes. Esto se

respalda con lo que plantean Xanthopoulou, *et al*, (2007) quienes sostienen que los “resultados son particularmente importantes porque indican que los niveles de compromiso de los empleados individuales pueden afectar los resultados del desempeño del equipo” (p.197). En este orden de ideas, lo importante, además, es considerar los fines y propósitos de la Escuela de Administración Pública y, por consiguiente, de la Universidad de Valparaíso, logrando, de este modo, afianzar el *sello institucional* mediante el ejercicio de prácticas que valoren el desempeño individual y colectivo de los/as Docentes y de toda la comunidad universitaria.

Sugerencias

Las sugerencias aquí planteadas, nacen principalmente del análisis de los resultados recabados y de la discusión que se ha realizado en torno a ellos a lo largo del presente estudio, basadas principalmente en las dificultades y limitaciones que se observaron en el desarrollo del estudio, además de aquellos aspectos que son posibles de potenciar y complementar de una manera viable, para el desarrollo de la unidad académica en un futuro próximo.

1. La Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso debe desarrollar estrategias enfocadas en incrementar los niveles de *engagement* de los/as docentes, a través de acciones que potencien las habilidades, gustos, preferencias, hábitos, entre otras, debido a que, “el hecho de que los recursos laborales tengan un potencial motivacional significa que el trabajo satisface las necesidades humanas básicas de los empleados, como las necesidades de autonomía (de Charms 1968), competencia (White 1959) y relación (Baumeister y Leary 1995)” (Salanova y Schaufeli, 2009, p.118). Lo anterior, apoyado en la literatura que indica que “las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones de apoyo entre compañeros

de trabajo, la retroalimentación sobre el desempeño y el desarrollo de competencias de los empleados, facilitan el *engagement*” (Bakker, *et al*, 2011, p.135).

2. Es posible implementar estrategias o técnicas asociadas al Job Crafting, que podría otorgar nuevas posibilidades de adaptación y cambio a las necesidades de cada docente en el desempeño de sus funciones, lo que incrementaría la relación positiva e interesante que se tiene actualmente entre las decisiones que toman o pueden tomar, y los resultados esperados. Lo anterior, se debe a la capacidad de identificar, con alto grado de precisión, las condiciones que facilitan las funciones realizadas, lo cual permite, entre otras cosas, que en conjunto se puedan escoger, modificar y potenciar aspectos propios del trabajo.
3. Es imprescindible que las estrategias estén diseñadas en torno al fortalecimiento de ambos temas, sin descuidar el conocer con mayor grado de profundidad los factores que están influyendo, positiva y negativamente, en la carga horaria o percepción del tiempo que tienen los/a docentes. De este modo, no poner en duda el *compromiso* con el que cada docente realiza sus funciones, debido, entre cosas a que, “es concebible que un mayor compromiso no siempre sea mejor. Los empleados no siempre pueden estar comprometidos; necesitan momentos de ausencia y oportunidades de recuperación” (Bakker, 2011, p.268).

Es relevante mencionar, que esta investigación fue realizada en el año 2021, en pleno contexto de emergencia sanitaria y confinamiento derivados de la pandemia COVID-19, por lo que se recomienda que en un futuro próximo se pueda realizar un nuevo estudio en un contexto postpandemia, lo que permitiría comparar resultados y de acuerdo a esto, proponer e implementar estrategias que permitan reducir los efectos negativos y potenciar aquellos positivos en cada uno de los constructos, en condiciones de presencialidad y de trabajo regular.

Finalmente, agradecer a la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso, a su Dirección y a cada una de las y los docentes que participaron voluntariamente del presente estudio, lo cual tuvo una tasa de respuesta del 81%, y que permitirá la promoción del bienestar de cada uno de ellos, con el fin de fortalecer el desarrollo de la unidad académica en conjunto.

Referencias Bibliográficas

- Bakker, A., Demerouti, E. & Dollard, M. (2008). How Job Demands Affect Partners' Experience of Exhaustion: Integrating Work–Family Conflict and Crossover Theory. *Journal of Applied Psychology*. 93 (4). pp. 901-911. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.901>
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013) La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 29 (3). pp. 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013) La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 29. pp.107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A., Demerouti, E., y Sanz-Vergel, A. (2014) Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1. pp. 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2011) ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia y Trabajo*. 13 (41). pp.135-142). Recuperado de <https://research.tue.nl/en/publications/c%C3%B3mo-los-empleados-mantienen-su-engagement-en-el-trabajo>
- Boyd, C., Bakker, A., Pignata, S., Winefield, H. Gillespie, N., & Stough (2011) A longitudinal Test of the Job Demands-Resources Model among Australian University Academics. *Applied Psychology: An International Review*. 60 (1). pp. 112-140. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00429.x>
- Britt, T. W., Adler, A. B., y Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (1). pp. 53-63. <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F1076-8998.6.1.53>
- Cameron, K & Caza, A. Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*. 47 (4). pp. 731-739. <https://doi.org/10.1177/0002764203260207>
- Contreras, C. (2015). Determinación del nivel de Engagement laboral en trabajadores de una planta de producción de petróleo y gas costa afuera en México. *Ciencia & Trabajo*. 17(52). pp. 37-42. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000100008>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3). pp. 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Demerouti, E., Bakker, A. & Bulters, J. (2004) The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64. pp. 131-149. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00030-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00030-7)
- De Vicente, A. y Berdullas, S. La Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. *Revista de historia de la Psicología*, 4 (1). pp. 32-41. Recuperado de <http://bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/TRABAJO%20ALONZO/LA%20PSICOLOGIA%20DE%20LA%20SALUD%20OCUPACIONAL%20POSITIVA%20-%20SALANOVA.pdf>
- Dikkers, Jansen, Lange, Vinkenbunrg, y Kooij (2010) Proactivity, job characteristics, and engagement: A longitudinal study. *Career Development International* 15(1). pp. 59-77. DOI: [10.1108/13620431011020899](https://doi.org/10.1108/13620431011020899)
- Fundación Chile (2018) *Engagement medición 2018*. Recuperado de <https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/07/engagement-2018.pdf>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (3). pp. 632-643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 4 (33), pp. 692-735. <http://dx.doi.org/10.2307/25628>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspective*, 16, pp. 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Mostert, K., & Rathbone, A. D. (2007). Work characteristics, work-home interaction and engagement of employees in the mining industry. *Management Dynamics*, 16(2), pp. 36-52. <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC69722>
- Otzen, T, & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), pp.227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

- Quiñones, M., Tapia, T. y Díaz, C. (2012). El rol de las demandas y los recursos laborales en la salud mental de trabajadores chilenos del sector servicio. *Revista Ciencia y Trabajo*. 14 (45). pp. 201-201. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v20n63/0718-2449-cyt-20-63-00155.pdf>
- Russel, C., Rupp, D. & Byne, Z. (2003) The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*. 88 (1). pp. 160-169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009) *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid. España: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W. Llorens, S., Peiro, J y Grau, R. (2000) Desde el “Burnout” al “engagement” ¿una perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 6 (2). pp. 117-134. Recuperado de <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/152.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25(3). pp. 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), pp.5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Superintendencia de Educación Superior (2021). Recuperado de <https://www.mifuturo.cl/buscador-de-instituciones/>
- Toro, F. (2019). Propuesta de Intervención para el Desarrollo del Capital Psicológico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 38 (2). pp. 115-126. [doi:10.21772/ripo.v38n2a02](https://doi.org/10.21772/ripo.v38n2a02)
- Universidad de Valparaíso (2021) Recuperado de <https://www.uv.cl/universidad/facultades/>
- Universidad de Valparaíso (2021). Plan de Desarrollo Universidad de Valparaíso, 2015-2020
Archivo no publicado.
- Universidad de Valparaíso (2021). Plan de Desarrollo Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2021-2025. Archivo no publicado.
- Universidad de Valparaíso (2021). Plan de Desarrollo Escuela de Administración Pública. 2021-2025. Archivo no publicado.

- Wright, T. y Russell, C. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 83 (3). pp. 486-93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Xanthopoulou, D., Bakker, B., Demerouti, E. & Schaufeli, B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*. 14 (2). pp. 121-141. <http://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Anexos

1. Respuestas aplicación de instrumento “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES-9).

N	TIPO DE CONTRATO	WE1	WE2	WE3	WE4	WE5	WE6	WE7	WE8	WE9	PROMEDIO WORK ENGAGEMENT
1	1,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	6,00	5,00	4,00	4,44
2	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,89
3	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,33
4	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	2,00	5,56
5	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,44
6	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,89
7	1,00	5,00	5,00	5,00	6,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,78
8	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	1,00	5,00	2,00	5,00	3,33
9	2,00	5,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	5,00	4,00	2,00	4,89
10	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	6,00	4,00	3,00	4,67
11	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,44
12	1,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	3,00	2,00	3,89
13	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
14	2,00	3,00	2,00	5,00	6,00	3,00	5,00	6,00	4,00	5,00	4,33
15	2,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,11
16	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	3,00	5,56
17	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,67
18	2,00	4,00	3,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	5,00	5,00	5,11
19	1,00	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	5,00	5,56
20	1,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,33
21	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	3,00	5,44
22	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00
23	2,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00	3,00	4,00	5,00
24	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	4,00	3,00	4,78
25	1,00	4,00	4,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	3,00	5,00
26	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,78
27	1,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00	3,00	2,00	4,78
28	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	6,00	5,00	5,00	4,67
29	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,89
30	2,00	5,00	5,00	6,00	4,00	4,00	4,00	6,00	5,00	4,00	4,78
31	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,11
32	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,67
33	2,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00	4,00	3,00	4,89
34	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,89
35	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,89
36	1,00	5,00	4,00	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,33

37	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	6,00	3,00	3,00	4,11
38	1,00	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,44
39	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	6,00	5,00	4,67
40	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,56
41	1,00	5,00	5,00	6,00	6,00	4,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,22
42	2,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	4,00	6,00	6,00	6,00	5,44
43	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,22
44	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	5,78
45	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,67
46	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	1,00	1,00	3,67

2. Respuestas “Vigor” aplicación de instrumento “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES-9).

N	TIPO DE CONTRATO	WE1	WE2	WE5	PROMEDIO VIGOR
1	1,00	4,00	3,00	4,00	3,67
2	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3	1,00	5,00	5,00	4,00	4,67
4	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00
5	1,00	4,00	3,00	3,00	3,33
6	2,00	2,00	2,00	4,00	2,67
7	1,00	5,00	5,00	3,00	4,33
8	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
9	2,00	5,00	5,00	6,00	5,33
10	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
11	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
12	1,00	4,00	4,00	3,00	3,67
13	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00
14	2,00	3,00	2,00	3,00	2,67
15	2,00	3,00	3,00	5,00	3,67
16	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00
17	1,00	4,00	4,00	5,00	4,33
18	2,00	4,00	3,00	6,00	4,33
19	1,00	5,00	5,00	6,00	5,33
20	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
21	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00
22	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00
23	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
24	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
25	1,00	4,00	4,00	6,00	4,67
26	2,00	4,00	4,00	5,00	4,33

27	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
28	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00
29	2,00	4,00	3,00	3,00	3,33
30	2,00	5,00	5,00	4,00	4,67
31	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
32	1,00	3,00	4,00	4,00	3,67
33	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
34	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
35	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
36	1,00	5,00	4,00	5,00	4,67
37	2,00	4,00	4,00	3,00	3,67
38	1,00	5,00	5,00	6,00	5,33
39	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00
40	1,00	6,00	6,00	5,00	5,67
41	1,00	5,00	5,00	4,00	4,67
42	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
43	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00
44	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00
45	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
46	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00

3. Respuestas “Dedicación” aplicación de instrumento “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES-9).

N	TIPO DE CONTRATO	WE3	WE4	WE7	PROMEDIO DEDICACIÓN
1	1,00	5,00	5,00	6,00	5,33
2	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00
5	1,00	4,00	3,00	4,00	3,67
6	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
7	1,00	5,00	6,00	5,00	5,33
8	2,00	4,00	4,00	5,00	4,33
9	2,00	6,00	5,00	5,00	5,33
10	1,00	5,00	5,00	6,00	5,33
11	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
12	1,00	5,00	4,00	5,00	4,67
13	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00
14	2,00	5,00	6,00	6,00	5,67
15	2,00	5,00	4,00	5,00	4,67
16	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00

17	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
18	2,00	6,00	5,00	6,00	5,67
19	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00
20	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00
21	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00
22	1,00	3,00	3,00	4,00	3,33
23	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00
24	2,00	5,00	5,00	6,00	5,33
25	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00
26	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
27	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00
28	1,00	5,00	5,00	6,00	5,33
29	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00
30	2,00	6,00	4,00	6,00	5,33
31	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
32	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00
33	2,00	6,00	5,00	6,00	5,67
34	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
35	2,00	3,00	3,00	4,00	3,33
36	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00
37	2,00	4,00	5,00	6,00	5,00
38	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00
39	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
40	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00
41	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00
42	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00
43	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
44	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00
45	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
46	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00

4. Respuestas “Absorción” aplicación de instrumento “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES-9).

N	TIPO DE CONTRATO	WE6	WE8	WE9	PROMEDIO ABSORCIÓN
1	1,00	4,00	5,00	4,00	4,33
2	2,00	3,00	4,00	4,00	3,67
3	1,00	4,00	3,00	3,00	3,33
4	1,00	6,00	6,00	2,00	4,67
5	1,00	3,00	4,00	3,00	3,33

6	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
7	1,00	4,00	5,00	5,00	4,67
8	2,00	1,00	2,00	5,00	2,67
9	2,00	6,00	4,00	2,00	4,00
10	1,00	4,00	4,00	3,00	3,67
11	2,00	4,00	5,00	4,00	4,33
12	1,00	5,00	3,00	2,00	3,33
13	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00
14	2,00	5,00	4,00	5,00	4,67
15	2,00	4,00	5,00	3,00	4,00
16	1,00	6,00	5,00	3,00	4,67
17	1,00	5,00	4,00	5,00	4,67
18	2,00	6,00	5,00	5,00	5,33
19	1,00	6,00	5,00	5,00	5,33
20	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
21	2,00	6,00	4,00	3,00	4,33
22	1,00	2,00	3,00	3,00	2,67
23	2,00	5,00	3,00	4,00	4,00
24	2,00	5,00	4,00	3,00	4,00
25	1,00	6,00	4,00	3,00	4,33
26	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
27	1,00	5,00	3,00	2,00	3,33
28	1,00	4,00	5,00	5,00	4,67
29	2,00	4,00	4,00	5,00	4,33
30	2,00	4,00	5,00	4,00	4,33
31	2,00	3,00	3,00	4,00	3,33
32	1,00	4,00	3,00	3,00	3,33
33	2,00	5,00	4,00	3,00	4,00
34	1,00	4,00	5,00	5,00	4,67
35	2,00	3,00	2,00	2,00	2,33
36	1,00	5,00	6,00	5,00	5,33
37	2,00	5,00	3,00	3,00	3,67
38	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
39	2,00	4,00	6,00	5,00	5,00
40	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
41	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
42	2,00	4,00	6,00	6,00	5,33
43	2,00	4,00	4,00	3,00	3,67
44	2,00	4,00	6,00	6,00	5,33
45	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00
46	2,00	4,00	1,00	1,00	2,00