

PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES POSITIVAS EN TIEMPOS DE PANDEMIA: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO CON DOCENTES

POSITIVE ORGANIZATIONAL PRACTICES IN PANDEMIC TIMES: A DESCRIPTIVE STUDY WITH TEACHERS

Salessi, Solana¹

RESUMEN

El presente estudio se orientó a indagar el nivel de compromiso, satisfacción laboral y burnout de docentes, así como sus percepciones respecto a las prácticas y recursos organizacionales. Se diseñó un estudio empírico, cuantitativo y transversal de alcance descriptivo-correlacional. Se estudió una muestra no probabilística de 244 docentes argentinos (77.90% mujeres; $X_{\text{edad}} = 39.29$, $DE = 8.47$; $X_{\text{antigüedad}} = 12.77$, $DE = 9.12$). Sobre los datos recabados se computaron estadísticos descriptivos, pruebas de diferencias de media, análisis de varianza y análisis correlacionales. Los resultados muestran niveles altos de compromiso, satisfacción y realización personal, asociaciones estadísticamente significativas entre todas las variables, y algunas diferencias en función de las características sociodemográficas. Se discuten los hallazgos y se señalan las limitaciones, fortalezas e implicancias prácticas del estudio realizado.

Palabras clave:

Prácticas organizacionales, Satisfacción laboral, Compromiso organizacional, Burnout, Psicología organizacional positiva.

ABSTRACT

The aim of the present study was to investigate the level of commitment, job satisfaction and teacher's burnout, as well as their perceptions regarding organizational practices and resources. An empirical, quantitative, and cross-sectional study with a descriptive-correlational scope was designed. A non-probabilistic sample of 244 Argentine teachers was studied (77.90% women; $X_{\text{age}} = 39.29$, $SD = 8.47$; $X_{\text{seniority}} = 12.77$, $SD = 9.12$). Descriptive statistics, mean difference tests, variance analysis and correlational analysis were computed on the collected data. The results show high levels of commitment, job satisfaction and personal realization; statistically significant associations between all variables and some differences based on sociodemographic characteristics. The findings are discussed, and the limitations, strengths and practical implications of the study are pointed out.

Keywords:

Organizational practices, Job satisfaction, Organizational commitment, Teacher's burnout, Positive organizational psychology.

¹Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Universidad Nacional de Rafaela. Centro de Investigación y Transferencia Rafaela. Argentina. Email: solanasalessi@gmail.com

Introducción

En enero de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote de una nueva enfermedad por coronavirus denominada COVID-19. Desde entonces fue identificada como una emergencia de salud pública de alcance global, con efectos psicosociales que incluyen desde síntomas aislados como ansiedad, irritabilidad y alteraciones del sueño, hasta cuadros psicopatológicos severos, entre los que se cuentan síndrome de estrés postraumático, fobias y trastorno depresivo mayor (Tolsa & Malas, 2021).

En el contexto de pandemia el mundo del trabajo mostró reconfiguraciones en las formas de concretarlo, consolidando y extendiendo el teletrabajo en actividades en que fue posible su implementación. Tal el caso de la docencia. En el pasaje a la virtualidad, los docentes debieron modificar sus prácticas educativas cotidianas, implementando herramientas digitales, construyendo competencias relativas al uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC). Las implicancias de esta medida se tradujeron en mayores niveles de tensión, sobrecarga de tareas y ansiedad de asumir la tarea docente en la virtualidad (Gómez Dávalos & Rodríguez Fernández, 2020; Picón, González de Caballero, & Paredes Sánchez, 2020; Oducado, Parreño-Lachica, & Rabacal, 2021). Frente a este escenario, sistemas de gestión organizacional positiva se erigen como una alternativa necesaria para promover el bienestar y la salud de sus miembros (Benítez-Saña, 2021).

Las organizaciones educativas sólo recientemente han comenzado a hacerse eco de los planteamientos de la psicología positiva, impulsadas por el deseo de renovar las prácticas y dinámicas institucionales desde fundamentos científicos sólidos. No obstante, el grueso de la literatura sobre esta temática (Albertín & Ventura-Traveset, 2016; Gilman, Huebner & Furlong, 2009; Palomera Martín, 2017) ha sido generada en países de América del Norte o Europa; regiones cuyas realidades laborales, sociales y culturales son muy diferentes a la Argentina. Esta circunstancia impide extrapolar los resultados, demandando la ejecución de estudios propios en el ámbito nacional. Hasta la fecha, no se registran estudios orientados a explorar las prácticas saludables en las organizaciones educativas, ni sus vinculaciones con el comportamiento docente; mucho menos aún, en contexto de pandemia. Ante este vacío empírico, el objetivo que persiguió esta investigación fue examinar las percepciones de los docentes respecto a la implementación de prácticas organizacionales positivas, así como sus vinculaciones con el burnout, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Marco Teórico

Siguiendo los postulados del modelo HERO (*Healthy and Resilient Organization*; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012), las organizaciones saludables y resilientes son aquellas que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados, mantener un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras y fortalecerse ante la adversidad. Estas organizaciones gestionan los procesos de trabajo de modo tal que logran

que sus empleados experimenten elevados niveles de bienestar, desarrollen actitudes y comportamientos positivos y logren resultados de calidad.

Los recursos y prácticas organizacionales que la organización invierte se convierten en un pilar fundamental para desarrollar organizaciones "heroínas". Siguiendo a Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens (2015), las prácticas saludables se despliegan en tres niveles: (a) nivel de la tarea (por ejemplo, prácticas de rediseño y job crafting para incrementar la autonomía); (b) nivel social (por ejemplo, recursos tales como el apoyo social y estilos de liderazgo positivo) y; (c) nivel organizacional (por ejemplo, prácticas de conciliación trabajo-familia). La evidencia empírica disponible (Redelinguys, Rothmann & Botha, 2019; Lupano Perugini & Castro Solano, 2016; Salanova, Llorens & Martínez, 2016; Salanova, Martínez & Llorens, 2014) demuestra que la percepción de atributos virtuosos y prácticas organizacionales positivas se asocia a resultados positivos, tales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y una menor incidencia del síndrome de burnout.

En el marco de la psicología organizacional positiva (Luthans, Luthans & Luthans, 2015), en cuyos lineamientos se inscribe el presente estudio, las actitudes laborales se entienden como evaluaciones o valoraciones que expresan los sentimientos, creencias y apego hacia el trabajo (Tee, 2020). Se trata de una respuesta psicológica compuesta por sensaciones, ideas e intenciones de actuar (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017). Entre las actitudes que han acaparado la atención de los investigadores, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional destacan como las más estudiadas en el siglo XXI (Tee, 2020).

La satisfacción laboral se define como un estado emocional placentero y una evaluación favorable de las experiencias laborales (Salessi, Omar, & de Andrade, 2021). En tanto que, el compromiso se refiere al grado con que las personas están consustanciadas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas (Omar, 2015). Respecto a este último constructo, si bien en la literatura especializada prepondera una conceptualización multidimensional que distingue una dimensión normativa, una dimensión calculativa y una dimensión afectiva (Meyer & Allen, 1997), se ha señalado (Cohen, 2014; Omar, 2015) que la faceta afectiva es la que capta la verdadera esencia del concepto, siendo la más estudiada y la medida más efectiva del constructo. De aquí que ésta sea la dimensión analizada en el presente estudio. En este sentido, el compromiso afectivo alude a los lazos emocionales que unen al individuo con la organización (Meyer & Allen, 1997). Las personas con un fuerte compromiso afectivo continúan trabajando en la organización porque desean y quieren hacerlo, lo cual refleja una preferencia de quedarse en su lugar de trabajo basada en un sentimiento de pertenencia y no en una necesidad económica o en una obligación moral (Omar, 2015).

El síndrome de Burnout fue declarado recientemente por la OMS como una enfermedad relacionada con el trabajo e incluida en la undécima edición de la Clasificación Es-

tadística Internacional de Enfermedades y Problemas de Salud Conexos (OMS, 2022). La definición de este constructo más aceptada por la comunidad científica es la que proponen Maslach y Jackson (1981), quienes lo describen como un síndrome cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del sentimiento de realización personal en el trabajo. En este sentido, el burnout se caracteriza por la vivencia de estar exhausto a nivel emocional por las demandas del trabajo, actitudes de frialdad y distanciamiento en las relaciones interpersonales, y sentimientos de ineficacia y falta de realización personal en el trabajo. De este modo, se configura como una de las variadas respuestas subjetivas al estrés laboral crónico (Li et al., 2022).

El burnout se posiciona como una problemática clave en contextos laborales caracterizados por fuertes niveles de tensión y demandas interpersonales, tales como las que conlleva la labor docente. La pandemia supuso para estos profesionales un escenario aún más complejo al habitual, con mayores exigencias de dedicación y sobre carga laboral, sumado al hecho de que en muchos casos los trabajadores no disponían de los recursos necesarios para adaptarse y responder con idoneidad a los nuevos desafíos (Olivares-Fong, Nieto-López, Velázquez-Vitórica, & López-Guerrero, 2021). De aquí que, las prácticas organizacionales implementadas por las instituciones educativas desempeñen un rol crucial en el bienestar de los trabajadores docentes.

Método

Diseño

La presente investigación corresponde a un estudio empírico, cuantitativo y transversal, enmarcada en los lineamientos de las estrategias descriptiva-correlacional (Ato, López, & Benavente, 2013).

Participantes

Se trabajó con una muestra integrada por 244 docentes de escuelas secundarias y universidades de gestión pública y privada, radicadas en el nodo Rafaela, Santa Fe. La muestra fue seleccionada en forma no probabilística, según un muestreo por disponibilidad. El 77.90% de la muestra fueron mujeres. La edad promedio de los participantes fue de 39.29 años ($DT= 8.47$). La antigüedad laboral media fue de 12.77 años ($DT = 9.12$). El 41% de la muestra se desempeñaba en el nivel superior. El 85% de los docentes trabajaban en organizaciones de gestión pública.

Instrumentos

Los participantes completaron un formulario electrónico conteniendo información sobre el objetivo del estudio y las instrucciones para responder; el formulario de consentimiento informado y los ítems correspondientes a los instrumentos que a continuación se describen. Tales ítems fueron aleatoriamente distribuidos. El protocolo de recolección incluyó, además, una sección de características sociodemográficas a efectos de caracterizar a la muestra bajo estudio.

Escala de prácticas organizacionales saludables (Autor). El instrumento está conformado por 10 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos (1= *Totalmente en desacuerdo*; 5= *Totalmente de acuerdo*), que miden prácticas y recursos organizacionales positivos, tales como comunicación, información, trabajo en equipo, adaptación y aprendizaje (ej: "mi escuela se adapta a los cambios e imprevistos"; $\alpha= .96$). Puntajes altos en la escala señalan la percepción de prácticas saludables y resilientes en la organización.

Escala de satisfacción laboral genérica (Autor). El instrumento está integrado por 7 ítems (ej: "en mi trabajo puedo aplicar todas mis capacidades y habilidades"; $\alpha= .87$) valorados sobre una escala tipo Likert de 5 puntos (1= *Totalmente en desacuerdo*; 5= *Totalmente de acuerdo*). Puntajes altos en la escala indican elevada satisfacción laboral.

Escala de compromiso organizacional (Omar, 2005). Se utilizó la subescala de compromiso afectivo, la cual está conformada por 6 ítems (ej: "Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en la empresa donde trabajo"; $\alpha= .82$) valorados sobre una escala tipo Likert de 5 puntos (1= *Totalmente en desacuerdo*; 5= *Totalmente de acuerdo*). Puntajes altos en la escala indican elevado compromiso organizacional.

Escala de burnout (Seisdedos, 1997). El instrumento está integrado por 22 ítems distribuidos en tres subescalas: agotamiento emocional (9 ítems, ej: "me siento emocionalmente agotado por mi trabajo"; $\alpha= .90$), despersonalización (5 ítems, ej: "no me importa lo que les ocurre a mis alumnos"; $\alpha= .79$), y realización personal (8 ítems, ej: "siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de mis alumnos"; $\alpha = .71$). Los ítems son valorados sobre una escala tipo Likert de 5 puntos (1= *nunca*; 5= *siempre*). Puntajes altos en las subescalas "despersonalización" y "agotamiento emocional", y puntajes bajos en la subescala "realización personal" indican burnout.

Procedimiento

La recolección de los datos se llevó a cabo durante el primer semestre del 2021. Se efectuó mediante un formulario on line que se envió por correo electrónico. Se contactó a diversos directivos escolares y autoridades académicas para hacerles conocer los objetivos del estudio. Los que aceptaron participar recibieron por mail el link de acceso al cuestionario y las instrucciones para responder, de modo de poder distribuirlos entre los planteles docentes de sus respectivas escuelas y facultades. La participación fue voluntaria y anónima, no brindándose incentivos de ningún tipo. En todo momento se resguardó el anonimato de los participantes y la confidencialidad de la información recolectada.

Estrategia de análisis

El procesamiento y análisis de los datos se realizó con auxilio del paquete SPSS (versión 23.0), y el programa G*Power.

Análisis exploratorios. Se examinaron los datos con miras a detectar la presencia de valores perdidos y puntuaciones extremas. El análisis de datos perdidos consistió, principalmente, en valorar su proporción y la posible presencia de sesgos en su distribución. Para ello, se aplicó el test conjunto de aleatoriedad de Little. Los casos atípicos se identificaron mediante el cálculo de puntuaciones Z. Se analizó la distribución de las variables mediante el cálculo de estadísticos descriptivos y coeficientes de asimetría y curtosis (Tabachnick & Fidell, 2013). Se establecieron evidencias de confiabilidad de las escalas utilizadas a partir del coeficiente Omega de McDonald (ω). Finalmente, dado que todas las variables fueron medidas con instrumentos autodescriptivos, se consideró pertinente explorar si los datos se encontraban sesgados debido al método común. Con esta finalidad se ejecutó el test del factor único de Harman (Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2012).

Análisis descriptivos, correlacionales y de diferencia de grupos. Se estimaron los estadísticos descriptivos de las variables de interés y se realizaron análisis correlacionales con el coeficiente r de Pearson. Para explorar posibles diferencias en la percepción de las prácticas organizacionales, los niveles de burnout, compromiso afectivo o satisfacción laboral, se calcularon pruebas de diferencias de medias (t de Student) para el género (varón vs. mujer), el tipo de gestión (pública vs. privada) y el nivel educativo (secundario vs. universitario); así como pruebas ANOVA de un factor para la edad y la antigüedad laboral, medidas en escala ordinal. En los casos en que se encontraron diferencias estadísticamente significativas se computó el tamaño de efecto con los índices d y f (Cohen, 1988), según corresponda.

Resultados

Análisis exploratorios

La prueba de Little indicó que el patrón de valores perdidos respondía completamente al azar (MCAR; $\chi^2_{(244; 19)} = 11.74$, $p = .896$), no superando en ninguno de los casos el 5%. Estos datos fueron reemplazados matemáticamente por valores calculados a partir del método EM (expectación-maximización). No se detectaron problemas de asimetría y/o curtosis extrema, ni observaciones atípicas. Para to-

das las escalas se obtuvo evidencia de adecuada confiabilidad. La prueba de un solo factor de Harman mostró que el porcentaje de varianza explicada por un solo factor era tan sólo del 15.41%, por lo que los datos no se encontraban sesgados por el método común (Podsakoff et al., 2012).

Análisis descriptivos

En la Tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos, los coeficientes de confiabilidad y las correlaciones bivariadas entre las variables estudiadas.

Según se desprende del análisis de la Tabla 1, los participantes del estudio informaron niveles moderadamente altos de satisfacción laboral y compromiso afectivo, así como una elevada percepción de prácticas organizacionales saludables y resilientes en sus organizaciones. En línea con tales resultados, se observan altos niveles de realización personal seguidos por niveles bajos de agotamiento emocional y despersonalización que, en conjunto, resultan en un promedio bajo de burnout.

Los análisis correlacionales, a su vez, indican que las prácticas organizacionales saludables, el compromiso y la satisfacción laboral se asocian positivamente entre sí. Al mismo tiempo, todas las variables se asocian en sentido negativo con el burnout, el agotamiento emocional y la despersonalización, pero positivamente con los sentimientos de realización personal.

En cuanto a los análisis comparativos por grupos, las pruebas t de Student no arrojaron diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las variables según el género. No obstante, sí se hallaron variaciones en función del tipo de gestión de la organización para la variable prácticas organizacionales saludables. En concreto, los resultados indican que la percepción de prácticas resilientes y positivas es mayor en las organizaciones educativas de gestión privada ($t = -2.43$, $p = .016$; $M_{pública} = 3.71$, $DE_{pública} = .84$; $M_{privada} = 4.20$, $DE_{privada} = .87$). El estadístico d de Cohen fue de .57, dando cuenta de un tamaño de efecto moderado para tales diferencias.

A su vez, las pruebas ANOVA de un factor mostraron variaciones en algunas de las variables de interés al considerar el nivel educativo en el que se desempeñaban los docentes y la antigüedad laboral. Los resultados se presentan en las Tabla 2 y 3, respectivamente.

Tabla 1.
 Estadísticos descriptivos, coeficientes de correlación r y coeficientes de confiabilidad de las variables bajo estudio.

| Variables | M | DT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ω |
|--------------------------|------|-----|---|-----|-----|------|------|------|------|----------|
| 1. Prácticas org. | 3.80 | .96 | - | .51 | .57 | -.43 | -.48 | -.45 | .47 | .91 |
| 2. Compromiso afectivo | 3.92 | .95 | | - | .63 | -.46 | -.48 | -.46 | .42 | .90 |
| 3. Satisfacción laboral | 3.63 | .90 | | | - | -.47 | -.60 | -.59 | .65 | .93 |
| 4. Burnout | 2.06 | .50 | | | | - | .79 | .78 | -.70 | .88 |
| 5. Agotamiento emocional | 2.52 | .69 | | | | | - | .68 | -.62 | .89 |
| 6. Despersonalización | 1.75 | .62 | | | | | | - | -.64 | .82 |
| 7. Realización personal | 3.64 | .98 | | | | | | | - | .87 |

Nota: todas las correlaciones son significativas al nivel $p < 0.01$.

Tabla 2.
Estadísticos descriptivos, pruebas ANOVA de un factor y tamaño de efecto para de las variables bajo estudio según el nivel educativo.

| VARIABLE | Primario (n= 68) | | Secundario (n= 76) | | Superior (n= 100) | | F | p | f |
|-----------------------|---------------------|------|-----------------------|------|----------------------|-----|------|------|------|
| | M | DE | M | DE | M | DE | | | |
| Prácticas org. | 4.19 | .71 | 3.71 | .92 | 3.75 | .80 | 2.25 | ns | - |
| Satisfacción laboral | 3.86 | .67 | 3.53 | .91 | 3.77 | .81 | 1.14 | ns | - |
| Compromiso afectivo | 4.12 | 1.00 | 4.06 | .96 | 3.69 | .87 | 2.80 | ns | - |
| Burnout | 2.02 | .54 | 2.39 | .75 | 1.94 | .46 | 3.74 | .024 | .303 |
| Agotamiento emocional | 2.58 | .64 | 2.84 | .74 | 2.25 | .56 | 6.11 | .003 | .476 |
| Despersonalización | 1.72 | .70 | 1.75 | .75 | 1.77 | .71 | 1.83 | ns | - |
| Realización | 3.56 | .86 | 3.17 | 1.05 | 3.65 | .95 | 3.76 | .020 | .530 |

Tabla 3.
Estadísticos descriptivos, pruebas ANOVA de un factor y tamaño de efecto para de las variables bajo estudio según la antigüedad laboral.

| VARIABLE | 1-10 años (n= 54) | | 11-25 años (n= 112) | | 26-35 años (n= 78) | | F | p | f |
|-----------------------|----------------------|------|------------------------|------|-----------------------|------|------|------|------|
| | M | DE | M | DE | M | DE | | | |
| Prácticas org. | 3.16 | .92 | 3.80 | .78 | 3.93 | .86 | .25 | ns | - |
| Satisfacción laboral | 3.45 | .85 | 3.77 | .90 | 4.00 | .90 | 3.83 | .019 | .247 |
| Compromiso afectivo | 3.63 | 1.00 | 4.19 | .90 | 4.30 | .95 | 6.52 | .002 | .318 |
| Burnout | 2.06 | .52 | 2.09 | .56 | 2.01 | .52 | .45 | ns | - |
| Agotamiento emocional | 2.49 | .68 | 2.54 | .70 | 2.68 | .66 | 1.40 | ns | - |
| Despersonalización | 1.68 | .74 | 1.69 | .78 | 1.72 | .75 | .208 | ns | - |
| Realización | 3.76 | .96 | 3.97 | 1.05 | 4.05 | 1.07 | 5.94 | .009 | .276 |

Como se desprende de la Tabla 2, las variables burnout, agotamiento emocional y realización personal presentaron diferencias estadísticamente significativas según el nivel educativo en el que trabajaban los participantes. Contrastes posthoc con la prueba de Bonferroni indicaron que los docentes de nivel secundario presentan mayor agotamiento emocional, más burnout y menor realización personal en comparación a los docentes de los niveles primario y superior. El análisis del tamaño de efecto con el estadístico *f* de Cohen indica que se trata de diferencias moderadas a grandes.

En lo que respecta a la antigüedad laboral, como puede apreciarse en la Tabla 3 se hallaron variaciones en compromiso afectivo, satisfacción laboral y realización personal.

Los contrastes posthoc con la prueba de Bonferroni demuestran que tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizacional y la realización personal son superiores en los docentes con mayor antigüedad. En este sentido, los docentes cuya antigüedad supera los 10 años se encuentran más satisfechos, realizados y comprometidos que los que recién inician su itinerario laboral. Tal como puede observarse en la Tabla 3, los coeficientes

f indican que en todos los casos se trata de tamaños de efectos moderados.

En lo que respecta a la edad de los participantes, en tanto, sólo se registraron diferencias significativas en el nivel de compromiso organizacional ($F= 6.40, p= .002$). Contrastes posthoc con la prueba de Bonferroni indicaron que los docentes cuyas edades oscilaban entre 23 y 35 años presentaban menos niveles de compromiso en comparación con los mayores ($M_{\text{compromiso}}= 3.82, DE_{\text{compromiso}}= 1.04$). El cómputo del tamaño de efecto mostró que se trataba de un efecto moderado ($f= .349$).

Discusión

En el marco de una pandemia con un impacto sin precedentes en todas las esferas de la vida cotidiana, el estrés y el malestar psicológico parecen ser la regla; especialmente, en el ámbito laboral. El mundo del trabajo se vio obligado a reconfigurarse en la virtualidad, y la docencia no fue la excepción. En este escenario, signado por la incertidumbre y la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios, las prácticas de gestión organizacional se tornan cruciales para garantizar el bienestar de sus miembros (Benítez-Saña, 2021). Encuadrándose en los lineamientos de la psicología organizacional positiva y, en particular,

en el modelo de organizaciones saludables y resilientes (Salanova et al., 2012), el presente trabajo se orientó a explorar las prácticas organizacionales, las actitudes de satisfacción laboral y compromiso organizacional, y los niveles de burnout en una muestra de docentes de diversos niveles educativos.

Los resultados de los análisis descriptivos indican la presencia de prácticas y recursos organizacionales saludables. Vale decir que, desde la percepción de los docentes participantes, en sus respectivas organizaciones educativas se desarrollan prácticas positivas que permiten organizar las tareas y promover adecuados niveles de bienestar y calidad laboral, tales como comunicación, apoyo, trabajo en equipo, entre otras. Paralelamente, se encontraron niveles moderadamente altos de compromiso organizacional, satisfacción laboral y realización personal, así como bajos niveles de burnout.

Estos resultados se encuentran en línea con otros estudios locales e investigaciones internacionales (Baptista Lucio et al., 2020; Casimiro Urcos et al., 2020; Wong & Moorhouse, 2020) que han informado niveles elevados de recursos psicológicos y emociones positivas en trabajadores docentes en contexto de pandemia. Tal como lo señalaron Vergara et al. (2021) estos hallazgos muestran cómo las prácticas de un trabajo que cambia abruptamente y se intensifica se tensionan con percepciones de satisfacción y resiliencia.

Analizando las variables bajo estudio a la luz de las características sociodemográficas surge que, aun cuando el género de los docentes no se asoció a diferencias estadísticamente significativas, la edad, la antigüedad laboral, el nivel educativo en el que se desempeñaban y el tipo de gestión de la institución sí revelaron algunas variaciones interesantes. En este sentido, se encontró que los docentes cuyas edades oscilaban entre 23 y 35 años presentaban menos niveles de compromiso que aquellos docentes de mayor edad. En línea con tales hallazgos, se encontró que los docentes cuya antigüedad superaba los diez años se percibían más comprometidos afectivamente a la organización, más satisfechos laboralmente y más realizados, que aquellos cuya antigüedad era inferior. Resultados similares fueron informados en otros estudios (Autor, 2020), demostrando así que los docentes con más años de servicio y mayor edad son los que se encuentran más conformes con su tarea y su estatus profesional; resultando, consecuentemente, en niveles más elevados de satisfacción general y compromiso con la organización. En lo que respecta al tipo de gestión de la organización, las pruebas de comparación de medias indican que la percepción de prácticas resilientes y positivas es mayor en las organizaciones educativas de gestión privada. Dicho hallazgo coincide con otra investigación argentina (Autor, 2017), en la que también se informaron diferencias significativas en la percepción de las prácticas organizacionales entre trabajadores de organizaciones públicas y privadas. En efecto, de acuerdo con los resultados de dicho estudio, los trabajadores de organizaciones de gestión privada percibieron en mayor medida la implementación de sistemas de gestión centrados en los empleados, la comunicación

abierta y la información.

Finalmente, los niveles de burnout y, más precisamente, de agotamiento emocional y realización, presentaron diferencias estadísticamente significativas según el nivel educativo en el que trabajaban los participantes. Los resultados muestran que los docentes de nivel secundario presentan mayor agotamiento emocional, más burnout y menor realización en comparación a los docentes de los niveles primario y superior. Hallazgos similares fueron informados por un reciente estudio local (Vergara et al., 2021) que advierte una conexión entre las modificaciones que la virtualidad impuso a la carga laboral y las emociones experimentadas por los docentes. En concreto, el nivel secundario revela ser el que mostró mayor carga de horas y mayor diferencia en la distribución horaria del trabajo, resultando esto en mayor afectividad negativa ligada a las prácticas docentes y, consecuentemente, menor satisfacción laboral, sobrecarga y agotamiento.

En lo que respecta a las correlaciones entre las variables bajo estudio, el presente trabajo ratifica las conexiones positivas entre las prácticas saludables, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional informadas en investigaciones previas (Redelinghuys et al., 2019; Lupano Perugini & Castro Solano, 2016; Salanova et al., 2012; 2016). Tales resultados brindan apoyo empírico a los postulados del modelo HERO, al corroborarse que la implementación de prácticas y recursos organizacionales saludables redundan en "empleados saludables", caracterizados por altos niveles de recursos psicológicos y afectividad positiva. En este estudio, tanto la satisfacción laboral como el compromiso afectivo y la realización personal representan estados psicológicos positivos que dan cuenta de recursos humanos con elevado bienestar psicossocial. Como todo trabajo empírico el presente estudio no está exento de debilidades. Entre las principales limitaciones de la investigación realizada hay que citar, por ejemplo, la representatividad de la muestra. Al haber sido seleccionada según un muestreo no probabilístico, la posibilidad de extrapolar los resultados fuera de los confines del estudio realizado se encuentra vedada. No obstante, analizando comparativamente la muestra estudiada y la población objetivo surge que la muestra estudiada se aproxima en edad y género a la población docente santafesina en general y, rafaelina, en particular. En este sentido, según relevamientos oficiales, 8 de cada 10 docentes son mujeres y la edad promedio oscila entre los 39 años. Asimismo, la proporción de docentes que se desempeñan en establecimientos de gestión pública y de gestión privada también se encuentra relativamente bien representada en esta muestra, habida cuenta que en el sistema educativo rafaelino el 87% de las escuelas son estatales (Autor, 2020).

Una segunda limitación podría estar referida al carácter auto descriptivo de las escalas y cuestionarios empleados para la recolección de los datos. Por tratarse de medidas que evalúan comportamientos percibidos, las respuestas podrían verse contaminadas por el componente subjetivo que esto conlleva. Para superar esta limitación sería valioso que futuros estudios evalúen la posibilidad de incluir datos provenientes de otras fuentes, con el propósito de

incrementar la validez externa.

Más allá de sus limitaciones, cabe destacar que esta investigación constituye un aporte original a la literatura psicológica al dejar establecida la sinergia entre las prácticas organizacionales positivas y la salud psicosocial (en términos de satisfacción laboral, compromiso afectivo y realización personal) de los trabajadores docentes. En efecto, en un escenario laboral signado por el teletrabajo y el aislamiento social, pocas investigaciones se han concentrado en indagar los recursos resilientes y experiencias emocionales positivas de una de las profesiones más impactadas por las reconfiguraciones que impuso el COVID-19. De este modo, los hallazgos obtenidos contribuyen a cubrir un área de vacancia, al focalizarse en la exploración de las prácticas organizacionales saludables y las actitudes laborales positivas en contexto de pandemia. Las principales implicaciones prácticas que podrían derivarse de estos hallazgos se vinculan, en primer lugar, a la necesidad de propiciar ambientes laborales que contribuyan a la salud psicosocial de los trabajadores. En este sentido, la evidencia (Salanova et al., 2012; 2014; 2016) muestra que contar con empleados con alto compromiso organizacional allana el camino a la satisfacción laboral y la realización personal. Por lo tanto, implementar prácticas de gestión inspiradas en los principios de la psicología organizacional positiva supondrá para las organizaciones mayor bienestar y compromiso entre sus miembros; lo que conducirá, a su vez, a resultados organizacionales "saludables" caracterizados por la excelencia organizacional y la responsabilidad social.

REFERENCIAS

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Llorens, S. (2015). Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model. *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology*, 30, 323-350. <https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Albertín, R. & Ventura-Traveset, A. (2016). *School as a positive organization: Teacher training on positive pedagogies*. New York: Routledge.
- Ato, M., López, J. J. & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29178511>
- Baptista Lucio, P., Almazán Zimerman, A., Loeza Altamirano, C. A., López Alcaraz, V. A., & Cárdenas Domínguez, J. L. (2020). Encuesta nacional a docentes ante el COVID-19. Retos para la educación a distancia. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*, 50, 41-88. <https://doi.org/10.48102/rllee.2020.50.ESPECIAL.96>
- Benítez-Saña, R. M. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 167-177. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4376>
- Casimiro Urcos, W., Casimiro Urcos, N., Barbachán Ruales, E. & Casimiro Urcos, J. (2020) Stress, Anguish, Anxiety and Resilience of University Teachers in the Face of Covid-19. *Utopía y Praxis Latinoamericana* 25(7), 453-463. <https://doi.org/10.5281/zenodo.400979>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: LEA.
- Cohen, A. (2014). Organizational commitment research: Past, present and future. In Z. Zhao & F. Rauner. Areas of vocational education research (pp. 261-274). Berlin: Springer.
- Gómez Dávalos, N. R. & Rodríguez Fernández, P. (2020). Estrés en docentes en el contexto de la pandemia de COVID-19 y la educación. *Academic Disclosure*, 1(1), 216-234.
- Gilman, G., Huebner, S., & Furlong, M. (2009). *Handbook of positive psychology in schools*. New York: Routledge.
- Judge, T., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J., & Hulin, C. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Li, H., Xu, Q., Huang, X., Su, L., Wang, J., & Xiong, S. (2022). The trajectory of job stress, psychological detachment, and job burnout during the workweek. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(9), 1-15. <https://doi.org/10.2224/sbp.11550>
- Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2016). Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado. *Escritos de Psicología*, 9(2), 1-11. <https://doi.org/10.5231/psy.writ.2016.1103>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. New York, NY: Oxford University Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981). *MBI: Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oducado, R. M., Parreño-Lachica, G. & Rabacal, J. (2021). Estrés percibido debido a la pandemia de COVID-19 entre los profesores profesionales empleados. *Revista internacional de investigación e innovación educativas*, 15, 305-316. doi: <https://doi.org/10.46661/ijeri.5284>
- Olivares-Fong, L., Nieto-López, G., Velázquez-Vitórica, K., & López-Guerrero, A. (2021). Factores asociados al síndrome de burnout en profesores de universidades públicas en el noroeste de México. *Apuntes de Psicología*, 38(1), 59-66.
- Omar, A. (2005). *La cultura organizacional de las empresas argentinas*. Rosario: Conicet.
- Omar, A. (2015). Constructos fundacionales de la psicología organizacional positiva. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 2(1), 72-87.
- Organización Mundial de la Salud (2022). *Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas de Salud Conexos CIE-11*. Recuperado de <https://icd.who.int/browse11>.
- Picón, G. A., González de Caballero, G. K., & Paredes Sánchez, J. N. (2020). *Desempeño y formación docente en competencias digitales en clases no presenciales durante la pandemia COVID-19* [Versión electrónica]. <https://doi.org/10.1590/scielopreprints.778>

- Palomera Martín, R. (2017). Psicología positiva en la escuela: un cambio con raíces profundas. *Papeles del Psicólogo*, 38(1), 66-71. <https://doi.org/10.23923/pap.psicol2017.2823>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurevpsych-120710-100452>
- Redelinghuys, K., Rothmann, S. & Botha, E. (2019). Flourishing-at-work: The role of positive organizational practices. *Psychological Reports*, 122(2), 609-631. <https://doi.org/10.1177/0033294118757935>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S. & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Martínez, I. & Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Seisdedos, N. (1997). *MBI: Inventario Burnout de Maslach*. Madrid: TEA ediciones.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Tee, E. (2020). Uncovering the trail of positive affect in the job attitudes literature: A systematic review. *Asian Journal of Social Psychology*, 23, 54-68. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12398>
- Tolsa, M. D. & Malas, O. (2021). COVID-19: Impacto psicológico, factores de riesgo e intervenciones psicológicas en el personal sanitario. Una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 12(2), 58-75. <https://doi.org/10.23923/jrips.2021.02.045>
- Wong, K. & Moorhouse, B. (2020) The Impact of Social Uncertainty, Protests, and COVID-19 on Hong Kong Teachers. *Journal of Loss and Trauma*, 25(8), 649-655. <https://doi.org/10.1080/15325024.2020.1776523>

Fecha de recepción: 26 de agosto de 2022
Fecha de aceptación: 10 de noviembre de 2022