



# **Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones**

## **Evaluación de Engagement, Burnout y Satisfacción de Recursos Laborales en el ámbito de la Educación Municipal**

Alejandro Antonio Brasky Bustos

Profesor Guía: Francisco Albornoz

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones  
Escuela de Psicología  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad de Valparaíso

## **Dedicatoria**

Esta investigación está dedicada a todos y todas aquellas personas que han confiado en mi esfuerzo y que también me han brindado una ayuda para poder terminar, durante este tiempo. Ha sido un difícil camino y todas aquellas personas me han enseñado perseverancia, resiliencia y valentía para mirar de frente a los desafíos, todo esto me ha permitido ser una persona de bien y un profesional exitoso.

Le dedico también a los y las profesores que estuvieron, durante el inicio, desarrollo y conclusión del proceso por transmitirme sus conocimientos, ya que, gracias a sus palabras y metodologías logré realizar este trabajo final de grado.

### **Agradecimientos**

Primeramente, a mis padres, por la confianza que tuvieron en cada momento de mi vida, por su amor y todo el esfuerzo y sacrificio que pasaron para que yo pudiera culminar mis estudios.

A mis hermanos que ha sido un gran apoyo para mi vida. A mi profesor Francisco Albornoz que, con su conocimiento, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia, su amistad y motivación ha sido fundamental para mi formación.

Finalmente, a mis amigos y compañeros por compartir conmigo cada momento y por la amistad que siempre me brindaron.

## Resumen

Esta investigación se realizó en el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), el cual es uno de los departamentos de la municipalidad de Quillota. El elemento que motivó a realizar esta investigación está dado por el traspaso de las funciones del DAEM, con fecha del 01 de marzo de 2027, al Servicio Local de Educación Pública (SLEP), dependiente de la Dirección de Educación Pública del Ministerio de Educación de acuerdo con la Ley 21040 (2017).

El personal del DAEM, tendrá que participar activamente en la transición, mediante la entrega de información. Por otra parte, estas personas podrán postular a los concursos internos que proveerán la planta del SLEP. Lo anterior, hace necesario implementar en el corto plazo un proceso de gestión del cambio, que implique despejar dudas, planificar e implementar acciones y programas de formación y capacitación del referido personal, dirigidas a prepararlos para enfrentar dichos concursos y su vida después del proceso. De esta manera mantener la motivación, compromiso laboral y cumplimiento de objetivos durante 4 años hasta el 2027. Ya que el incierto escenario podría generar desmotivación e incertidumbre por la inestabilidad futura y acelerar procesos de búsquedas y cambios laborales. Para ello, este proceso se abordó mediante el modelo de Recursos Laborales de Sponton (Sponton, et al., 2019), el cual fue basado en el modelo Healthy & Resilient Organization (HERO) de Salanova (Salanova, et al., 2012). La investigación contó con diagnósticos de evaluación de Engagement, Burnout y Recursos Laborales, variables que son conceptos principales del Modelo de Sponton (Sponton, et al., 2019).

**Palabras clave:** Engagement, Burnout, Recursos Laborales, Organizaciones Positivas, Educación Pública.

### Abstract

This research was carried out in the Department of Municipal Education Administration (DAEM), which is one of the departments of the municipality of Quillota. The element that motivated to carry out this investigation is given by the transfer of the functions of the DAEM, dated March 1, 2027, to the Local Public Education Service (SLEP), dependent on the Directorate of Public Education of the Ministry of Education of according to Law 21040 (2017).

DAEM staff will have to actively participate in the transition, by providing information. On the other hand, these people will be able to apply to the internal competitions that will be provided by the SLEP plant. The foregoing makes it necessary to implement a change management process in the short term, which implies clearing up doubts, planning and implementing actions and training programs for the referred personnel, aimed at preparing them to face said contests and their life after the process. In this way, maintain motivation, work commitment and achievement of objectives for 4 years until 2027. Since the uncertain scenario could generate demotivation and uncertainty due to future instability and accelerate search processes and job changes. To do this, this process was approached through the Sponton Labor Resources model (Sponton, et al., 2019), which was based on Salanova's Healthy & Resilient Organization (HERO) model (Salanova, et al., 2012). . The research included assessment diagnoses of Engagement, Burnout and Labor Resources, variables that are main concepts of the Sponton Model (Sponton, et al., 2019).

**Keywords:** Engagement, Burnout, Job Resources, Positive Organizations, Public Education.

**Contenido**

Introducción .....	1
Método .....	4
Instrumentos.....	4
Grupo objetivo .....	6
Resultados .....	7
Discusión.....	11
Sugerencias .....	15
Referencias.....	18

## **Introducción**

Esta investigación se realizó en el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), el cual es uno de los departamentos de la municipalidad de Quillota.

El DAEM tiene diversas funciones, como la de contratación de personal para el funcionamiento de los establecimientos educacionales, administración de los recursos municipales para la educación, desarrollo y clima organizacional, planificación y ejecución de protocolos institucionales y administración de las unidades educativas en concordancia con las distintas leyes y normativas asociadas.

El departamento de educación cuenta con aproximadamente 50 personas que se dividen en 6 áreas, las cuales son: el área de dirección, el área de gestión técnico-pedagógica, el área de promoción social estudiantil, el área de finanzas, el área de gestión de personas, y, por último, el área de infraestructura e informática.

Finalmente, el elemento que motivó a realizar esta investigación está dada por el traspaso de las funciones del DAEM, con fecha del 01 de marzo de 2027, al Servicio Local de Educación Pública (SLEP), dependiente de la Dirección de Educación Pública del Ministerio de Educación de acuerdo con la Ley 21040 (2017). Este traspaso implica una transición del DAEM a los SLEP, que se iniciara a partir del año próximo, lo que significa 4 años, el que se considera un periodo crítico.

Por lo anterior, el DAEM tendrá que participar activamente en la transición con la entrega de información. Pero, además, existirá la posibilidad de que los funcionarios puedan postular a los concursos internos que proveerá la planta del SLEP. Esto genera la pregunta de cómo mantener la motivación, cumplimiento de objetivos, compromiso e identidad de las personas que

actualmente trabajan en el DAEM e implementar en el corto plazo un proceso de gestión de esta transición, que implique despejar dudas, planificar e implementar acciones y programas de formación y capacitación del referido personal, dirigido a prepararlos para dichos concursos y su vida posterior al proceso.

Según Salanova et al. (2019), es aquí donde se puede aplicar el modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes o Healthy & Resilient Organization (HERO), y que hace referencia a que las organizaciones positivas, que llevan a cabo acciones y medidas sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo. Además, son organizaciones resilientes porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversa y bajo presión son capaces de mantener su funcionamiento, a base de buenas prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo, especialmente en tiempos turbulentos.

Por otra parte, Bakker y Demerouti (2018) desarrollaron la teoría de Demandas y Recursos Laborales, la cual define variables y condiciones del ambiente laboral que pueden explicar el comportamiento, fortalecimiento o debilitamiento del compromiso organizacional en el ambiente laboral.

Para Bakker y Demerouti (2011) el modelo se ha utilizado para predecir el Burnout, que es estar quemado o sobre-estresado en el trabajo y Engagement o el Compromiso Organizacional, que es la conexión con el trabajo y también puede predecir las consecuencias de estas experiencias, tales como el absentismo por enfermedad y rendimiento laboral.

Por último, Spontón et al. (2019), realiza una conceptualización de los recursos laborales del modelo HERO (Salanova, et al., 2019) sobre la base de cuatro dimensiones: los Recursos de

Equipo, los Recursos del Líder, los Recursos de la Tarea y los Recursos de la Organización. Pero establece una diferencia para dividir los recursos interpersonales en dos dimensiones a fin de lograr mayor especificidad. Primeramente señala, a los factores motivadores que puedan surgir de las interacciones del equipo de trabajo, denominados como Recursos de Equipo; y, por otro lado, a los factores estimulantes que pueda recibir el trabajador a partir de la relación con quienes lo lideran (jefe, supervisor inmediato); es decir, los Recursos del Líder. Esto lo basa en el hecho de que los funcionarios tienden a establecer interacciones diferentes con las figuras de autoridad o trabajadores de mayor jerarquía en el organigrama y con sus pares y compañeros de trabajo.

En resumen, este proceso se abordó mediante el modelo de Recursos Laborales de Sponton, el cual fue basado en el modelo Healthy & Resilient Organization (HERO) de Salanova (Salanova, et al., 2012). La investigación contó con diagnóstico mediante los instrumentos de evaluación de Engagement, Burnout y Recursos Laborales, los cuales son los conceptos principales del Modelo de Sponton.

A través de esta investigación se observó y evaluó la satisfacción de las dimensiones determinadas por Sponton, et al., (2019) en base al modelo HERO (Salanova, et al., 2012), lo que permitió visualizar su relación con el Engagement y el Burnout.

## **Método**

El presente trabajo se llevó a cabo como una investigación exploratoria y descriptiva y con un diseño no experimental y transversal (Sampieri, et al, 2018). Ya que el estudio se realizó sin la manipulación deliberada y en la que solo se observa la temática específica en su ambiente natural (Aron, 2001).

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó el software estadístico IBM SPSS. Y por último, un análisis de correlaciones entre las escalas y la variabilidad de las hipótesis, a través de las técnica estadística de Pearson y Spearman.

Se reportaron estadísticos descriptivos medias y correlaciones bivariadas entre todas variables del estudio.

## **Instrumentos**

La encuesta fue conformada por tres escalas. Para evaluar el Engagement se aplicó el instrumento UWES-17 versión española (Schaufeli, Bakker, 2004). Esta versión considera 17 ítems y 3 dimensiones, que son Vigor, Dedicación y Absorción.

A continuación, se describen brevemente el contenido de las dimensiones:

La dimensión Vigor se evalúa mediante los 6 ítems que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades. La dimensión Dedicación se evalúa mediante 5 ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y desafiado por el trabajo. La dimensión Absorción se evalúa mediante 6 ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y existe un olvido de todo existe alrededor.

Para evaluar la satisfacción con los recursos laborales se utilizó el cuestionario de satisfacción con los recursos laborales (CSRL\_16) propuesta por Sponton, et al. (2019), la cual toma como referencia el modelo HERO propuesto por Salanova et al. (2012). Este un cuestionario de 16 ítems que se conforma como: Recursos del Líder (4 ítems), Recursos de Tarea (4 ítems), Recursos de Equipo (4 ítems), y Recursos Organizacionales (4 ítems). Todos los ítems se responden en una escala Likert de cinco categorías y de acuerdo con el grado de satisfacción: (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) ni en desacuerdo ni de acuerdo, (4) de acuerdo, y (5) totalmente de acuerdo.

Por último, para evaluar el Burnout, se utilizó el instrumento MBI-GS, la escala Maslach Burnout Inventory, General Survey (Jackson, Leiter, 1996), la cual cuenta con 16 ítems y 3 dimensiones. Estas son; La dimensión de Agotamiento (5 ítems), La dimensión de Cinismo (5 ítems) y la dimensión de Ineficacia Profesional (6 ítems). Los autores consideran que las dimensiones Agotamiento y de Cinismo son las centrales del Burnout, dejando de lado la dimensión de Ineficacia Profesional, dado que en diversos estudios resultaba no ser relevante (Halbesleben, Demerouti, 2005).

La encuesta fue administrada vía web a través del correo electrónico de los participantes. La muestra cumplió con las características que se desean estudiar. Se les aseguró a los encuestados la confidencialidad de los resultados y se pidió que acepten el consentimiento informado de la investigación. La encuesta entregó la opción de continuar contestándola o abandonarla en cualquier momento, por lo que el sesgo potencial de aplicación fue minimizado.

**Grupo objetivo**

La población objetivo y efectiva del estudio son 50 funcionarios del DAEM QUILLOTA. La estrategia de muestreo consideró como criterio de inclusión el de ser personas mayores de 18 años que se encontrarán trabajando o que tuvieran experiencia laboral en la organización de a lo menos 5 meses.

Por otra parte, la muestra se conformó por empleados de las diversas áreas del DAEM, de ambos géneros, así como de distintos niveles jerárquicos tales como jefes de áreas y empleados. Las características de evaluación fueron las siguientes: genero, rangos de edad, antigüedad laboral y puesto.

## Resultados

El análisis de los resultados se entrega de forma ordenada en cuanto a los objetivos.

Primeramente, se entregan los resultados del instrumento UWES-17 que evalúa el Engagement o Compromiso Organizacional. Segundo, se entregan los resultados del instrumento MBI-GS, que evalúa el Agotamiento o el Burnout Laboral. Tercero, se entregan los resultados del instrumento CSRL-16 que evalúa los Recursos laborales, y por último, la correlación de los resultados de los instrumentos para la evaluación.

**Tabla 1**

*Media de las dimensiones del instrumento UWES-17 de Engagement, escala de 0 a 6.*

	Vigor	Dedicación	Absorción	Media Total
Media	4,6	5,1	4,2	4,6

En base a los resultados de la aplicación del instrumento UWES-17 de Engagement obtuvo un promedio entre 4 a 5. La dimensión de Dedicación la que obtuvo el promedio más alto (5,1), y la dimensión de Absorción el promedio más bajo (4,2). En cuanto a la dimensión de Vigor se obtuvo un 4,6, las estadísticas se pueden observar en la tabla 1. En cuanto a la media total del instrumento es de un 4,6.

**Tabla 2**

*Media de las dimensiones del instrumento MBI-GS, Burnout, escala de 0 a 6.*

	Agotamiento	Cinismo
Media	1,8	1,1

Los resultados de la aplicación del instrumento MBI-GS de Burnout, obtuvo un promedio entre 1 a aproximadamente 2. La dimensión de Agotamiento obtuvo el promedio más alto (1,8), y la dimensión de Cinismo el promedio más bajo (1,1). Las estadísticas se pueden observar en la tabla 2.

**Tabla 3**

*Media de las dimensiones del instrumento de Recursos Laborales CSRL-16, escala de 1 a 5.*

	R. del Líder	R. de la Tarea	R. del Equipo	R. Organizacionales
Media	4,24	4,28	4,3	3,7

Los resultados de la aplicación del instrumento CSRL-16, obtuvo un promedio entre 3,5 a 4,4, siendo la dimensión de Recursos de Equipo la que obtuvo el promedio más alto (4,3), y la dimensión de Recursos de la Organización el promedio más bajo (3,7). En cuanto a las dimensiones de Recursos de Tarea obtuvo un 4,24 y por último, la dimensión de Recursos del Líder un 4,28, las estadísticas se pueden observar en la tabla 3.

**Tabla 4**

*Media de las preguntas con menor y mayor satisfacción del Instrumento de Satisfacción con los Recursos Laborales CSRL-16.*

	“Estoy satisfecho/a con las recompensas económicas (Salario, premios, bonos) adecuados al esfuerzo”	“Estoy satisfecho/a por tener el tiempo necesario para realizar mis tareas”	“Estoy satisfecho/a por realizar tareas que aumentan mis habilidades”	“Estoy orgulloso/a por pertenecer a esta organización/empresa”
Media	2,8	3,9	4,6	4,6

*Nota.* Las preguntas se encuentran en orden desde menor a mayor media.

En cuanto al nivel de satisfacción respecto a las preguntas, se puede observar que, las preguntas con menor promedio son “Estoy satisfecho/a con las recompensas económicas (Salario, premios, bonos) adecuados al esfuerzo” y “Estoy satisfecho/a por tener el tiempo necesario para realizar mis tareas” y las preguntas con mayor promedio de satisfacción fueron “Estoy satisfecho/a por realizar tareas que aumentan mis habilidades” y “Estoy orgulloso/a por pertenecer a esta organización/empresa” (Ver Tabla 4).

Por último, se correlacionaron las variables del instrumento CSRL-16 de Evaluación de Recursos Laborales, para determinar si las dimensiones tuvieron una directa o indirecta relación con el Engagement o Burnout Laboral en los funcionarios del DAEM, lo que permitió conocer con mayor profundidad las condiciones laborales de la organización.

Para conocer los estadísticos de normalidad se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk al tener una muestra menor a 50 personas. Se obtuvo que la dimensión de Recursos de la Organización tuvo una significación de 0,059 analizado a través del Coeficiente de Spearman.

**Tabla 5**

*Relación de Dimensión de Recursos del Líder con las de Engagement y Burnout. (Indicador de Pearson)*

	Agotamiento	Cinismo	Vigor	Dedicación	Absorción
Correlación	-0,324	-0,570	0,486	0,485	0,384

En cuanto a la dimensión de Recursos del Líder, se observa una relación indirecta y moderadas con las dimensiones del instrumento de Burnout obteniendo un -0,324 en la dimensión de Agotamiento, y un -0,570 en Cinismo.

En cambio, en la relación con las dimensiones del Instrumento de Engagement, se observa una relación directa y moderada: Vigor tiene una correlación de 0,486, Dedicación de 0,485 y Absorción de 0,384. Ver Tabla 5.

**Tabla 6**

*Relación de Dimensión de Recursos de la Tarea con las de Engagement y Burnout. (Indicador de Pearson)*

	Agotamiento	Cinismo	Vigor	Dedicación	Absorción
Correlación	-0,321	-0,318	0,625	0,562	0,243

En cuanto a la dimensión de Recursos de la Tarea, se observa una relación indirecta y moderada con las dimensiones del instrumento de Burnout obteniendo un -0,321 en la dimensión de Agotamiento y un -0,318 en Cinismo.

En cambio, en la relación con las dimensiones del Instrumento de Engagement, se observa una relación directa: Vigor tiene una correlación de 0,625 siendo moderada, Dedicación de 0,562 siendo moderada y Absorción de 0,243, siendo débil. Ver tabla 6.

**Tabla 7**

*Relación de la Dimensión de Recursos del Equipo con las de Engagement y Burnout. (Indicador de Pearson)*

	Agotamiento	Cinismo	Vigor	Dedicación	Absorción
Correlación	-0,101	-0,200	0,381	0,248	0,221

En cuanto a la dimensión de Recursos del equipo, se observa una relación indirecta y débil con las dimensiones del instrumento de Burnout obteniendo un -0,101 en la dimensión de Agotamiento y un -0,200 en Cinismo.

En cambio, en la relación con las dimensiones del Instrumento de Engagement, se observa una relación directa: Vigor tiene una correlación de 0,381 siendo moderada, Dedicación de 0,248 siendo débil y Absorción de 0,221, siendo débil. Ver Tabla 7.

**Tabla 8**

*Relación de la Dimensión de Recursos del Organización con las de Engagement y Burnout. (Indicador de Spearman)*

	Agotamiento	Cinismo	Vigor	Dedicación	Absorción
Correlación	-0,456	-0,396	0,489	0,551	0,423

En cuanto a la dimensión de Recursos de la organización, se observa una relación indirecta y moderada con las dimensiones del instrumento de Burnout obteniendo un -0,456 en la dimensión de Agotamiento y un -0,396 en Cinismo.

En cambio, en la relación con las dimensiones del Instrumento de Engagement, se observa una relación directa y moderada: Vigor tiene una correlación de 0,489, Dedicación de 0,551 y Absorción de 0,423. Ver Tabla 8.

## Discusión

Los resultados de la aplicación de los instrumentos de Engagement, Burnout y de Satisfacción de Recursos Laborales en el DAEM, dan cuenta de un nivel de Engagement estándar y cercano a los resultados al nivel nacional, según un estudio realizado por CIRCULAR HR (2021). El promedio de Engagement de 63 organizaciones que ejercen sus funciones en el ámbito educacional, resultaron en un promedio de 4.36 siendo muy cercano a lo obtenido en el DAEM (4,69). Si se comparan ambos resultados el DAEM Central Quillota, tendría un Engagement Alto. Ver tabla 9.

**Tabla 9**

*Comparación de la media obtenida por Circular HR.*

	Nacional	DAEM
Medias	4.36	4.69

*Nota.* Comparación de las medias a nivel nacional. Circular HR, 2021, Medición 2021 Engagement, Impacto en Educación, p. 6

Según el modelo propuesto por Bakker y Demerouti (2011), la organización se encuentra en un Engagement alto, por lo tanto, las personas podrían encontrarse entusiasmadas, emocionadas, con energía, satisfechas y felices.

Sin embargo, habría que ser cauto en observar la dimensión evaluada acerca de recursos de la organización, que es la dimensión que obtuvo el índice de satisfacción más bajo (Ver Tabla 3) y tiene una co-relación que va aumentando en cuanto a las dimensiones de Burnout, como de Cinismo y de Agotamiento (Ver tabla 8). Es aquí donde los líderes deben facilitar medidas de mejoras para que los y las funcionarios y funcionarias puedan mantener un Engagement Alto.

La relación entre los Recursos del Líder y la dimensión de cinismo, se encuentran relacionadas de manera inversa, es decir, que esta distinción se basa en el hecho de que los

trabajadores establecen relaciones interpersonales diferentes con las figuras de autoridad, supervisores, trabajadores de mayor jerarquía en el organigrama y líderes formales o informales, y con sus pares y compañeros de trabajo. Según Yukl et al. (2002) la diferencia principal radica en la asimetría de poder propia de las relaciones jerárquicas, donde el proceso de influencia interpersonal condiciona el comportamiento de la persona liderada; Sin embargo, la dimensión de los Recursos del Líder se encuentra alta, es decir que los líderes tienen los recursos y habilidades para otorgar retroalimentaciones o establecer una comunicación adecuada con los demás funcionarios y funcionarias, pero, al parecer, estos recursos no están siendo adecuadamente otorgados o comunicados a ellos, generando que no entiendan ciertas funciones o que oculten emociones a los líderes. En este sentido podría fortalecerse este vínculo mediante la capacitación y acompañamiento a los líderes para que puedan otorgar adecuadamente los Recursos de Líder a los funcionarios. Canoon y Bowers (2010) señalan que, la influencia del líder sobre los funcionarios y funcionarias, de acuerdo a lo mencionado más arriba, se puede considerar como un recurso motivacional distinto de aquellos procesos interpersonales que surgen en dinámicas interaccionales más horizontales, como con los compañeros de trabajo.

Schaufeli, et al. (2008), señalan en su investigación que el apoyo del supervisor se asocia negativamente con el Burnout, mientras que el apoyo de los compañeros se relaciona con mayores niveles de Engagement en los empleados. En este sentido la organización actualmente cuenta con indicadores altos de satisfacción en las dimensiones de Engagement, y Recursos del Equipo y del Líder, con lo que se puede indicar que la organización cuenta con fortalezas óptimas para mantener a los funcionarios comprometidos con los objetivos de la organización.

**Figura 1**

*Modelo de Sponton, basado en el modelo HERO de Salanova.*



Según el Modelo de Sponton (Ver Figura 1), basado en el modelo HERO de Salanova y los resultados obtenidos, la organización podría tener resiliencia en un futuro frente a condiciones turbulentas, como es la que se encuentra actualmente el DAEM. Los líderes deben observar aquellos Recursos Organizacionales como las compensaciones, para mantener la motivación, productividad, compromiso e identificación laboral. Los funcionarios se encuentran con un alto compromiso con la organización, esto es un indicador y una premisa que desalentaría la búsqueda de nuevos empleos, lo que se refleja, como ejemplo, en una de las preguntas que obtuvo un mayor promedio de satisfacción “Estoy orgulloso/a por pertenecer a esta organización/empresa”, dando cuenta que no sería fácil para un funcionario o funcionaria abandonar la organización. Por otra parte, en reunión de devolución de resultados los líderes señalan que, para mantener este compromiso y rendimiento, se está otorgando a cambio

beneficios tales como, flexibilidad horaria y diversos permisos para que los funcionarios puedan cumplir con labores domésticas.

Es importante que, la organización garantice el mantenimiento en el tiempo de las prácticas que se están realizando actualmente, lo que también implica mantener una evaluación periódica de estos Recursos.

## Conclusiones

En síntesis, las condiciones observadas en el DAEM se presentan como fortaleza y resiliencia frente a contextos turbulentos, como el que está pasando el DAEM, es imperante que el DAEM, mantenga o fortalezca las condiciones actuales, para que estos resultados se mantengan.

Los funcionarios actualmente se sienten satisfechos ante la mayoría de los Recursos Laborales (Sponton, 2019, ver figura 1). Se presenta una debilidad que es la insatisfacción moderada frente a los Recursos Organizacionales Compensatorios.

Los líderes por su parte cuentan con Recursos Laborales, como entregar retroalimentaciones, trabajar en equipo, definir tareas adecuadas y entregar reconocimiento a las tareas bien hechas.

Los funcionarios tienden a esconder emociones frente a estos Recursos otorgados o más bien no entienden ciertas circunstancias. Se puede visualizar también, que un Engagement Alto, provocaría que los funcionarios no expresen como se sienten frente a las tareas.

Finalmente, el DAEM se encuentra en un nivel de Engagement o Compromiso organizacional alto. Lo que explica que los funcionarios se encuentren motivados frente a los desafíos que presenta la realización de tareas. Existe confianza, eficacia y resiliencia, ante las tareas, el trabajo en equipo y los problemas.

### **Sugerencias**

Se sugiere indagar condiciones más específicas en el DAEM, complementar la investigación con un estudio cualitativo, y de esta manera obtener con mayor profundidad datos acerca de las condiciones que puedan estar afectando o no la labor de los funcionarios/as.

También se sugiere llevar a cabo evaluaciones periódicas, a fin de obtener una visión y análisis de las medidas que se establezcan y de cómo las perciben los funcionarios y funcionarias respecto de los procesos que vivirán el periodo crítico.

En cuanto al mecanismo de análisis y gestión, se puede generar un plan de gestión del proceso que fortalezca la motivación, compromiso y cumplimiento de objetivos. En definitiva, el diseño de programas de capacitación y orientación para que el personal pueda enfrentar nuevos desafíos.

Para contar con mayores antecedentes que permitan elaborar proyectos y programas de apoyo a los y las funcionarios y funcionarias, se pueden gestionar coordinaciones con las distintas municipalidades que ya hayan concluido el proceso de traspaso de funciones, o incluso, con la Dirección de Educación Pública (DEP), del Ministerio de Educación. Es importante recabar información respecto al proceso de selección y de las competencias que los SLEP requieran para sus funciones, con el objeto de apoyar a los y las funcionarios y funcionarias que quieran participar del concurso.

Sería importante que la municipalidad, a fin de apoyar a los y las funcionarios y funcionarias, elabore un programa de acompañamiento para los que deseen postular en los concursos. Sería necesario que la municipalidad desarrolle programas de apoyo a los y las funcionarios y funcionarias en prevención a las consecuencias emocionales o cognitivas que el proceso de transición pudiese generar.

Finalmente sería deseable, contemplar la posibilidad de reasignar funciones a aquellos funcionarios y funcionarias del DAEM, que la municipalidad considere necesario contar con sus experiencias laborales, habilidades y competencias.

## Referencias

- Aron, A. (2001). *Estadística para psicología*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). *Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance*. Handbook of well-being.
- Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C., & Procci, K. (2010). *Optimizing learning in surgical simulations: Guidelines from the science of learning and human performance*. Surgical Clinics of North America, 90, 583–603.
- Circular HR, 2021, *Medición 2021 Engagement, Impacto en Educación*, p. 6.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). *The job demands-resources model: Challenges for future research*. SA Journal of Industrial Psychology, 37(2), 01-09.
- Halbesleben, J. R., & Demerouti, E. (2005). *The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory*. Work & Stress, 19(3), 208-220.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ley 21040 de 2017. *Crea el sistema de Educación Pública*. 24 de Nov. de 2017.
- In Psicología positiva aplicada* (pp. 403-428). Desclée de Brouwer.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. Leiter (1996). *Maslach Burnout Inventory. Manual research edition*.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). *We need a hero! Toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model*. Group & Organization Management, 37, 785–822. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601112470405>.

- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva (1ª ed.)*, *Healthy Organizations. A look from positive psychology*. Aranzadi.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203.
- Spontón, C. L., Trógolo, M. A., Castellano, E., Morera, L. P., & Medrano, L. (2019). *Desarrollo y validación de una escala para medir satisfacción con los recursos laborales*. *Suma Psicológica*, 26(1), 64-74.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). *A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research*. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32.