

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
FACULTAD DE ARTES Y CIENCIAS
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA



**Bienestar psicológico en los empleados de la Dirección
General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de
Salta Capital, en el año 2025**

Alumna: María Luján Nerón

Directora: Lic. Prof. Agustina Arias Evans

2025

AUTORIDADES

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Secretaria General

Mg. Lic. Silvia M. Álvarez

Decana de la Facultad de Artes y Ciencias

Lic. María Dolores Medina Bouquet

Secretaria Académica

Abg. Adriana Ibarguren

Jefa de Departamento de Psicología

Lic. Sonia Edith Guijarro Cardenas

*Cada paso en este trayecto fue acompañado por personas que dejaron huellas en mí.
Hoy, con profunda alegría, agradezco a cada uno de ellos por su presencia y apoyo.*

*A mi mamá, por ser guía en mi vida y ejemplo de dedicación, constancia e integridad.
De ella aprendí que con esfuerzo no hay meta imposible.*

*A mi papá, que desde el cielo me acompaña cada día y me marca el rumbo cuando más
lo necesito. Es su recuerdo el que me abraza en silencio y me impulsa a seguir adelante
con firmeza y determinación.*

*A ambos les ofrezco este logro con el corazón, como un pequeño reflejo de lo más
valioso que me han dado: una educación de excelencia y valores de rectitud.*

*Finalmente, a Luciano, que con su perseverancia y pasión me inspira a alcanzar mis
sueños. Gracias por ser sostén y compañía, por cuidarme con ternura y caminar a mi
lado con paciencia y generosidad infinita.*

A ustedes, que son raíz y refugio, les pertenece también esta meta alcanzada.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo describir el nivel de bienestar psicológico de los empleados de la Dirección General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta en el año 2025, considerando variables como la edad, la antigüedad en el puesto de trabajo, la carga horaria semanal y el canal de atención asignado (presencial o telefónico).

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 17 participantes pertenecientes a dicha dependencia. Como instrumento de recolección de datos se utilizó la Escala de Bienestar Psicológico para Adultos (BIEPS-A) de Casullo et al. (2002), que permitió evaluar el bienestar psicológico a través de cinco dimensiones: aceptación de sí mismo, control de situaciones, vínculos psicosociales, autonomía y proyectos.

Los resultados indican que el mayor porcentaje de los participantes presenta niveles de bienestar psicológico entre medio y alto: el 41,2% alcanzó un nivel alto, mientras que el 35,3% mostró un nivel medio. Por otra parte, el 17,6% manifestó un nivel bajo, y el 5,9%, un nivel muy bajo. Se observaron diferencias significativas en la variable de estudio en función de la edad, la antigüedad en el puesto, la carga horaria semanal y el canal de atención asignado.

Este estudio proporciona una primera aproximación a cuál es el bienestar psicológico en un sector específico de la administración pública municipal, y ofrece una base para futuras investigaciones que profundicen en los factores que inciden sobre esta variable en contextos laborales particulares.

Palabras clave: nivel de bienestar psicológico – Escala de Bienestar Psicológico para Adultos – BIEPS-A – Dirección General de Atención Ciudadana – carga horaria laboral – antigüedad laboral – canal de atención.

ABSTRACT

This research aimed to describe the level of psychological well-being among employees of the General Directorate of Citizen Services of the Municipality of Salta Capital in the year 2025, considering variables such as age, seniority, weekly working hours, and assigned service channel (in-person or telephone).

The study adopted a quantitative approach, with a non-experimental, descriptive, and cross-sectional design. The sample consisted of 17 participants from the aforementioned department. As a data collection instrument, the Psychological Well-Being Scale for Adults (BIEPS-A) by Casullo et al. (2002) was used, which allowed for the assessment of psychological well-being through five dimensions: self-acceptance, situational control, psychosocial bonds, autonomy, and life projects.

The results indicate that the majority of participants had medium to high levels of psychological well-being: 41,2% reached a high level, while 35,3% showed a medium level. Significant differences in psychological well-being were observed based on age, job tenure, weekly working hours, and assigned service channel.

This study provides a first approximation of psychological well-being in a specific sector of municipal public administration and offers a basis for future research that delves deeper into the factors that influence this variable in specific work contexts.

Keywords: psychological well-being level – Psychological Well-Being Scale for Adults – BIEPS-A – General Directorate of Citizen Services – working hours – job tenure – service channel.

ÍNDICE

Introducción	9
Planteamiento del problema	12
Pregunta de investigación	13
Objetivos de la investigación	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Justificación	14
Consecuencias de la investigación	16
Deficiencias en el conocimiento	17
Marco Teórico	24
Capítulo 1: La Psicología en el contexto laboral y su relación con el bienestar en el trabajo.....	25
Fundamentos de la psicología laboral y organizacional	25
El trabajo como fuente de satisfacción personal	26
Factores psicosociales que impactan en el ámbito laboral.....	28
Identificación de factores de riesgo	30
Factores protectores y su rol en el bienestar laboral	33
Capítulo 2: El bienestar psicológico como clave de la salud integral	35
Concepto y relevancia del bienestar psicológico	35
Dimensiones del bienestar psicológico	37
Aceptación de sí mismo	39
Control de situaciones	40
Vínculos psicosociales	40
Autonomía	41
Proyectos	41
Variables que condicionan el bienestar psicológico	42
Influencia de Factores Laborales en el Bienestar Psicológico.....	44

Capítulo 3: La atención al ciudadano en la administración pública	51
El empleado de la administración pública municipal	51
Atención al ciudadano y calidad de gestión en la administración pública ...	54
Tipos de atención	57
Atención presencial	57
Atención telefónica	59
Marco Insitucional	62
Metodología.....	72
Nivel y tipo de investigación	73
Tipo de diseño	73
Hipótesis.....	73
Definición de variables.....	74
Bienestar Psicológico	74
Atención al ciudadano	75
Población.....	75
Instrumento de recolección de datos	76
Contexto y período	77
Procedimiento de recolección de datos	77
Plan de análisis de los datos	78
Análisis de cada escala	78
Análisis del grupo de participantes.....	80
Tabulación de datos	80
Resultados y análisis de datos	82
Discusión.....	103
Conclusión	107
Limitaciones	112
Sugerencias.....	114
Referencias.....	116

Hoja de evaluación	136
---------------------------------	------------

Introducción

A lo largo de la historia, numerosos autores han investigado el concepto de bienestar psicológico. Aunque el interés teórico por este tema es antiguo, no fue hasta finales del siglo XX que se convirtió en un objeto de estudio científico de la psicología. Tradicionalmente, el bienestar se asociaba con estados emocionales positivos temporalmente estables. Sin embargo, en la actualidad, se reconoce que su alcance es mucho más amplio ya que implica una evaluación de la situación personal y social del individuo (Haydée, C. y Florenzano, R., 2003).

Martina Casullo et al. (2002) consideran al bienestar psicológico como “la percepción que una persona tiene de los logros alcanzados en su vida, del grado de satisfacción personal con lo que hizo, hace o puede hacer, desde una mirada estrictamente personal y subjetiva” (p.11). Esto implica que cada persona evalúa su bienestar en función de sus expectativas, aspiraciones y experiencias personales, por lo cual está estrechamente relacionado con la salud mental y física, la productividad, las relaciones interpersonales y la calidad de vida en general.

Los autores nombrados en el párrafo anterior, postulan que es posible medir el bienestar a través de cinco dimensiones que son la aceptación de sí mismo, el control de situaciones, los vínculos psicosociales, la autonomía y los proyectos. Es así que las personas con altos niveles de bienestar tienen mejores resultados en varias áreas de la vida, incluyendo la familia, la comunidad, y el trabajo.

Este último es objeto de estudio de la psicología laboral u organizacional, en tanto la misma combina principios psicológicos con prácticas organizacionales para mejorar tanto el bienestar de los empleados como el rendimiento de las organizaciones. Por ello, Frank Landy y Jeffrey Conte (2005) la definen como “el campo de estudio que investiga cómo los comportamientos y procesos psicológicos afectan el desempeño y el bienestar en el trabajo”. (p.16)

A propósito de esto, dentro de los ambientes laborales en el contexto actual, la atención al ciudadano se ha consolidado como una de las funciones laborales más desafiantes y demandantes, ya que la persona debe resolver problemas en tiempo real enfrentando desafíos tales como la gestión del estrés, el manejo de situaciones conflictivas, la necesidad de mantener una actitud positiva, y lograr la satisfacción del ciudadano. Todos estos factores pueden impactar en el

bienestar emocional y mental de las personas.

La Municipalidad de Salta es el principal centro administrativo y de gestión de la provincia, concentrando la mayor cantidad de trámites, reclamos y solicitudes de los ciudadanos. Al ser la ciudad más poblada de la provincia, recibe un flujo constante de personas que requieren atención en diversas áreas, desde servicios públicos hasta documentación y reclamos. Esto la convierte en el punto de mayor demanda.

En este sentido, la Municipalidad cumple un rol clave en la articulación entre el Estado y la ciudadanía para los vecinos que buscan soluciones a sus necesidades cotidianas. La variedad y volumen de gestiones que se llevan a cabo requiere de una estructura sólida y eficiente, capaz de garantizar respuestas rápidas y eficaces. Además, su ubicación estratégica en el Centro Cívico Municipal permite una mayor accesibilidad para los habitantes de distintos barrios y zonas aledañas, favoreciendo la descentralización parcial de algunos servicios mediante operativos territoriales y canales digitales.

Los empleados de la Dirección General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta, contexto en el que se situará la presente investigación, constituyen la primera línea de contacto entre el gobierno local y los ciudadanos. Su capacidad para brindar un servicio eficiente y amable, sea de manera directa o telefónica, impacta directamente en la percepción pública de la administración municipal. Por estas razones, dicha tarea es demandante, con altas exigencias emocionales, y constantes situaciones estresantes y conflictivas, que van desde un reclamo hasta la agresión física directa, pudiendo afectar no sólo el rendimiento laboral sino también su bienestar como persona.

Cabe destacar que los empleados de esta Dirección presentan trayectorias laborales diversas, con niveles de antigüedad que en algunos casos superan los diez años de servicio, lo cual puede incidir en la manera en que enfrentan las exigencias del entorno. Además, cumplen con cargas horarias variables, distribuidas en turnos rotativos o fijos. Estas condiciones configuran no solo la estructura operativa del área, sino también factores que podrían influir de manera significativa en el bienestar psicológico de los mismos.

Una de las motivaciones que guiaron la decisión de trabajar en esta temática, surge a partir de la experiencia personal de la tesista en el campo, al experimentar en primera persona los desafíos emocionales y psicológicos que

este tipo de función conlleva. La exposición constante a situaciones de conflicto, demandas urgentes, malestar social y tensiones propias de la atención al público, sumado a las posibles exigencias propias de todo entorno laboral, despertaron un profundo interés por comprender cómo estas condiciones impactan en el bienestar psicológico de los trabajadores del sector.

El desempeño cotidiano en estos espacios implica no solo cumplir con responsabilidades técnicas y administrativas, sino también sostener vínculos interpersonales con usuarios que atraviesan diversas situaciones.

La investigación buscó proporcionar un marco que facilite a los trabajadores el manejo de sus responsabilidades diarias, y, al mismo tiempo, promover un ambiente de trabajo más equilibrado y saludable, lo que a su vez podría reflejarse en una mejora en la calidad, eficiencia y satisfacción del servicio ofrecido a la ciudadanía.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pregunta de investigación

¿Cuál es el nivel de bienestar psicológico que presentan los empleados de la Dirección General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta, en el año 2025?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Describir el nivel de bienestar psicológico que presentan los empleados de la Dirección General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta, en el año 2025.

Objetivos específicos

- Identificar el nivel de bienestar psicológico preponderante total y por dimensiones, a saber, aceptación de sí mismo, control de situaciones, vínculos psicosociales, autonomía, y proyectos, de los empleados de la Dirección General de Atención Ciudadana.
- Caracterizar el nivel de bienestar psicológico de los empleados participantes de esta investigación según edad, antigüedad en el puesto, carga horaria semanal y canal de recepción de atención al ciudadano.

Justificación

El bienestar psicológico de los empleados en la administración pública es fundamental no sólo para su propia salud mental, sino también para la calidad del servicio que prestan. Según Martin Seligman (2016), un estado de bienestar positivo, que incluye aspectos como la satisfacción, la motivación y la salud emocional, está estrechamente vinculado al desempeño laboral. Cuando los empleados se sienten bien a nivel psicológico, tienen mayor capacidad para manejar el estrés, tomar decisiones acertadas y mantener un nivel adecuado de empatía y compromiso con su trabajo.

Estudios como los de Arnold Bakker y Evangelia Demerouti (2007) han demostrado que un entorno laboral adecuado, que equilibre demandas y recursos, puede mejorar el bienestar de los empleados y, por ende, la atención al ciudadano.

Por otra parte, Norma Angélica Pedraza Melo (2018) y Salvador Juárez (2018) han abordado el clima organizacional en el sector público, que es un componente esencial del bienestar psicológico de los empleados. Pero sus estudios se centran principalmente en la satisfacción del usuario externo y no en el bienestar psicológico de los trabajadores que prestan atención al público.

En el contexto de la administración pública, donde la interacción con el ciudadano es constante, pueden surgir situaciones conflictivas o estresantes debido a las demandas, expectativas y, a veces, frustraciones del público. Un empleado que experimenta bienestar psicológico tiene mayores recursos para gestionar estas situaciones de manera eficaz, manteniendo la calma y ofreciendo respuestas adecuadas. Este bienestar no solo favorece una actitud positiva, sino que también permite manejar los conflictos de forma constructiva, minimizando la tensión y promoviendo soluciones satisfactorias (Pfeffe, J., 2018).

En este mismo sentido y, contribuyendo a fundamentar la utilidad del presente trabajo, Anahí Cardozo et al. (2024) rescatan la importancia del aprendizaje de la regulación de la ansiedad en el contexto laboral, especialmente pertinente en entornos donde los empleados mantienen una interacción constante con el público y enfrentan situaciones que a menudo exceden sus capacidades inmediatas, por lo que es fundamental implementar acciones que contribuyan al confort del personal, a su bienestar y la calidad de vida laboral.

En base a esto, a pesar de que el bienestar psicológico en el trabajo es

importante, las investigaciones y estudios en el contexto del sector público municipal son muy limitados.

La Municipalidad de Salta Capital, al ser uno de los principales centros administrativos de la provincia, gestiona una gran demanda de servicios públicos, lo que podría generar presión laboral y afectar el bienestar del personal. El estudio del bienestar laboral en este contexto puede proporcionar un análisis integral de las condiciones laborales, identificando factores como el estrés, la motivación y el clima organizacional, lo que contribuiría a la mejora de la productividad y la satisfacción de los empleados.

En este contexto, es importante considerar que los empleados de la Municipalidad de Salta presentan perfiles laborales diversos: muchos de ellos cuentan con varios años de antigüedad en la institución, y cumplen con cargas horarias que dependen del régimen asignado. Estas condiciones configuran no sólo su realidad cotidiana de trabajo, sino también variables relevantes a la hora de comprender su experiencia subjetiva, ya que podrían influir en la percepción de bienestar psicológico de los mismos.

Partiendo de lo anteriormente expresado, el valor teórico de esta investigación reside en que puede ampliar los conocimientos sobre el bienestar psicológico en el ámbito laboral, particularmente en un contexto definido como lo es la administración pública municipal salteña. Asimismo, ofrece un aporte significativo a los trabajos actuales al brindar un mejor entendimiento de los factores que influyen en el bienestar de los empleados que se desempeñan en atención al ciudadano, aspectos que aún no se han abordado con el personal que cumple esta función específica.

Asimismo, la investigación partió del interés del director y subsecretario del área, quienes reconocen la importancia de este estudio con el objetivo de implementar líneas de mejora de las condiciones laborales, en caso de que sea necesario, a partir de la localización de ciertos hechos laborales que podrían guardar relación con el nivel de bienestar del personal (solicitudes de cambio de área y/o funciones, pedidos de disminución de la carga horaria). A esto se suma la voluntad de participación de quienes integran la muestra.

Con respecto al valor práctico, el mismo reside en su potencial para desarrollar políticas y prácticas laborales en la dependencia particular que se plantea, a partir de evidencia sobre el bienestar psicológico de sus empleados. La investigación podría proporcionar una base empírica para que las autoridades municipales, encarnadas en sus jefes inmediatos, puedan desarrollar programas

para mejorar el entorno laboral a partir del conocimiento acerca del bienestar de los agentes, y pensar en programas de capacitación y desarrollo profesional que no solo mejoren las habilidades laborales, sino que también aumenten la satisfacción y el bienestar de ellos. Esto puede incluir la formación en el manejo del estrés, habilidades de comunicación o técnicas de resolución de conflictos, ya que la productividad de los empleados municipales en este tipo de tareas, implica una respuesta clara al ciudadano y, por lo tanto, un mejor logro de los objetivos institucionales. Podrían, entonces, las conclusiones de la investigación, contribuir a la toma de decisiones en la organización donde se llevará a cabo, referidas a un ambiente de trabajo saludable y productivo.

La relevancia social de esta investigación se manifiesta en su capacidad para mejorar tanto el entorno de trabajo en la dependencia Dirección General de Atención Ciudadana, e indirectamente a los ciudadanos usuarios de sus servicios que acuden cotidianamente a pedir ayuda para diferentes gestiones. Centrar la atención en el bienestar psicológico de los empleados municipales puede aportar a una atención pública más eficiente y cortés, fortaleciendo las relaciones entre los trabajadores municipales y la comunidad ya que los datos de esta investigación serán informados a las autoridades para que tomen conocimiento y puedan tomarla como referencia para acciones concretas que consideren oportunas y útiles dentro de sus políticas para el personal.

El bienestar de los trabajadores es una condición indispensable para el fortalecimiento de una administración pública eficaz, humana y sostenible.

Consecuencias de la investigación

Para la realización de esta investigación, se respetaron los principios establecidos en el **Código de Ética de la Federación de Psicólogos de la República Argentina (Fe.P.R.A., 2013)**, asegurando el cumplimiento de las normas éticas reconocidas para la investigación, así como de la legislación nacional y provincial vigente.

Al mismo tiempo, se tuvo en cuenta el Código de Ética de la Federación de Psicólogos de Argentina (Fe.P.R.A., 2013), ya que la investigación se efectuó en acuerdo con las normas éticas reconocidas para la investigación y con las leyes nacionales y provinciales pertinentes. La tesista no tergiversó ni omitió datos, aunque pudieran contrariar sus expectativas, y tampoco falseó los

resultados y/o conclusiones.

Siguiendo la misma línea, los empleados participaron de manera voluntaria y anónima. En el formulario al cual accedieron vía web, respondieron en primer lugar si aceptaban participar voluntariamente del mismo. Se resguardó la identidad de los mismos debido a que se trata de un número limitado de personas. Por lo expresado, no se consignó dato alguno que pudiera identificarlos para evitar efectos adversos o que interfiera en el clima laboral.

En cuanto a la Ley N° 6063 del Ejercicio Profesional de la Psicología (1983) las conclusiones de esta investigación en relación a la Salud Mental pretenden ser correctamente utilizadas y difundidas, por lo cual se evitó cualquier daño o perjuicio a los agentes que se desempeñan en la Dirección General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta en el año 2025.

De acuerdo, además, con el Código de Ética del Psicodiagnosticador de la Asociación Argentina de Estudio e Investigación del Psicodiagnosticador (A.D.E.I.P., 1999), se les informó a los participantes la finalidad de esta actividad, especificando que al brindar información requerida estarían colaborando con el desarrollo de una investigación que forma parte de una tesis final de grado de la carrera de la Licenciatura en Psicología.

Es importante mencionar que la autora del presente trabajo ejerce funciones como administrativa en el área de Atención al Ciudadano, ámbito al que pertenecen los participantes de esta investigación. En el marco de la ética que la rige, se aclara y deja establecido que las responsabilidades y funciones mencionadas están limitadas exclusivamente a aspectos administrativos, tales como redactar y distribuir notas a distintas áreas, control semanal del Libro de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones, y desarrollar y mantener un sistema de archivo para almacenar toda la documentación y tener fácil acceso a ella. La posición de la tesista en el organigrama es complementaria y no superior a la de los participantes, ya que no interviene en la definición de funciones ni en la evaluación del desempeño laboral de los agentes. Esto garantizó que los participantes puedan contribuir de manera confidencial, sin temor de que los resultados impacten en su labor diaria.

Deficiencias en el conocimiento

En este apartado se presentan algunos trabajos de tesis que surgen de la

consulta de la literatura existente y se relacionan con el objeto de estudio que se desea abordar, ya que tratan del bienestar psicológico en el ámbito laboral. La lógica del orden de los antecedentes está dada por la proximidad en la temática a estudiar.

En primer lugar, Analía Nancy Mamaní (2023) en su tesis denominada Nivel de satisfacción laboral y condiciones laborales en maestros de grado del Centro Educativo Fe y Alegría N° 8.171 de Salta Capital, año 2.022, plantea como objetivo analizar la relación entre el nivel de satisfacción laboral docente y las condiciones laborales desde la perspectiva de tales maestros, durante el segundo cuatrimestre del año 2022.

Se trata de un estudio de caso predominantemente cualitativo, ya que busca explorar en profundidad la satisfacción laboral de los docentes y sus condiciones laborales, revelando nuevos aspectos a través de las interpretaciones y significados obtenidos de las opiniones de los docentes en las entrevistas. Además, es transversal porque la recolección de datos se realiza en un único momento temporal. Los instrumentos de recolección fueron entrevistas y escala de satisfacción laboral para docentes (ESLA-educación) de Oros y Main (2004).

En cuanto a la población, la misma estuvo compuesta por maestros de grado de ambos turnos del Centro Educativo Fe y Alegría N° 8.171, ubicado en la manzana 465 "A" 2° etapa en B° Solidaridad, en la zona sudeste de la capital salteña. Se encuestó a una población de 27 maestros de grado, que cuentan con estabilidad laboral y pertenecen al nivel primario en turnos matutino y vespertino. La muestra fue no probabilística y homogénea.

Los resultados establecieron que el nivel de satisfacción laboral es medio en más de la mitad de los maestros de grado, y bajo en el resto de ellos. La relación que guardan las condiciones laborales con la satisfacción laboral se refleja en las cuatro dimensiones de la tarea, socio-organizativa, motivacional y autorrealización. También se concluyó que la comunicación, motivación, integración, vocación y sentido de logro reflejan mayor satisfacción, mientras que el tiempo de descanso durante la jornada laboral refleja insatisfacción.

Así mismo, Liliana María del Rosario Fernández (2023) realizó su tesis de grado sobre el Bienestar psicológico en docentes de nivel primario de las Escuelas Públicas de Salta Capital, en contexto de pandemia por Covid-19, y su

objetivo fue determinar el nivel de Bienestar Psicológico que presentan los docentes de nivel primario de las Escuelas Públicas de Salta Capital, en contexto de la pandemia por COVID-19, cuestionando si el bienestar psicológico de los docentes se vio afectado por la pandemia y la modalidad de trabajo virtual.

Se trata de una investigación enmarcada dentro del diseño no experimental y transversal, que utilizó como instrumento la prueba psicométrica Escala BIEPS – A, validada por Casullo (2002) para la población argentina, la cual cumple con el rigor científico del paradigma, atendiendo a los criterios de confiabilidad, validez y objetividad.

Se trabajó con una muestra representativa no probabilística de docentes de la Ciudad de Salta, con un total de 352 participantes que aceptaron de manera voluntaria, sobre los cuales se administró la prueba mencionada, y se llegó a la conclusión de que más de la mitad de los docentes participantes, poseen una percepción de Bienestar Psicológico alto. Traducido a lenguaje cualitativo significa que en ellos prevalecen evaluaciones positivas de sí mismo y de lo logrado con su vida, se muestran profundamente vinculados a la experiencia vital, la cual opera sobre la creencia que la vida tiene propósito y es significativa.

Los resultados arrojaron que los docentes presentan niveles altos en las dimensiones de Control/Aceptación, Proyectos y Vínculos, y, en cambio, presentan un nivel medio en la dimensión Autonomía. Se hallaron diferencias en relación a la edad, familia y el género, no así según la cantidad de escuelas en las que trabaja o la modalidad de trabajo.

Hay que mencionar también la tesis de grado de María Natacha Borda Chaves (2018), titulada síndrome de burnout y sentido del trabajo en los trabajadores de la delegación de la Ciudad de Salta de la Dirección Nacional de Migraciones.

El objetivo que se abordó fue la relación entre el síndrome de burnout y el sentido del trabajo en los trabajadores de la delegación de la ciudad de Salta de la Dirección Nacional de Migraciones, partiendo desde la perspectiva del análisis existencial.

Para responder al objetivo planteado, se propuso una investigación cuantitativa con alcance descriptivo y transversal, que utiliza un enfoque deductivo y parte de una hipótesis previamente establecida. Las variables fueron medidas en términos cuantitativos, y los resultados fueron sometidos a análisis

estadísticos para alcanzar los objetivos de la investigación. El estudio se sitúa en un nivel correlacional, con el objetivo de identificar la relación entre el síndrome de burnout y el sentido del trabajo en la población analizada.

Con respecto a la población, la investigación abarcó la totalidad de la misma, compuesta por 35 trabajadores de la delegación de la Ciudad de Salta de la Dirección Nacional de Migraciones. Esto permitió un análisis completo de la población objetivo sin necesidad de seleccionar una muestra.

Para determinar la correlación entre las variables de la investigación se recurrió al coeficiente de correlación de Pearson, que finalmente arrojó como conclusión que sí existe una correlación entre síndrome de burnout y sentido del trabajo, en los empleados de la Delegación de la Ciudad de Salta de la Dirección Nacional de Migraciones, aceptando la hipótesis planteada en la investigación: a mayor nivel de síndrome de burnout, menor nivel de sentido de trabajo.

Patricia Lorena Rivera (2017), realizó su tesis sobre “El bienestar psicológico en las mujeres conductoras de transporte urbano de pasajeros de la empresa El Cóndor S.A., de Salta capital, año 2017”, y su objetivo fue determinar el nivel de Bienestar Psicológico de las mujeres conductoras de colectivos de la empresa El Cóndor S.A. en Salta Capital durante el año 2017.

La muestra estuvo compuesta por 16 mujeres choferes de colectivos de la mencionada empresa, y el instrumento utilizado fue la escala de Bienestar Psicológico para Adultos de Casullo et. al (2002).

Los resultados indicaron que la mayoría de las participantes presentaban un alto nivel de bienestar psicológico, mientras que las mujeres con un nivel de bienestar psicológico medio y bajo, presentan algunas deficiencias en cuanto a la seguridad en sí mismas, la posibilidad de alcanzar las metas propuestas, los vínculos con las demás personas, pensamiento más rígido, menos estrategias para afrontar las dificultades, una percepción de sí mismas y de su vida más empobrecida.

Como aportes de esta investigación, se destaca la utilización de la escala para la recolección de datos y las tablas elaboradas por la tesista para la tabulación de los datos obtenidos que aportan elementos conceptuales y procedimientos de análisis a esta investigación.

Otro antecedente encontrado fue la tesis de Roni Lomas Púa (2017) que investigó sobre la Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los

trabajadores, de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017. El objetivo de la misma fue determinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017.

Para ello se realizó un estudio de diseño no experimental, descriptivo y correlacional, ya que se analizaron las variables en su contexto natural sin manipularlas, y porque se orientó a determinar la relación existente entre ambas variables objeto de estudio. El instrumento que utilizó fue un cuestionario y guía de evaluación.

Se trabajó con una población de 70 trabajadores, y los instrumentos utilizados fueron un cuestionario para evaluar la satisfacción laboral, y una ficha de evaluación para evaluar la productividad de los mismos.

El estudio concluyó que existe una relación muy alta entre ambas variables, donde la variable satisfacción laboral influye en la variable productividad de gran manera. Un 34% expresa tener un nivel de satisfacción bajo, dado que la organización no brinda facilidades y libertad para la realización de las actividades, la remuneración no se ajusta a las funciones y responsabilidades que necesita cada puesto de trabajo, y porque la organización no siempre ofrece capacitaciones u otras actividades donde permita reforzar las habilidades personales de los trabajadores.

Aunque este no es un trabajo de tesis para obtener el título de Licenciatura en Psicología, es importante resaltar la relevancia del presente estudio, ya que la muestra de esta investigación está compuesta por trabajadores de la administración pública, similar a la investigación en desarrollo, y se centra en una temática relacionada con el ámbito laboral. Esto le confiere un valor significativo al ofrecer insights valiosos sobre el bienestar psicológico de este grupo específico dentro del sector público.

Cabe señalar que Yajaira Milagros Alejos Casas (2021) en su tesis sobre Síndrome de burnout y bienestar psicológico en asesores telefónicos de una empresa de contact center en el distrito de Lince, planteó como objetivo determinar la relación entre las dimensiones del síndrome de burnout y el bienestar psicológico en 162 asesores telefónicos de ambos sexos, de una empresa de contact center en el distrito de Lince. Las edades de los participantes variaron de los 19 a los 49 años. El diseño fue no experimental de alcance

correlacional, y se empleó el Maslach Burnout Inventory (MBI) y de la escala de Bienestar Psicológico para Adultos (BIEPS –A), creada por Casullo en 2002.

El estudio concluyó que tanto el síndrome de burnout como el bienestar psicológico se encuentran en niveles medios entre los asesores telefónicos, y que, en el caso del síndrome de burnout, hay diferencias significativas teniendo en cuenta el sexo y la edad, mientras que en el bienestar psicológico y sus dimensiones no se halló diferencias significativas con las variables sexo, edad y tiempo de servicio. Estos hallazgos subrayan la importancia de desarrollar intervenciones en el ambiente laboral que puedan reducir el burnout y promover el bienestar psicológico, mejorando así el desempeño y la satisfacción laboral de los asesores telefónicos.

Jennifer Guadalupe Cedeño Triviño (2019) investigó sobre el Estrés laboral y bienestar psicológico en los trabajadores de la Empresa Comercializadora Ventas Corp. S.A., buscando establecer las principales secuelas del estrés laboral en el bienestar psicológico de los trabajadores de la empresa nombrada.

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 61 trabajadores de dicha empresa, quienes proporcionaron sus opiniones con respecto a la identificación de las causas que generan el estrés laboral, con el fin de determinar su impacto en las labores diarias que realizan, por medio de entrevistas semi estructuradas diseñadas por la investigadora. Se desarrollaron dos modelos de entrevista: uno destinado al gerente y otro a los 60 trabajadores participantes.

Los resultados revelaron que las principales causas del estrés laboral son la carga horaria extensa, que se extiende de lunes a domingo, incluyendo los días feriados, afectando significativamente el bienestar psicológico de los empleados. Estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar medidas que reduzcan la carga de trabajo y mejoren las condiciones laborales, con el objetivo de promover un ambiente de trabajo más saludable y equilibrado para los empleados.

Finalmente, Francia Rodríguez Aguilar (2023) realizó su tesis sobre Salud psicológica en trabajadores formales e informales de atención al cliente, durante la pandemia por covid-19, la cual tuvo como objetivo comparar los factores psicosociales, así como los niveles de estrés, ansiedad y depresión entre

trabajadores formales e informales de atención al cliente durante la pandemia de COVID-19 en Cuautla, Morelos. Se realizó un estudio comparativo y cuantitativo de tipo no experimental, dado que no se manipularon las variables.

La muestra se obtuvo de manera no aleatoria por conveniencia y en función del acceso del investigador a los participantes. Estuvo conformada por 80 individuos, divididos en dos grupos: 40 trabajadores informales y 40 trabajadores formales, todos ellos dedicados a la atención al cliente. Para la evaluación, se utilizó la Escala de Depresión, Ansiedad y Estrés (Gómez, 2016), una versión abreviada en español de la Depression Anxiety and Stress Scale (DASS), diseñada para medir estados psicológicos negativos. Además, se añadieron dos preguntas sobre satisfacción y estrés laboral percibido, para proporcionar información adicional sobre el bienestar y salud de los trabajadores formales e informales.

La conclusión estableció que, aunque no se encontraron diferencias significativas entre los trabajadores formales e informales en cuanto a depresión, estrés y ansiedad, sí se observaron tendencias que indican que los trabajadores formales experimentan mayores niveles de estrés, ansiedad y depresión en comparación con los trabajadores informales. Esto subraya la necesidad de estrategias específicas para abordar estos factores en diferentes contextos laborales.

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: La Psicología en el contexto laboral y su relación con el bienestar en el trabajo

Fundamentos de la psicología laboral y organizacional

La psicología laboral, también conocida como psicología organizacional o industrial, es una rama de la psicología que se centra en el estudio del comportamiento humano dentro del contexto del trabajo y las organizaciones.

Según Paul Muchinsky (2006) la psicología organizacional estudia el comportamiento humano en el trabajo, y aplica principios de la psicología a las organizaciones e individuos en su ambiente laboral¹. También se ocupa, según el mismo autor, de las cuestiones referidas al comportamiento, experiencias humanas, sentimientos y pensamientos en relación al trabajo.

Como sostienen Landy y Conte (2005), la psicología laboral surge a principios del siglo XX como una respuesta a las necesidades crecientes de las industrias y organizaciones de comprender y mejorar el comportamiento humano en el lugar de trabajo. Este desarrollo se dio en el contexto de cambios significativos en la sociedad y la economía, incluyendo hitos históricos como la Revolución Industrial y la Primera Guerra Mundial, que transformaron radicalmente el mundo del trabajo.

Esta rama de la psicología ha ido evolucionando significativamente desde sus inicios, cuando pioneros como Hugo Münsterberg, Frederick Winslow Taylor y Walter Dill Scott (Brown, 1998) comenzaron a aplicar principios psicológicos para mejorar la eficiencia y la selección de personal en el contexto industrial, es decir que la preocupación sólo giraba en torno a buscar o adecuar a las personas ajustándolas a las exigencias de los puestos de trabajo. Durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, la necesidad de seleccionar y entrenar a soldados impulsó el desarrollo de pruebas psicológicas y técnicas de capacitación, hasta

¹ "Industrial/organizational psychology is the science that studies human behavior at work, and that applies psychological principles to organizations and individuals in their work environment" [La psicología industrial/organizacional es la ciencia que estudia el comportamiento humano en el trabajo, y que aplica principios psicológicos a las organizaciones e individuos en su ambiente laboral] (Muchinsky, 2006, p.4)

que en las décadas de 1920 y 1930, estudios como los de Elton Mayo destacaron la importancia de los factores sociales y emocionales en el trabajo.

Con el paso de los años y las transformaciones históricas, los psicólogos que estudiaban a los trabajadores descubrieron que el sistema de premios y castigos que las organizaciones utilizaban, afectaban la eficiencia del trabajador, por lo cual fue necesario un cambio de perspectiva. Mientras más se observaba y estudiaba el comportamiento de las personas en las organizaciones, se reunían más pruebas para demostrar que en realidad una organización es un sistema social complejo y que tiene que ser estudiada como tal, si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual (Schein, 1988).

Todas estas investigaciones han sido fundamentales para entender la naturaleza del hombre en el contexto laboral, sus necesidades básicas, su comportamiento social y cómo las organizaciones pueden ajustarse a estas necesidades, buscando un equilibrio que beneficie tanto a los empleados como a las empresas. Posteriormente, la disciplina se expandió para incluir áreas como la motivación, el liderazgo, la dinámica de grupos y el comportamiento organizacional.

Actualmente, la psicología laboral sigue siendo una disciplina vital para la mejora continua de las condiciones laborales y la eficiencia organizacional, puesto que abarca una amplia gama de aspectos relacionados al trabajo y las organizaciones, que van desde la ergonomía y la salud laboral hasta la cultura organizacional y el desarrollo del talento, integrando enfoques científicos y aplicados para mejorar tanto el bienestar de los empleados como la efectividad y productividad organizacional. Además, se interesa en comprender la naturaleza del ser humano como individuo único y sus necesidades laborales básicas, su naturaleza social y sus relaciones con la sociedad, así como la naturaleza de la industria y cómo esta se ajusta a la comprensión del ser humano como individuo y ser social.

El trabajo como fuente de satisfacción personal

Según Carlos María Alcover et al. (2012), resulta difícil definir el trabajo de manera única debido a su complejidad y multidimensionalidad. Esto se debe a las diversas facetas y aspectos que conforman este fenómeno.

A pesar de esto, se parte de considerar al trabajo como una actividad

humana atravesada por el momento sociohistórico en que se produce. Asimismo, configura un espacio donde se persiguen objetivos productivos (que pueden ser de bienes o servicios) a través del esfuerzo de personas que son convocadas allí por otras. El trabajo no puede reducirse a las relaciones sociales que lo encuadran, ni a la relación asalariada, ni a las relaciones de poder. “(...) El trabajo es, por definición, humano, ya que se convoca precisamente ahí donde el orden tecnológico – maquinal es insuficiente”. (Dejours, 1990, p. 38)

Alcover et al. (2012) definen en sentido general que:

El trabajo es el conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones, permite obtener, producir, o prestar bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta sus energías, habilidades, conocimientos y otros recursos y obtiene algún tipo de compensación, que puede ser material, psicológica o social. (p.18)

El objetivo del trabajo es obtener bienes, desarrollar productos o proporcionar servicios que son escasos, valiosos y deseables. A través de estas actividades, se busca generar riqueza, sentido y utilidad, satisfaciendo necesidades individuales y colectivas. A cambio, quienes realizan este trabajo reciben compensaciones y logran objetivos que pueden ser de naturaleza biológica, económica y psicosocial (Blanch, 2007).

Así mismo, el trabajo reviste significado para las personas, el cual para Alcover et al. (2012) se basa en tres ejes:

El primero es la centralidad del trabajo, que se refiere a la importancia y valoración que se le da al trabajo en la vida de una persona. Esto incluye cómo se utiliza el trabajo como una vía de autoexpresión, el nivel de compromiso con el empleo y la identificación con el mismo. Para evaluar la centralidad del trabajo, es esencial considerar cómo se valora en comparación con otros aspectos de la vida, como la comunidad, la familia, los amigos y el tiempo de ocio.

El segundo son las normas sociales sobre el trabajo, las cuales hacen referencia a los derechos laborales, es decir, las expectativas y demandas que los individuos tienen hacia la sociedad y su organización respecto a sus condiciones de trabajo. Esto incluye no solo las valoraciones sobre lo que se

espera recibir, sino también las obligaciones y deberes que los trabajadores deben cumplir en su entorno laboral.

El tercer eje son los resultados valorados del trabajo y las metas laborales preferidas, que hacen alusión a los objetivos o beneficios finales por los cuales las personas realizan su trabajo. Estos pueden incluir la compensación económica, el reconocimiento social y la satisfacción de intereses personales.

De ahí que el significado del trabajo trasciende la tarea específica que se lleva a cabo, abarcando también los significados y valores que se le atribuyen dentro de un contexto particular. Este significado está influenciado por las diversas interacciones que caracterizan cualquier fenómeno psicosocial.

Además, el trabajo cumple con varias funciones para los individuos, conocidas como funciones psicosociales (Alcover et al., 2012). Estas funciones se apartan del aspecto meramente económico del trabajo y se enfocan en los diversos roles que el trabajo desempeña, viéndolo como un fenómeno complejo y multidimensional.

En concreto, puede servir como un medio para expresar y encontrar sentido en la vida, contribuyendo al desarrollo de la autoestima y el crecimiento personal. A través del trabajo, las personas pueden obtener estatus y prestigio social, así como reconocimiento y respeto tanto de los demás como de sí mismos. Además, el trabajo ayuda a construir la identidad personal y proporciona una fuente de ingresos económicos. Desempeña una función social al permitir la interacción con otros y la creación de redes de contacto, enriqueciendo la vida tanto dentro como fuera del entorno laboral. Finalmente, cuando se realiza en condiciones adecuadas, el trabajo ofrece oportunidades de bienestar, garantizando una experiencia laboral satisfactoria y segura.

Factores psicosociales que impactan en el ámbito laboral

Un concepto importante a tener en cuenta al momento de hablar de esta temática, son los factores psicosociales en el trabajo. Las conceptualizaciones de los factores psicosociales del trabajo son vastas y diversas, aunque, a nivel general, concuerdan con los términos de la definición de la Organización Internacional del Trabajo (s.f) y la Organización Mundial de la Salud (1986).

Según la Organización Internacional del Trabajo (s.f) hacen referencia a:

Las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido de trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o la salud (física, psíquica o social) del trabajador, como al desarrollo del trabajo. Los factores psicosociales son susceptibles de provocar daños a la salud de los trabajadores, pero también pueden influir positivamente en la satisfacción y, por tanto, en el rendimiento. (p.164)

Por otra parte, la Organización Mundial de la Salud (1986), indica que:

Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (p. 3)

Podemos decir que esta definición abarca tanto los aspectos relacionados con el entorno laboral, especialmente en cuanto a su organización, como las características personales del trabajador que pueden existir antes de ingresar al espacio de trabajo y también influir más allá de él.

En efecto, la importancia que tienen los factores psicosociales en la conducta y en la salud de los trabajadores, tanto positiva como negativamente, es fundamental, dado que se refieren a las condiciones en el ambiente laboral que pueden afectar la salud, el bienestar y la productividad de los trabajadores. Por su parte, Gloria Villalobos (2004) considera como fuentes de riesgo que “dan origen a los factores de riesgo”, tres elementos:

Primeramente, las condiciones internas de trabajo se refieren a un amplio conjunto de características que definen el entorno laboral. Estas incluyen propiedades que afectan el desempeño del trabajo y que pueden influir en la salud y el comportamiento del trabajador. Comprenden aspectos relacionados con la naturaleza de las tareas, el ambiente físico donde se desarrollan, la estructura organizacional, las políticas de la empresa y las interacciones que ocurren en el lugar de trabajo. Estos factores combinados crean el escenario en

el que se lleva a cabo el trabajo y tienen un impacto significativo en el bienestar y la eficacia de los empleados.

En segunda instancia se refiere a las condiciones propias del individuo, las cuales son los componentes de tipo social, psicológico y biológico.

En último lugar, hace alusión a las condiciones externas al trabajo, que se refieren a los diversos elementos que constituyen el entorno en el que tanto el individuo como la organización están inmersos. Esto incluye factores del ámbito familiar, socioeconómico, político y estatal que pueden influir en la vida laboral y personal de los trabajadores, así como en el funcionamiento de la organización en general (Villalobos, 2004).

Entonces, se puede resumir, en consonancia con Bernardo Moreno (2011), que los factores psicosociales son descriptivos, aluden a la estructura organizacional, a las condiciones psicosociales del trabajo como la cultura corporativa, el clima laboral, el estilo de liderazgo o el diseño del puesto de trabajo, factores que como tales pueden ser positivos o negativos. Cuando se consideran las posibles alteraciones negativas que pueden generar sobre la salud, se conceptualizan como factores de riesgo psicosociales en el trabajo.

Identificación de factores de riesgo

El empleo desempeña un papel fundamental en la vida de las personas. Dependiendo del entorno laboral y de sus condiciones, puede ser una fuente de satisfacción y bienestar o, por el contrario, una causa de insatisfacción que afecta negativamente la salud del trabajador.

Para comprender mejor, los factores psicosociales de riesgo en el trabajo son aquellos relacionados con el ambiente laboral y las condiciones en las que se desarrolla el trabajo, que pueden afectar la salud mental y emocional de los trabajadores. Estos factores, según Bernardo Moreno y Carmen Báez (2010), pueden ser de diferentes tipos, como la carga laboral, el contenido del trabajo, la capacidad de control sobre la propia tarea, el rol de trabajo, la supervisión y las relaciones laborales, entre otros.

De igual forma, Jorge Andrés Jiménez (como se citó en Argudo y Rodas, 2021) considera que los riesgos psicosociales del trabajo son situaciones que pueden afectar a la salud física, social o mental de los trabajadores de manera notable, por lo que pueden ocasionar diferentes niveles de daños de todo tipo.

A partir de esto, cuando los factores de riesgo superan los recursos disponibles que los trabajadores utilizan como defensa, se generan condiciones propicias para la aparición del estrés y el riesgo de sufrir problemas de salud.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (2013) considera los siguientes factores de riesgos laborales que se desarrollarán a continuación.

El tiempo de trabajo es una variable compleja que abarca todas las disposiciones establecidas por el empleador respecto a los períodos que el trabajador debe cumplir en el lugar de trabajo. Esto incluye la configuración del tiempo de trabajo, que se refiere a las normativas y acuerdos sobre los horarios y días de servicio, así como las pausas y vacaciones establecidas durante el proceso laboral. Estas prescripciones regulan cuándo y cómo el empleado debe estar disponible para trabajar.

Con respecto al ritmo de trabajo, este organismo (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, 2013) refiere a la velocidad a la que se lleva a cabo la producción para generar productos o servicios. Este concepto se relaciona con la cantidad de productos producidos por un número determinado de trabajadores en un período de tiempo específico. Es un indicador de la eficiencia del proceso de trabajo y determina cuán rápido se logran los objetivos de producción.

Luego, la modalidad salarial, ya que las remuneraciones representan una compensación por el esfuerzo realizado por el trabajador con el objetivo de transformar un producto o realizar un servicio. Tiene “influencia directa” en las condiciones de trabajo y de vida.

La presencia sindical puede desempeñar un papel crucial en el fomento y aseguramiento de condiciones laborales satisfactorias, actuando como una barrera frente a exposiciones laborales negativas. En el contexto de las relaciones laborales, los sindicatos deben ser capaces de articular eficazmente las demandas de los trabajadores ante los empleadores, especialmente en lo que respecta a factores que afectan la salud laboral. Su función incluye defender los derechos de los trabajadores y negociar mejoras en el entorno laboral para asegurar un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Por otra parte, la autonomía refiere a los márgenes que posee el trabajador para determinar por sí mismo algunos aspectos inherentes a la pauta

de trabajo. La autonomía comprende aspectos tales como el modo en que se realiza la tarea (orden, métodos), el tiempo de trabajo (pausas, ritmo, horarios, vacaciones) o la organización del trabajo (objetivos, normas).

A su vez, la carga mental tiene que ver con el contenido y la cantidad de tareas que un trabajador debe afrontar, esto responde al término “exigencias”. A una mayor cantidad de tareas asignadas la carga será mayor. A este aspecto se lo debe relacionar con el tiempo de trabajo necesario para afrontarlas, por lo cual puede generar situaciones estresantes para el trabajador por no contar con los recursos para responder a una demanda determinada de trabajo (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, 2013).

Acerca de los cambios en el lugar de trabajo, éstos influyen en el bienestar del trabajador cuando no se evalúan los costos humanos, no se conciben según los principios ergonómicos de la etapa de planificación y/o no se aplican suficientemente las medidas de apoyo.

El siguiente aspecto trata de la claridad y conflicto de rol, que refiere a la posible ambigüedad en la distribución y asignación de tareas y responsabilidades. Se considera un riesgo cuando hay un conflicto entre los valores personales del trabajador y las tareas que debe realizar. Esto puede llevar a una confusión sobre las expectativas del rol y crear tensiones cuando las acciones requeridas no están alineadas con las creencias o principios del empleado.

En cuanto al apoyo social y reconocimiento, por apoyo social se entiende al conjunto de situaciones que se manifiestan en las relaciones laborales en lo que atañe a la valoración de los trabajadores, ya sea horizontal como vertical. Este apoyo obra como un sostén al trabajador, entre ellos podemos señalar la auténtica consulta, la participación en la toma de decisiones, la no limitación de la iniciativa, etc. organismo (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, 2013).

En relación a la modalidad contractual, hace referencia a las distintas formas de contrato, más o menos flexibles y formales, a los fines de definir horarios de trabajo, cantidad y características de las tareas a realizar y retribución por las mismas. Al avanzar el nivel de precariedad de estos contratos, los trabajadores se encuentran expuestos a la pérdida de su trabajo o el temor a

perderlo, así como a la definición de condiciones perjudiciales (reducción de beneficios sociales, salariales, etc.).

Por último, las posibilidades de desarrollo están determinadas por factores como la existencia y el grado de implementación de un sistema de carrera administrativa, los escalafones o la evaluación del desempeño proporcionada por el empleador. Estas oportunidades influyen en el crecimiento profesional del trabajador dentro de una organización, dependiendo de cómo se estructuran y aplican las políticas de promoción y desarrollo personal. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, 2013).

En resumen, los factores psicosociales de riesgo en el trabajo tienen un impacto significativo en la salud y el bienestar de los empleados, por lo cual es crucial que tanto empleadores como sindicatos trabajen en conjunto para identificar, gestionar y mitigar estos riesgos, ya que abordarlos de manera efectiva beneficia al trabajador y a la organización.

Factores protectores y su rol en el bienestar laboral

El mundo de hoy, acelerado y con profundos cambios tecnológicos, informacionales y sociales, hace que el ritmo de trabajo y las exigencias que tienen que cumplir las organizaciones y los trabajadores sean caracterizadas por la incertidumbre, el riesgo y la ambigüedad.

Como sostienen Yaima Blanco García y Helena Moros Fernández (2020), esto ocasiona enfermedades asociadas con factores de riesgos psicosociales, que van desde el estrés, depresiones, fatigas, cansancio, o el síndrome de burnout. Por tanto, hoy se hace mucho hincapié en promover ambientes laborales amigables y saludables que repercuten en la salud y bienestar de los trabajadores

En este contexto, los factores protectores son considerados por Hidrobo Revelo et al. (2021) como características detectables en un individuo, familia, grupo o comunidad que favorecen el desarrollo humano, el mantenimiento o la recuperación de la salud; y que pueden contrarrestar los posibles efectos de los factores de riesgo, de las conductas de riesgo y, por lo tanto, reducir la vulnerabilidad, ya sea general o específica.

Alex Veliz et al. (2018), especifican cinco constructos que se consideran protectores necesarios para el bienestar laboral:

Por una parte, la inteligencia emocional puede entenderse como la habilidad para percibir, comprender y regular las emociones y tiene una asociación significativa con la salud mental y física, es así como en el ámbito laboral existe una relación positiva entre inteligencia emocional y mejor rendimiento en el trabajo.

El siguiente factor trata del bienestar psicológico, que, en este contexto, se describe como el hecho de sentirse realizado y satisfecho con la vida desde un estado de salud emocional, física y psicológica.

Por otra parte, la terapia ocupacional psicosocial según Karen Murillo et. al. (2020), permite crear y conservar un medio ambiente laboral seguro y sano que promueva la salud e integridad física y mental de los trabajadores, iniciando desde la adaptación del trabajo a las capacidades de estos y teniendo en cuenta la ergonomía, la productividad y el bienestar.

En cuarto lugar, los autores nombrados primeramente hablan de la recuperación como aquel proceso de relajación psicofisiológica tras la exposición a una situación que requiere un esfuerzo. Desde este punto de vista, la recuperación puede considerarse, según Ana Isabel Sanz (2011) como un proceso opuesto al proceso de estrés.

Por último, el empoderamiento personal que según Blanco García y Moros Fernández (2020) es un factor indispensable para fomentar la participación de los trabajadores y actúa basado en creencias como que es competente, que su trabajo es importante, que puede actuar con autonomía y que sus resultados pueden tener un impacto significativo en la organización.

Desde esta mirada es importante trabajar sobre la formación recursos personales al interior de la organización, entendiendo primeramente la realidad del otro y la forma en que asocia y siente su trabajo, para que éste sea el punto de partida para generar, desde el bienestar laboral, estrategias de protección evitando que el riesgo se materialice.

En resumen, para mejorar el bienestar psicológico en el trabajo es fundamental que las organizaciones implementen políticas que minimicen los riesgos psicosociales y maximicen los factores protectores, promoviendo un entorno laboral saludable y productivo, lo cual contribuirá al éxito y la sostenibilidad de la misma.

Capítulo 2: El bienestar psicológico como clave de la salud integral

Concepto y relevancia del bienestar psicológico

El concepto de bienestar es un constructo central en la psicología, y, como sostiene (Díaz et al., 2011) su estudio se considera actualmente uno de los capítulos más importantes y prometedores dentro de la psicología, razón por la cual está muy relacionado con el concepto de salud. Aunque el preámbulo de la Organización Mundial de la Salud ya en 1948 afirmaba que la salud mental implica más que la mera ausencia de enfermedad mental, no fue sino hasta tiempos recientes que los psicólogos comenzaron a investigar las causas y efectos de una salud mental óptima y los estados de bienestar (Organización Mundial de la Salud, 1986).

La palabra bienestar hace referencia al “bien estar” o encontrarse bien. De acuerdo a la RAE el bienestar es cuando un individuo se siente y se desenvuelve bien física y psicológicamente; es un grupo de cosas prescindibles para vivir a gusto (Vásquez, N., 2021).

Entre los factores para un mejor bienestar psicológico se encuentran la calidad de vida, aspectos sociodemográficos como son el tener un trabajo estable, educación, la edad, el sexo, la ausencia de fenómenos psicosociales como violencia, discriminación, desplazamiento, desastres naturales, desapariciones, secuestros, etc., ya que estos últimos pueden desencadenar cuadros de ansiedad, depresión, estrés u otros trastornos mentales (Reyes-Urbina, 2019).

Como se planteó en la introducción de la presente investigación, tradicionalmente, el bienestar se asociaba con estados emocionales positivos temporalmente estables. Sin embargo, en la actualidad, se reconoce que su alcance es mucho más amplio ya que implica una evaluación de la situación personal y social del individuo (Haydée, C. y Florenzano, R., 2003).

A lo largo de los años, fueron numerosos los autores que brindaron una definición de lo que es el bienestar psicológico, y a continuación se explicitan algunos.

Casullo et al. (2002) definen el bienestar psicológico como "la percepción que una persona tiene de los logros alcanzados en su vida y el grado de

satisfacción personal con lo que ha hecho, hace o puede hacer, desde una perspectiva estrictamente personal y subjetiva" (p.11). Esto sugiere que cada individuo evalúa su bienestar en función de sus propias expectativas, aspiraciones y experiencias personales. Por lo tanto, el bienestar psicológico está íntimamente relacionado con la salud mental y física, la productividad, las relaciones interpersonales y, en general, la calidad de vida.

A su vez, Carol Ryff (como se citó en Casullo et al., 2002) concibe el bienestar psicológico como un proceso de desarrollo personal y compromiso con los desafíos existenciales de la vida, y propone seis dimensiones básicas que delinean el bienestar, definiendo dos extremos: el funcionamiento óptimo y el funcionamiento deficitario.

Por otra parte, Edward Diener lo describe como una experiencia emocional placentera (citado en Carrillo y Prieto-Ursúa, 2006), considerando que este concepto surge a partir de la noción de felicidad, satisfacción personal y la calidad de vida subjetiva, siendo, por lo tanto, una concepción multidimensional que tiene en cuenta los afectos positivos y negativos, la evaluación cognitiva y la percepción del significado de la vida.

En base a lo expresado, Ruut Veenhoven (1984) agrega que la cognición y el afecto están relacionados, y por eso es prudente concebir la felicidad como una actitud que tiene elementos afectivos y cognitivos². Es así como aporta un modelo multifacético de la felicidad y el bienestar, presenta una perspectiva integral del bienestar psicológico, ya que lo concibe como una evaluación general de la vida, abarcando tanto componentes afectivos como cognitivos.

En esta línea, Martin Seligman (2016), uno de los principales exponentes de la psicología positiva, propuso el modelo PERMA para definir el bienestar. Este modelo contempla cinco dimensiones esenciales: emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, sentido de vida y logros. Cada uno de estos componentes contribuye al florecimiento personal y puede cultivarse mediante intervenciones específicas.

Corey Keyes (2002) complementa este enfoque al proponer el continuo de la salud mental, desde la languidez hasta el florecimiento, e introduce la

² "In reality, cognition and affect are mostly highly interwoven. Hence I think it wise to conceive happiness as an attitude with both affective and cognitive components". [En realidad, la cognición y el afecto están muy entrelazados. Por eso es prudente concebir la felicidad como una actitud con componentes tanto afectivos como cognitivos] (Veenhoven, 1984, p.20).

noción de bienestar emocional, psicológico y social como indicadores de una salud mental completa, más allá de la ausencia de enfermedad.

Desde una perspectiva más social, Michael Marmot (2004) destaca el impacto de los determinantes sociales en el bienestar psicológico, como el estatus socioeconómico, las redes de apoyo y las condiciones de vida, señalando que estas variables estructurales tienen una profunda influencia en la salud mental. Richard Layard (2005), por su parte, analiza el bienestar desde la economía, destacando cómo las políticas públicas, la estabilidad laboral y la justicia social repercuten directamente en la felicidad de las personas. Propone que el crecimiento económico debe orientarse hacia el incremento del bienestar colectivo.

Finalmente, Barbara Fredrickson (2009) desarrolla la teoría de la ampliación y construcción de las emociones positivas. Según esta autora, las emociones positivas no solo generan placer momentáneo, sino que amplían los repertorios de pensamiento y acción, fortaleciendo los recursos personales y promoviendo el bienestar psicológico a largo plazo.

En pocas palabras, el bienestar psicológico es un concepto complejo y multidimensional que abarca tanto la percepción subjetiva de satisfacción con la vida como el desarrollo personal frente a los desafíos vitales, que no se limita a emociones positivas, sino que incluye una evaluación profunda y global de la vida, integrando logros personales, relaciones, y la calidad de vida en general.

Dimensiones del bienestar psicológico

A partir de todo lo expresado en el punto anterior, surge una distinción entre el bienestar hedónico y el bienestar eudaimónico, el bienestar subjetivo y el psicológico. “El primero de ellos hace referencia a la acumulación de estados de ánimo placenteros, y el segundo está relacionado con el concepto de felicidad, la realización de la persona y metas vitales” (Carrillo y Prieto-Ursúa, 2006, p. 300).

Estas dos perspectivas son complementarias, una de ellas desde su consideración como estado o reacción emocional, de felicidad hedónica o

disfrute, y la otra más vinculada con el progreso y avance personal hacia las propias metas, como recoge la propuesta de bienestar psicológico eudaimónico de Ryff (1989) enmarcado dentro del “Modelo Integrado de Desarrollo Personal”, compuesto por seis dimensiones: autoaceptación, relaciones positivas con otras personas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal (Ryan y Deci, 2001). En ambos casos, actuarían como un factor regulador del proceso motivacional, incluyendo la actitud y el compromiso con la actividad.

Más específicamente, el bienestar psicológico, enmarcado dentro de la perspectiva eudaimónica, se centra en el estudio del crecimiento personal, el propósito en la vida y la autorrealización. La mayor exponente de esta tradición, Ryff, junto a sus colegas han desarrollado un modelo que tiene la intención de proporcionar una teoría del funcionamiento óptimo y positivo que trabaja con los recursos o aspectos positivos del individuo.

Por otra parte, el bienestar subjetivo, perteneciente a la perspectiva hedonista, hace hincapié en la experiencia de satisfacción con la propia vida (factor cognitivo), nivel elevado de afecto positivo y nivel bajo de afecto negativo (factores afectivos), es decir que se enfoca en la experiencia personal de felicidad y satisfacción con la vida, incluyendo la prevalencia de emociones positivas sobre negativas. Hasta la fecha, el modelo hedonista ha sido el más investigado y también es conocido como bienestar emocional o felicidad.

Diversos autores señalaron que el bienestar psicológico debe ser considerado como un constructo multidimensional, pero los autores difieren en la cantidad de dimensiones que éste implica.

Por ejemplo, Pablo Conturso (2017) sostiene que el modelo multidimensional de Ryff está compuesto por seis dimensiones:

- Auto aceptación: La valoración positiva de la persona y su vida.
- Crecimiento personal: Es el crecimiento continuo y desarrollo personal
- Propósito de vida: Creencia del significado de su propia vida
- Relaciones positivas con otros: Desarrollo positivo y confianza hacia otras personas
- Dominio ambiental: Capacidad para dirigir su propia vida y su entorno
- Autonomía: Sentido de autodeterminación en la toma de decisiones

Sin embargo, y volviendo al modelo eudaimónico, Casullo et al. (2002)

definen que las dimensiones del bienestar psicológico son cinco, y son: aceptación de sí mismos, control de situaciones, vínculos sociales, autonomía y proyectos.

Aceptación de sí mismo

Es uno de los criterios centrales del bienestar, y es entendida como la actitud positiva hacia uno mismo y hacia la propia vida, el reconocimiento y la aceptación de lo propio, con un sentimiento positivo hacia lo vivido en el pasado. Implica conocer y aceptar las cualidades positivas y negativas que uno posee, teniendo una percepción exacta de las propias acciones, motivos y sentimientos. Las personas intentan sentirse bien consigo mismas incluso siendo conscientes de sus propias limitaciones. Tener actitudes positivas hacia uno mismo es una característica fundamental del funcionamiento psicológico positivo (Díaz et al., 2011).

En el contexto laboral, la aceptación de sí mismo se manifiesta de manera crucial en la autoeficacia profesional. Siguiendo la Teoría de la Autoeficacia de Albert Bandura (1997), un empleado con una alta auto aceptación profesional tiende a desarrollar una fuerte autoeficacia percibida, es decir, la creencia en su capacidad para ejecutar las acciones necesarias y superar los desafíos para alcanzar sus metas laborales. Esta convicción influye directamente en el desempeño, la persistencia frente a los obstáculos y la capacidad de recuperación ante las adversidades inherentes a las exigencias del puesto.

Asimismo, la relevancia de la aceptación de sí mismo se subraya en el campo de la Psicología Organizacional Positiva. Autores como Fred Luthans (2002), al conceptualizar el capital psicológico, incluyen la autoeficacia como uno de sus componentes clave, junto con la esperanza, el optimismo y la resiliencia. Un alto nivel de auto aceptación y la consecuente autoeficacia percibida están directamente relacionados con el bienestar general y el desempeño laboral positivo, ya que permiten a los individuos afrontar el trabajo con confianza y una actitud proactiva. En el ámbito de la atención ciudadana, esta dimensión es particularmente importante, ya que una sólida auto aceptación puede ser un

factor protector frente a las críticas o el estrés que pueden surgir de la interacción directa con el público.

Control de situaciones

Es decir, la habilidad personal para elegir o crear entornos favorables para satisfacer los deseos y necesidades propias. También es entendida como la competencia en el manejo del ambiente y la capacidad de controlar las múltiples actividades externas, haciendo uso efectivo de las oportunidades que brinda el contexto. Las personas con un alto dominio del entorno poseen una mayor sensación de control sobre el mundo y se sienten capaces de influir sobre el contexto que les rodea (Casullo et al., 2002).

El “control de situaciones” en el ámbito laboral se refiere a la percepción del empleado sobre su capacidad para organizar y manejar eficazmente las demandas, los recursos y los desafíos de su puesto. Esta dimensión se nutre de la autoeficacia (Bandura, 1997) en la gestión de tareas y de la percepción de contar con los recursos del trabajo adecuados (Demerouti et al., 2001) para enfrentar las exigencias diarias. Sentir control sobre el entorno laboral es crucial para la eficacia y la reducción del estrés, especialmente en roles de atención al ciudadano donde las demandas son constantes y variables.

Vínculos psicosociales

Se refieren a la capacidad de sostener relaciones íntimas que sean satisfactorias, válidas y confiables, en las que haya confianza mutua y empatía. Según Robert Erikson (1996), la gente necesita mantener relaciones sociales estables y tener amigos en los que pueda confiar. La capacidad para amar es un componente fundamental del bienestar (Allardt, 1996) y consiguientemente de la salud mental (Sarabia Cobo 2009). De hecho, numerosas investigaciones realizadas en las dos últimas décadas por parte de Jaime Sapag e Ichiro Kawachi (2007), María del Mar Molero Jurado y María del Carmen Pérez Fuentes (2017), y Eduardo Meléndez (2022), señalan que el aislamiento social, la soledad, y la pérdida de apoyo social están firmemente relacionadas con el riesgo de padecer una enfermedad, y reducen el bienestar de la persona.

Los vínculos psicosociales son vitales en el ámbito laboral y se concretan

a través del apoyo social en el trabajo (Karasek y Theorell, 1990), tanto de colegas como de superiores. Un ambiente de trabajo donde se percibe un fuerte apoyo social contribuye directamente a la creación de un clima organizacional positivo (Schneider et al., 2013), donde la colaboración, la confianza y la empatía son valoradas, elementos esenciales para el bienestar y la gestión del estrés.

Autonomía

Para poder sostener su propia individualidad en diferentes contextos sociales, las personas necesitan asentarse en sus propias convicciones (autodeterminación), y mantener su independencia y autoridad personal. Las personas con autonomía son capaces de resistir en mayor medida la presión social y auto regulan mejor su comportamiento (Casullo et al., 2002).

La Autonomía en el contexto laboral se refiere al grado en que los empleados perciben control sobre sus tareas, métodos de trabajo y la toma de decisiones, reflejando una de las necesidades psicológicas básicas de la Teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci, 2000). Un mayor control percibido (Karasek & Theorell, 1990) no solo reduce el estrés, sino que también fomenta la motivación intrínseca y la satisfacción, siendo un factor crucial en el bienestar, especialmente en entornos del sector público donde la burocracia puede limitar esta libertad.

Proyectos

Finalmente, las personas necesitan marcarse metas, definir una serie de objetivos que les permitan dotar a su vida de un cierto sentido. Necesitan, por tanto, tener un propósito en la vida o, como lo definen Casullo et al. (2002), proyectos. Esta dimensión implica tener objetivos y dirigir el comportamiento en pos de lograrlos, lo que da significado a la vida. Por esto es necesario el establecimiento de metas y definición de objetivos para dar dirección a la vida.

Los proyectos en el ámbito laboral se refieren a la percepción de los empleados sobre las oportunidades de desarrollo, aprendizaje de nuevas habilidades y la sensación de progreso en su carrera o en su rol actual. Se vincula con la necesidad de autorrealización (Maslow, 1954) y la disponibilidad de recursos para el desarrollo (Schaufeli & Bakker, 2004) dentro de la

organización. En el sector público, donde la movilidad o los cambios de puesto pueden ser diferentes a los del sector privado, es fundamental que existan vías para la capacitación y el desarrollo profesional continuo para fomentar esta dimensión del bienestar.

Este modelo es el que toma Casullo et al. (2002) para la creación del instrumento de medición de Bienestar Psicológico para adultos (BIEPS-A).

Variables que condicionan el bienestar psicológico

Las primeras investigaciones sobre el bienestar psicológico se enfocaron en analizar cómo las variables socioeconómicas y sociodemográficas afectan la satisfacción con la vida, ya que en ambas se debe considerar también el efecto mediador de aspectos psicológicos y sociales, como las metas y las habilidades para enfrentar situaciones, que están estrechamente vinculados con la personalidad y la historia personal (Sánchez y Quiroga, 1995).

Dentro de las variables socioeconómicas, se pueden nombrar la satisfacción con los ingresos y el estatus económico y social, mientras que los factores sociodemográficos estarían determinados por variables como el género y la edad, que también influyen en los tipos de metas y objetivos que una persona se plantea, pero no determinan directamente su bienestar (Palomar y Martínez, 2007).

En relación con la edad, Miguel Ángel García (2002) observó que los niveles de bienestar son bastante similares entre diferentes grupos etarios. Sin embargo, se considera que las personas mayores suelen reportar mayores niveles de satisfacción vital en comparación con los jóvenes. Esto podría deberse a que los adultos jóvenes tienden a experimentar una calidad de vida más negativa posiblemente influenciada por altas expectativas respecto a sus recursos y metas futuras (Liberalesso, 2002).

Teresa Mayordomo et al. (2016) analizó la influencia de la edad en cada una de las dimensiones del bienestar psicológico. En este sentido, en cuanto a la aceptación de sí y el control de situaciones, los autores determinaron que los cambios que ocurren durante la adultez parecen afectar la percepción del bienestar psicológico de una persona (Triadó et al., 2005). Sin embargo, estos cambios pueden ser mitigados por el proceso de adaptación, que se refiere a la capacidad de la persona para ajustar su funcionamiento con el fin de lograr un

envejecimiento positivo, dándole la flexibilidad necesaria que le permitirá ajustar sus trayectorias de desarrollo y tomar decisiones en función de sus propias circunstancias (Liberalesso, 2007).

El grupo de jóvenes obtuvo las puntuaciones más altas en cuanto a los vínculos sociales. Este resultado coincide con el de Elisa Dulcey Ruiz (2010), quien también observó que, a partir de la mediana edad, la tendencia a formar nuevos contactos sociales disminuye, tendencia que también persiste en la vejez. Parece que la reducción en las fuentes de apoyo social es selectiva, afectando principalmente a aquellos contactos menos significativos, mientras que las relaciones más cercanas y esenciales, como las del cónyuge y la familia, permanecen en gran medida estables con el tiempo (Meléndez, 2022). En otras palabras, con el paso de los años, se priorizan las relaciones basándose en su calidad en lugar de en su cantidad.

En otras palabras, con el paso de los años, se priorizan las relaciones basándose en su calidad en lugar de en su cantidad. Además de los factores sociodemográficos generales, diversas variables laborales han sido identificadas como determinantes clave del bienestar psicológico en el ámbito organizacional.

En este sentido, en cuanto a la dimensión de autonomía, los resultados indican que no se mantiene constante entre la adultez y la vejez, sino que aumenta con la edad. Este hallazgo está en línea con las investigaciones de Ryff y Keyes (citado en Chapoñan Palacios, 2021), quienes identificaron un patrón creciente en esta dimensión desde la juventud hasta la ancianidad. Los resultados del estudio indican que no hay diferencias significativas entre adultos y adultos mayores en términos de autonomía, sugiriendo que esta dimensión se mantiene bastante estable una vez alcanzada la adultez.

Asimismo, con respecto a los proyectos, los resultados muestran que los adultos mayores obtienen puntuaciones más bajas en comparación con los jóvenes y adultos. Esto sugiere que, para los adultos mayores, el enfoque en el desarrollo del potencial personal no es tan prominente en esta etapa de la vida. Según Juan José Zacarés y Emilia Serra (2011), esto podría explicarse por el hecho de que, a lo largo de su vida, los adultos mayores ya han alcanzado sus metas, como transmitir los valores, creencias, conocimientos y sabiduría que han acumulado.

Influencia de Factores Laborales en el Bienestar Psicológico

El entorno laboral y las características inherentes al puesto de trabajo desempeñan un rol fundamental en la configuración del bienestar psicológico de los empleados. La forma en que se organiza el trabajo, las demandas y recursos asociados a la actividad, el tiempo dedicado a ella y las interacciones propias del rol pueden actuar como elementos protectores o de riesgo que impactan directamente en las dimensiones del bienestar (Bakker & Demerouti, 2017).

Dentro de los factores psicosociales laborales que han sido ampliamente estudiados por su influencia en el bienestar, se destacan aquellos relacionados con el diseño del puesto de trabajo, las condiciones de empleo, la organización temporal del trabajo y las interacciones sociales. Algunos de los más relevantes incluyen:

- **Autonomía y control sobre el trabajo:** La percepción de control y la capacidad de tomar decisiones sobre las tareas, los métodos de trabajo y el ritmo de la actividad son cruciales para el bienestar. Una mayor autonomía se asocia con niveles más altos de satisfacción y dominio del entorno, y con una menor exposición al estrés (Karasek & Theorell, 1990; Ryan & Deci, 2000).
- **Demandas laborales:** Las exigencias del puesto, ya sean cuantitativas (carga de trabajo, ritmo) o cualitativas (exigencias emocionales, complejidad cognitiva), si son excesivas y no compensadas por recursos, pueden generar estrés y afectar negativamente el bienestar (Demerouti et al., 2001).
- **Recursos laborales:** La disponibilidad de recursos como el apoyo social de compañeros y supervisores, el feedback, las oportunidades de desarrollo profesional y la seguridad en el empleo, son protectores del bienestar. Estos recursos no solo amortiguan el impacto de las demandas, sino que también estimulan el crecimiento y la consecución de objetivos (Bakker & Demerouti, 2017).
- **Reconocimiento y recompensa:** La percepción de que el esfuerzo en el trabajo es justamente reconocido y recompensado (ya sea económica, social o simbólicamente) es un factor vital para la satisfacción y el bienestar.

- Claridad y ambigüedad de rol: La claridad en las responsabilidades y expectativas del puesto reduce la incertidumbre y el estrés, contribuyendo a un mayor dominio del entorno. Por el contrario, la ambigüedad en el rol es una fuente común de malestar.

En el contexto específico de la presente investigación, se profundizará en factores laborales clave que se analizaron en la muestra, como la edad, la antigüedad en el puesto, la carga horaria semanal y el canal de atención asignado:

Edad

La edad constituye una variable sociodemográfica fundamental en el estudio del bienestar psicológico, presentando una relación compleja y multifacética que ha sido ampliamente investigada desde diversas perspectivas, incluyendo la psicología del desarrollo y la psicología ocupacional. La experiencia vital acumulada, los cambios en las prioridades, la adaptación a diferentes etapas de la vida y la redefinición de metas influyen en cómo los individuos experimentan y perciben su propio bienestar a lo largo del ciclo vital.

La literatura también sugiere que, aunque los niveles generales de bienestar pueden ser similares entre grupos etarios, las personas mayores a menudo reportan mayores niveles de satisfacción vital (García, 2002). Esto podría deberse a una mayor adaptación a la realidad y un ajuste en las expectativas, en contraste con los adultos jóvenes que pueden experimentar una menor calidad de vida debido a altas expectativas respecto a recursos y metas futuras (Liberalesso, 2002).

Asimismo, para los adultos mayores, el enfoque en el desarrollo del potencial personal no es tan prominente en esta etapa de la vida. Según Juan José Zacarés y Emilia Serra (2011), esto podría explicarse por el hecho de que, a lo largo de su vida, los adultos mayores ya han alcanzado sus metas, como transmitir los valores, creencias, conocimientos y sabiduría que han acumulado. En lugar de buscar un crecimiento continuo, su enfoque puede orientarse hacia el mantenimiento o la consolidación de lo logrado y la contribución social.

La capacidad de adaptación y la resiliencia (Liberalesso, 2007) también juegan un papel crucial en cómo la edad afecta el bienestar a largo plazo. Los individuos de mayor edad a menudo han desarrollado estrategias de

afrontamiento más sofisticadas frente a los desafíos, lo que les permite mantener o incluso mejorar su bienestar. El Modelo de Optimización Selectiva con Compensación (SOC) de Baltes y Baltes (1990) es un marco teórico fundamental para comprender cómo los individuos, a medida que envejecen, adaptan sus metas, seleccionan dominios clave, optimizan sus recursos y compensan posibles pérdidas para mantener un funcionamiento efectivo y un elevado bienestar.

En el ámbito laboral, los estudios exploran cómo la edad influye en la motivación, el rendimiento y la interacción con las demandas y recursos del trabajo (Kanfer & Ackerman, 2004; Shultz & Wang, 2011). Las demandas físicas o tecnológicas pueden percibirse de manera diferente, mientras que la experiencia, el conocimiento tácito y las redes de apoyo acumuladas con la edad actúan como recursos valiosos que pueden compensar otras posibles disminuciones.

Antigüedad

La antigüedad en el puesto hace referencia al tiempo que un individuo permanece en una posición laboral específica o dentro de una organización. Su influencia en el bienestar psicológico es un aspecto complejo y multifacético estudiado en la psicología ocupacional.

Inicialmente, en las primeras etapas de la trayectoria laboral, una mayor antigüedad puede correlacionarse con una mayor integración organizacional y adaptación a las tareas y al entorno. A medida que el empleado gana experiencia, se asocia con una mejor comprensión de las dinámicas laborales, un mayor dominio de las responsabilidades y una consolidación del rol dentro del equipo (Salanova & Llorens, 2013). Esta progresión puede aumentar la percepción de autoeficacia y autonomía, elementos centrales del bienestar psicológico. De hecho, Marisa Salanova y Susana Llorens (2013) afirman que el conocimiento profundo del entorno organizacional fortalece el dominio del entorno, aspecto clave del bienestar según Ryff (1989). Asimismo, una mayor autonomía y control sobre las responsabilidades, que suelen afianzarse con la experiencia, son factores críticos para el bienestar y la motivación intrínseca, según el Modelo de Demanda-Control-Apoyo Social (Karasek & Theorell, 1990) y la Teoría de la Autodeterminación de Richard Ryan y Edward Deci (2000).

Sin embargo, la permanencia prolongada sin cambios ni desafíos puede derivar en sentimientos de estancamiento o falta de propósito, afectando negativamente el bienestar. Desde el enfoque del burnout, Christina Maslach y Michael Leiter (1997) sostienen que la falta de realización personal y el desequilibrio entre las demandas del puesto y los recursos disponibles incrementan el riesgo de agotamiento emocional, especialmente en personas con muchos años en el mismo cargo. Asimismo, Jiří Josef Antonín Karasek (1979), a través de su modelo demanda-control, argumenta que el control sobre el trabajo —que podría aumentar con la antigüedad— mitiga el estrés, siempre que se mantenga un nivel óptimo de desafío.

Por otro lado, Andrew Clark, Andrew Oswald y Peter Warr (1996) destacan que la satisfacción laboral tiende a aumentar con la antigüedad, pero solo hasta cierto punto; luego puede estabilizarse o incluso disminuir si el trabajo no ofrece crecimiento o reconocimiento. En línea con esto, la revisión de Timothy Ng y Daniel Feldman (2010) concluye que la antigüedad se relaciona positivamente con la satisfacción y el compromiso, pero tiene una relación más débil con la motivación y el rendimiento.

En este marco, la resiliencia y la capacidad de adaptación resultan factores protectores clave frente a los posibles efectos negativos de una alta antigüedad, como señala Liberalesso (2007). Así, el impacto de esta variable sobre el bienestar depende en gran medida del contexto organizacional, la percepción de sentido y el equilibrio entre estabilidad y renovación del rol.

Carga horaria

La carga horaria es un factor laboral de gran relevancia, considerándose un determinante crítico del equilibrio entre la vida laboral y personal (work-life balance), un aspecto fundamental para el bienestar general del individuo (Demerouti et al., 2001; Maslach y Leiter, 2016; Greenhaus y Allen, 2011).

Desde la perspectiva de los modelos de demandas y recursos del trabajo, como el Modelo Demandas-Recursos del Trabajo (JD-R) (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017), una carga horaria excesiva se configura como una demanda laboral cuantitativa elevada. Cuando estas demandas superan la

capacidad de afrontamiento del empleado o no son compensadas por suficientes recursos, se asocian directamente con mayores niveles de estrés, fatiga y un incremento significativo en el riesgo de burnout (Maslach & Leiter, 2016). Esto ocurre porque una jornada laboral prolongada limita drásticamente el tiempo disponible para el autocuidado, las actividades de ocio y, crucialmente, para el mantenimiento de relaciones personales y familiares de calidad.

La falta de tiempo para la recuperación física y mental es un factor clave en el desarrollo de la fatiga crónica y el deterioro del bienestar (Meijman & Mulder, 1998). Esta situación de desequilibrio puede erosionar directamente dimensiones del bienestar psicológico al reducir el control sobre el tiempo personal y de ocio, disminuir las interacciones y el compromiso con la red de apoyo fuera del ámbito laboral.

Por el contrario, una carga horaria adecuada y sostenible permite una mayor integración armónica de la vida personal y profesional, favoreciendo un bienestar más equilibrado. En este escenario, el empleado dispone de los recursos temporales necesarios para participar en actividades que promueven su crecimiento personal (ej., hobbies, aprendizaje), fortalecer sus vínculos fuera del trabajo y mantener un sentido de autonomía sobre su propia vida. Esto contribuye a un mejor estado de salud general y a una mayor satisfacción vital y laboral.

Modalidad de trabajo

La modalidad de interacción con los ciudadanos constituye un factor laboral clave que condiciona el bienestar psicológico de los empleados, dado que cada canal (presencial, telefónico o digital) presenta un conjunto único de demandas y recursos psicosociales específicos. Esta diferenciación es fundamental para comprender cómo el trabajo emocional, la gestión de las propias emociones para cumplir con las expectativas del rol (Hochschild, 1983; Grandey & Gabriel, 2015) se manifiesta de forma distinta en cada modalidad.

La atención presencial, por ejemplo, si bien permite el uso de señales no verbales para la comunicación, exige una elevada gestión emocional debido a la inmediatez de la interacción y la exposición directa a posibles conflictos, agresiones o situaciones complejas que pueden generar una intensa carga emocional. Por su parte, la atención telefónica, al carecer de claves visuales,

requiere un mayor esfuerzo comunicacional para interpretar y transmitir mensajes, lo que puede generar ambigüedad, frustración y fatiga vocal o auditiva (Grandey & Gabriel, 2015). En contraste, los canales digitales (como chat, correo electrónico o plataformas web) pueden ofrecer una mayor eficiencia en la gestión de múltiples consultas y una cierta distancia emocional, pero demandan una rapidez de respuesta constante, altas competencias tecnológicas y una continua adaptación a nuevas plataformas, lo que puede generar estrés asociado a la incertidumbre tecnológica y la falta de contacto humano directo.

Desde la perspectiva del Modelo de Demandas-Recursos del Trabajo (JD-R) (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017), la particularidad de estas interacciones se traduce en diversos tipos de demandas de trabajo (ej., carga emocional, ritmo de trabajo acelerado, resolución de problemas complejos, necesidad de atención dividida) y requiere el despliegue de recursos específicos (ej., habilidades comunicativas avanzadas, competencias tecnológicas, autonomía en la toma de decisiones, apoyo de supervisión, apoyo entre pares, claridad de rol). La capacidad del empleado para manejar eficazmente las exigencias de su canal particular y la percepción de contar con los recursos necesarios para ello influirán directamente en su Dominio del Entorno y en la calidad de sus Relaciones Positivas con Otros (tanto con ciudadanos como con colegas), así como en el nivel de estrés experimentado. Un desajuste entre las demandas del canal y los recursos disponibles puede llevar a un menor bienestar y a un mayor riesgo de agotamiento emocional.

Por lo tanto, para comprender el bienestar, es esencial considerar la influencia combinada de la genética, los factores ambientales, las metas y las estrategias de afrontamiento. Para ilustrar mejor, se ha encontrado que el apoyo social tiene un impacto significativo en el bienestar psicológico, mientras que el nivel económico y los cambios sociales no tienen el mismo efecto (Moreno et al. 1993).

En consecuencia, es crucial destacar y entender que el bienestar psicológico está determinado por una combinación de factores socioculturales, biológicos, sociales, laborales y psicológicos. Este último aspecto se relaciona con la subjetividad del individuo, el contexto social, las metas personales, el nivel

de aspiraciones y frustraciones, así como la frecuencia e intensidad de las emociones negativas y positivas.

Capítulo 3: La atención al ciudadano en la administración pública

El empleado de la administración pública municipal

Al hacer foco en la composición del empleo público en Argentina, se observa rápidamente que se trata de un mundo complejo y con muchas dimensiones, compuesto por un total de entre 3,4 y 3,8 millones de personas, según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2013), distribuidos en los tres niveles de gobierno, el nacional, el provincial y el municipal.

El sector público se caracteriza por su orientación al servicio a la comunidad, lo que puede proporcionar un fuerte propósito en la vida para sus empleados. Sin embargo, también presenta desafíos específicos como la burocracia, la rigidez en los procedimientos, la posible limitación de recursos y la exposición constante al escrutinio público (Pardo y Obando, 2018; Peiró, 2008). Estos factores pueden afectar la autonomía y el dominio del entorno, ya que los empleados pueden sentir que tienen menos control sobre sus tareas o que no disponen de los recursos adecuados para su gestión. La estabilidad laboral, si bien es un factor protector, también puede llevar a la falta de oportunidades de crecimiento personal si no se gestiona adecuadamente el desarrollo de carrera.

Los empleados municipales son agentes gubernamentales que se desempeñan laboralmente en las municipalidades del interior de la provincia de Salta, percibiendo una remuneración mensual determinada en el presupuesto general, y que hayan sido designados por resolución municipal de acuerdo con las condiciones establecidas en el escalafón del estatuto, desempeñando funciones diversas para atender las necesidades de la comunidad local (Estatuto del Empleado Municipal, 1983).

Según la Oficina Nacional de Empleo Público (2023) en su Guía de perfil para empleados, su rol es fundamental para cumplir con el interés público, respetando las competencias asignadas por la Constitución Nacional. Para ello, el Poder Ejecutivo Nacional organiza su labor a través de la Administración Pública centralizada y descentralizada.

El perfil del empleado público municipal está definido por competencias y valores orientados al servicio comunitario, en línea con las funciones específicas

que cumplen dentro de la estructura o área a la que pertenecen. Este perfil se enmarca en el Estatuto del Empleado Municipal, establecido por la Ley N° 6068 sancionada en el año 1983, que regula sus funciones y responsabilidades.

En su Artículo 29 refiere como sus obligaciones lo siguiente:

1. Prestación personal de servicio con lealtad, eficiencia, capacidad y diligencia en el lugar, horario y forma que determinen las disposiciones vigentes.
2. Obediencia a toda orden emanada de un superior jerárquico, cualquiera fuere la jurisdicción donde reviste.
4. Declarar sus actividades de tipo profesional, comercial, industrial y cualquier otra de carácter lucrativo a fin de establecer si son incompatibles con sus funciones. (p. 1)

Y continúa:

12. Observar en el servicio y fuera de él, una conducta decorosa y digna de la consideración y confianza que exige el carácter oficial de sus funciones.
15. Cuidar de su aspecto y presentación personal.
27. Cuando la municipalidad lo requiera, cumplir los cursos de capacitación y perfeccionamiento que se desarrollen con la finalidad de mejorar el servicio. (p.2)

Con respecto a sus derechos, la Ley N° 6068 establece que gozan de estabilidad en el puesto de trabajo, carrera administrativa municipal, bonificación por título y antigüedad, cálculo de horas extraordinarias, entre otros.

Por otra parte, la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2008) destaca la importancia del desarrollo de capacidades en los empleados públicos, señalando que el aprendizaje y la innovación son esenciales para mejorar la calidad y sostenibilidad en el cumplimiento de los objetivos administrativos. Asimismo, la mejora continua y la innovación permiten optimizar la gestión mediante nuevos servicios y procesos más eficientes. Para ello, la Administración debe garantizar mecanismos adecuados de comunicación y difusión de información relevante para la ciudadanía.

En base a esto, propone realizar, entre otras, las siguientes actuaciones:

- a. Elaborar normas éticas que proporcionen pautas de comportamiento a los funcionarios públicos, orientadas al servicio público.
- b. Establecer un sistema de profesionalización de la Función Pública con base en el mérito, de conformidad con la Carta Iberoamericana de la Función Pública.
- c. Incorporar programas de capacitación en gestión de calidad y en el uso de herramientas de la calidad a la formación continua.
- d. Sensibilizar e implicar al personal en torno a la calidad del servicio público.
- e. Promover condiciones necesarias para el trabajo colaborativo y participativo del personal.
- f. Considerar la percepción del personal sobre la organización y la calidad de la gestión pública.
- g. Utilizar incentivos vinculados a la evaluación del desempeño para promover la calidad. (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2008, p.16)

Finalmente, el empleado público municipal tiene la misión de garantizar la prestación eficiente de los servicios públicos locales, respondiendo a las necesidades de la comunidad. Entre sus principales funciones se encuentran la gestión administrativa que abarca la tramitación y archivo de expedientes, emisión de certificados y atención al ciudadano, mientras que la supervisión y control se enfoca en verificar el cumplimiento de normativas locales, como ordenanzas y reglamentaciones. El mantenimiento urbano incluye la ejecución de tareas de infraestructura, alumbrado, limpieza y recolección de residuos.

La atención al ciudadano se realiza a través de la provisión de información, recepción de reclamos y resolución de consultas en la Mesa de Informes o mediante líneas telefónicas como el 147. Además, se participa en la promoción comunitaria mediante programas y actividades para el desarrollo social, cultural y económico de la ciudad (Referente de RRHH de la Municipalidad de Salta, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Atención al ciudadano y calidad de gestión en la administración pública

En la administración pública, la atención al ciudadano y la gestión de calidad son aspectos cruciales para garantizar la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios. A diferencia del sector privado, donde el enfoque principal suele estar en la maximización de beneficios y la satisfacción del cliente, David Osborne y Ted Gaebler (1992) indican que en el ámbito público la atención se centra en la prestación de servicios esenciales y el cumplimiento de los derechos y necesidades de la población. Este enfoque implica no solo la oferta de servicios de alta calidad, sino también la implementación de procesos que aseguren una administración transparente, accesible y eficiente (Parrado Díez y Ruíz López, 1999).

Otros autores como Arlie Hochschild (1983, citado en Gracia, E., Ramos, J., & Moliner, C., 2014) plantean que los puestos de atención al ciudadano implican un alto grado de trabajo emocional que se define como la gestión de las propias emociones para producir una expresión facial y corporal apropiada para el rol, con el objetivo de influir en el estado de ánimo de los clientes. Esto es común en servicios donde la interacción cara a cara, telefónica o digital es constante.

Con respecto a la atención al ciudadano, María Gabriela Arrupe y Emilce Milito (2015), la definen como el conjunto de procesos, tareas, herramientas y canales, por medio de los cuales se da el contacto entre el ciudadano y el municipio, y su objetivo puede ser diverso: brindar información, recibir consultas, ofrecer y prestar servicios, recibir pedidos, quejas, reclamos o sugerencias, etc.

Cuando un ciudadano plantea una situación y el Estado proporciona una solución, hay un proceso intermedio que debe ser necesariamente guiado por el agente público. Este proceso, conocido justamente como "atención al ciudadano", comienza cuando el vecino establece contacto con la dependencia administrativa con un propósito específico, y se compone de dos elementos fundamentales: la atención propiamente dicha, y el servicio o producto que se brinda (Arrupe y Milito, 2015).

Por una parte, la atención en sí misma es el momento específico en el que se establece la comunicación entre el ciudadano y los agentes públicos. Este

tipo de interacción está influenciado por diversas variables, como las habilidades comunicativas, las actitudes, los conocimientos, los contextos socioculturales, los prejuicios, así como la cultura, las creencias y los valores de las personas involucradas (Arrupe y Milito, 2015).

Por otra parte, el servicio o producto ofrecido es el resultado de uno o varios procesos internos que se llevan a cabo dentro de la organización, implicando a toda la entidad. En este sentido, el momento de la atención debería ser visto como la culminación de un trabajo en equipo que involucra a diversas áreas y a muchas personas que forman parte de la institución.

Arrupe y Milito (2015), sostienen que uno de los retos al cual se enfrentan las organizaciones públicas en general y las municipalidades en particular, es el cambio interno que se debe producir para alcanzar la adaptación a las exigencias de la comunidad. En este contexto, según Osborne y Gaebler (1992), la administración pública moderna debe enfocarse en la satisfacción del cliente como una medida de éxito, adoptando prácticas que prioricen la calidad y la respuesta a las necesidades ciudadanas. De esta manera, el modelo tradicional de gobierno que hace énfasis en el control, el cumplimiento y la uniformidad, no se adapta bien a las demandas del mundo actual que está en constante cambio, por lo cual se debe adoptar un nuevo modelo que pueda afrontar los desafíos actuales, enfatizando los resultados por sobre los procesos, la satisfacción del cliente por sobre los procedimientos burocráticos y la mejora continua por sobre los estándares estáticos³.

Las organizaciones públicas, en su búsqueda por optimizar sus servicios, han adoptado modelos de gestión de calidad. Ésta se relaciona con la aplicación de principios y técnicas que buscan mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios ofrecidos por las instituciones gubernamentales. Modelos como el de la Gestión de Calidad Total (TQM) y los estándares de calidad internacional, como ISO 9001, han sido adaptados para el sector público con el objetivo de

³ "The traditional model of government, with its emphasis on control, compliance, and uniformity, is ill-suited to the demands of a rapidly changing world. To meet these challenges, government must shift to a new model that emphasizes results over processes, customer satisfaction over bureaucratic procedures, and continuous improvement over static standards"[El modelo tradicional de gobierno, con su énfasis en el control, el cumplimiento y la uniformidad, no se adapta bien a las demandas de un mundo que cambia rápidamente. Para afrontar estos desafíos, el gobierno debe adoptar un nuevo modelo que enfatice los resultados por sobre los procesos, la satisfacción del cliente por sobre los procedimientos burocráticos y la mejora continua por sobre los estándares estáticos] (Osborne y Gaebler, 1992, p. 52).

asegurar procesos estandarizados, la participación del personal en la mejora continua y la transparencia en la gestión (Barrett y Gross, 2001). La implementación de estos modelos permite a las entidades públicas mejorar la calidad del servicio, reducir costos y aumentar la satisfacción de los ciudadanos.

Para comprender cómo los factores laborales, incluidos aquellos derivados de la gestión de calidad, impactan en el bienestar, resulta fundamental el Modelo de Demandas-Recursos del Trabajo (Job Demands-Resources Model - JD-R), propuesto por Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001). Este marco conceptual postula que los factores laborales pueden clasificarse en dos categorías principales que afectan el bienestar de manera diferenciada, las demandas del trabajo y los recursos del trabajo.

Las primeras se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo físico o mental sostenido, e implican costos fisiológicos y psicológicos (ej., carga horaria, presión temporal, exigencias emocionales intensas en la interacción con clientes difíciles, o la rigidez de procedimientos derivada de la estandarización de calidad). Altas demandas, si no son compensadas, pueden llevar al agotamiento y al estrés.

En cuanto a los recursos del trabajo, Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001) refieren que son aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que ayudan a los empleados a lograr sus objetivos laborales, reducir el impacto de las demandas, o estimular el crecimiento y desarrollo personal (ej., apoyo social de compañeros y supervisores, autonomía decisional, retroalimentación constructiva, o las oportunidades de formación y participación en la mejora continua que ofrecen los modelos de calidad). Los recursos son protectores contra el estrés y, crucialmente, promueven el engagement y el bienestar.

La relación entre las demandas y los recursos laborales es fundamental para el bienestar en el trabajo. Un desequilibrio, con altas demandas y pocos recursos, puede llevar al burnout, un síndrome de agotamiento y baja realización personal (Maslach y Leiter, 2016). En contraste, el engagement, caracterizado por energía y absorción en el trabajo, se alinea con el bienestar psicológico y es promovido por una gestión efectiva de demandas y recursos en el ámbito municipal.

Según la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008),

la gestión de calidad debe evaluarse según la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos de manera oportuna y adecuada, cumpliendo con metas establecidas que estén alineadas con los objetivos de la Administración Pública. Además, debe basarse en resultados medibles que reflejen los intereses y necesidades de la sociedad.

A lo largo del tiempo, la noción de calidad ha evolucionado, ya que la gestión pública debe estar en un proceso constante de mejora, buscando alcanzar niveles de excelencia con resultados sostenibles (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008).

La integración de la atención al ciudadano con la gestión de calidad en la administración pública no solo mejora la percepción y la confianza de los ciudadanos en las instituciones, sino que también promueve una administración más efectiva y orientada al usuario. En un contexto donde las expectativas de la ciudadanía están en constante evolución y cambio, es imperativo que las instituciones públicas adopten enfoques innovadores, efectivos y flexibles para la gestión de la calidad y la atención al cliente.

Tipos de atención

Cada modalidad de atención tiene sus propias fortalezas y debilidades, y la elección entre atención telefónica y presencial va a depender del contexto, la complejidad del asunto a tratar y las necesidades específicas del ciudadano. Mientras que la atención telefónica es ideal para consultas rápidas y accesibles, la atención presencial es indispensable para situaciones que requieren un enfoque más personal y detallado. Autores como Erving Goffman, Albert.

Mehrabian (citado en Navarro, 2011), Peter Drucker, y Sherry Turkle (Osborne y Gaebler, 1992) proporcionan un marco teórico que permite comprender estas diferencias y sus implicaciones para la administración pública.

Atención presencial

Según Arrupe y Milito (2015), la atención presencial implica una comunicación inmediata y directa entre el agente público y el ciudadano, en la que intercambian mensajes de manera continuada, facilitando la obtención de información y asesoramiento sobre gestiones, documentos o resolución de

dudas y problemas relacionados con servicios públicos o requisitos administrativos.

Autores como Goffman, destacan que la atención presencial permite una comunicación más rica, en la que se pueden utilizar señales no verbales y establecer un contacto más directo y personalizado. También sugiere que este tipo de atención facilita la construcción de confianza y una mejor comprensión mutua, ya que los participantes pueden recurrir a una gama completa de señales comunicativas (Osborne y Gaebler, 1992)

Mientras que Herzberg, en su teoría de la motivación, sugiere que la calidad del servicio presencial puede mejorar la satisfacción del cliente, aunque esto implica mayores costos operativos, Turkle apunta que la atención presencial es menos flexible en términos de horario y lugar, pero ofrece una mayor adaptabilidad para atender necesidades complejas y específicas que requieren la presencia física de ambas partes.

Siguiendo a Arrupe y Milito (2015) los espacios destinados a la atención al ciudadano deben adaptarse a las necesidades y características actuales de la ciudadanía y del territorio. Estos lugares deben estar diseñados en función del tipo de servicio que se brinda, considerando la dispersión geográfica, la densidad de la población y la manera en que se ofrece el servicio. Los mismos deberán contar con un acceso adecuado, instalaciones apropiadas y dotación de personal necesario. Cuando el ciudadano se acerca al municipio se debe facilitar la localización, acceso a las instalaciones y acceso a la información.

Otros autores han señalado el carácter altamente demandante del trabajo en atención ciudadana presencial, destacando tanto las exigencias emocionales como organizacionales que conlleva. Christina Maslach y Susan E. Jackson (1981), a través de su teoría del *burnout*, advierten que la exposición constante a interacciones tensas o emocionalmente cargadas puede provocar agotamiento emocional, despersonalización y una sensación de ineficacia personal, especialmente cuando no se cuenta con apoyo institucional adecuado.

Arlie Russell Hochschild (1983), introduce el concepto de *trabajo emocional*, refiriéndose al esfuerzo que los trabajadores deben realizar para gestionar sus propias emociones y mantener una actitud cordial, incluso frente a situaciones conflictivas o de alta tensión. Por su parte, el modelo de *demanda-control-apoyo* de Robert Karasek y Tores Theorell (1990) sostiene que un

entorno laboral con altas exigencias, escasa autonomía y poco respaldo social incrementa significativamente el estrés laboral.

Además, Dieter Zapf (2002) subraya la complejidad del “doble rol” que implica atender al público mientras se cumplen simultáneamente tareas administrativas, lo que incrementa la carga cognitiva y emocional. La Organización Internacional del Trabajo (2016) también alerta sobre los riesgos psicosociales asociados a estas funciones, y recomienda estrategias organizacionales que promuevan la salud mental, como la formación en habilidades sociales, la gestión del estrés y el diseño adecuado de los espacios de trabajo.

Atención telefónica

En los últimos años, la atención telefónica en la administración pública ha cobrado una importancia creciente como parte fundamental del servicio al ciudadano. Distintos autores y estudios recientes han destacado la necesidad de mejorar este canal no solo desde lo operativo, sino también desde una perspectiva estratégica y humana.

Tal como expresan Arrupe y Milito (2015), uno de los grandes cambios que impactó en la relación administración-ciudadano es la aparición del teléfono como medio de vinculación con las organizaciones públicas. En este contexto es que surgieron los Centros de Atención Telefónica (CAT) o el conocido 0-800. Los CAT están integrados por un grupo de personas previamente capacitadas que recibe las llamadas y que generalmente utilizan un sistema automático de distribución de las mismas. Los agentes disponen de un soporte específico para prestar el servicio.

En base a esto, la atención telefónica en la administración pública, que es aquella que funciona y se lleva a cabo en los CAT, es un servicio brindado para que los ciudadanos puedan comunicarse con las instituciones gubernamentales a través del teléfono para obtener información, realizar consultas, hacer trámites o presentar quejas y sugerencias (Sánchez Maza, 2003).

Este servicio es gestionado por operadores entrenados que responden a las llamadas y asisten a los ciudadanos, que suelen seguir guiones y procedimientos estandarizados para asegurar que todas las consultas sean atendidas de manera uniforme y precisa. Esto es particularmente útil para

resolver consultas comunes o proporcionar información general sobre servicios y trámites.

Con respecto a lo expresado, Daniel Goleman (2006) y otros expertos en comunicación señalan que la atención telefónica ofrece inmediatez y accesibilidad, permitiendo a los usuarios resolver problemas sin la necesidad de desplazarse. La atención telefónica puede ser más rápida y eficiente, especialmente en situaciones donde la resolución de problemas es estandarizada o de baja complejidad.

En esta misma línea, Zeus Kerravala (2024) plantea siete prácticas clave para optimizar el funcionamiento de los centros de atención telefónica del sector público. Entre ellas se destacan la capacitación continua del personal, el uso de tecnologías para agilizar la comunicación, y la integración de sistemas de información que permitan a los operadores brindar respuestas más completas y eficientes.

Por su parte, Muhammad Hafiz Abd Rashid (2008) desarrolla un marco para medir y alcanzar un servicio de calidad en el sector público, enfatizando que, aunque los canales digitales van ganando terreno, la atención telefónica sigue siendo preferida por muchos sectores de la población, especialmente aquellos con menor acceso a internet o menor alfabetización digital.

Sin embargo, otros autores como Albert Mehrabian (citado en Navarro, 2011), que estudió la comunicación no verbal, considera que la atención telefónica puede limitar la riqueza de la interacción debido a la ausencia de elementos visuales. La interpretación del tono de voz y las pausas son cruciales, pero la falta de gestos y expresiones faciales puede dificultar la empatía y comprensión plena.

Con respecto a la eficiencia y los costos, Peter Drucker (2006) sostiene que este tipo de atención suele ser más económica para las organizaciones al permitir atender a un mayor número de personas en menos tiempo y con menos recursos.

Arrupe y Milito (2015), agregan que el valor estratégico de este tipo de atención reside en que es un medio de comunicación importante para la organización y un elemento de difusión frecuente, rápido y continuo que permite

potenciar la imagen institucional.

Finalmente, José Carlos de Souza Colares et al. (2020) abordan la atención telefónica desde la eficiencia organizacional. Sostienen que una alineación estratégica entre los objetivos institucionales y la gestión de los servicios de atención permiten mejorar los resultados, disminuir los costos y fortalecer la imagen institucional. Esta mirada propone integrar la atención telefónica como parte activa de la planificación pública y no solo como un servicio operativo aislado.

En conjunto, estos aportes permiten comprender que la atención telefónica en la administración pública no solo cumple una función operativa, sino que representa un espacio de interacción clave entre el Estado y los ciudadanos. Optimizar este canal, atendiendo tanto la dimensión tecnológica como humana, es fundamental para brindar un servicio más accesible, eficiente y humano.

MARCO INSTITUCIONAL

La Municipalidad de Salta, vista desde la perspectiva de las ciencias de la administración, tiene diversos elementos comunes con otras organizaciones, pero por ser un ente público, los recursos a administrar son públicos, es decir, provienen en su mayor parte del dinero de los ciudadanos contribuyentes, y el interés general o el bien público es la base fundamental de sus actuaciones (Arrupe, M.G., y Milito, E., 2015). Para poder cumplir con esta finalidad, la actividad administrativa se desarrolla en un contexto definido por un ordenamiento jurídico y reglas de juego que intentan combinar de manera armónica y equilibrada los principios de legalidad, eficiencia, eficacia y transparencia, entre otros.

En este contexto, la Municipalidad de Salta es la entidad encargada de gestionar los asuntos públicos dentro de su jurisdicción, siendo responsable de brindar servicios esenciales, administrar los recursos públicos, y promover el bienestar de la comunidad. Este marco se define fundamentalmente a través de la Carta Orgánica Municipal.

La Carta Orgánica Municipal de la Ciudad de Salta, expresada en la Ley N° 6534, es el documento normativo fundamental que regula el funcionamiento y la organización del gobierno municipal en la ciudad de Salta, Argentina. Es equivalente a una "constitución" para el municipio, estableciendo las bases legales, administrativas y políticas sobre las cuales opera el gobierno local, y aporta un marco legal claro y transparente. Además, actúa como una herramienta para proteger los derechos de los ciudadanos, promover la eficiencia en la gestión pública y fortalecer la democracia local.

La Ley Provincial N° 6534 publicada en el Registro Oficial de Leyes, en su preámbulo establece que:

Promover el bienestar general de la comunidad; consolidar la autonomía municipal; garantizar la convivencia democrática en el marco de la Constitución Nacional y la Constitución Provincial; asegurar la vigencia de los derechos fundamentales de los ciudadanos del municipio, conforme con un orden económico-social que garantice la libertad, la solidaridad y la justicia social; promover la participación vecinal; garantizar el derecho de los habitantes a gozar de un medio ambiente equilibrado y armonioso preservando el sistema ecológico y protegiendo los recursos naturales de

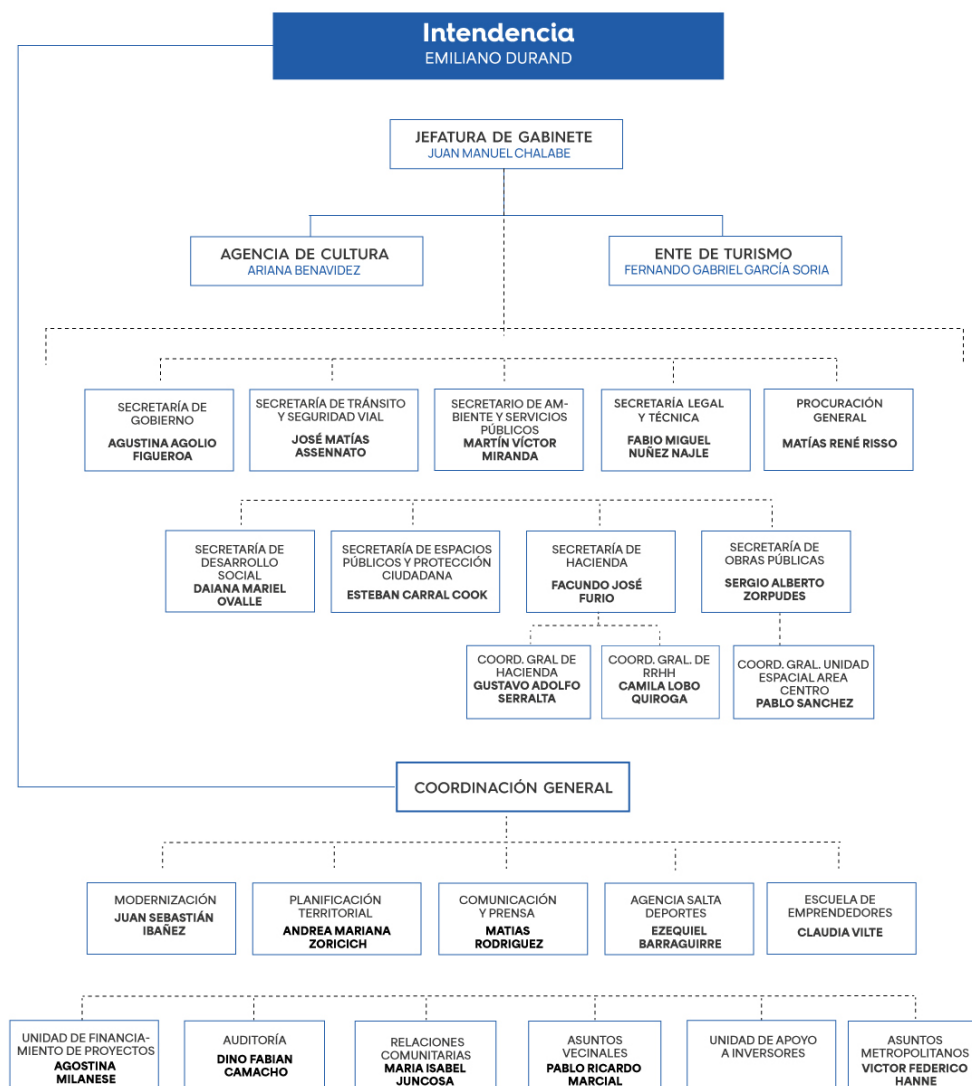
su jurisdicción; integrar racionalmente a todos los asentamientos poblacionales del municipio; favorecer el desarrollo integral de las personas y preservar el acervo cultural, histórico y arquitectónico. (p.3)

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, es necesario abordar y especificar el organigrama de la Municipalidad de Salta para contextualizar adecuadamente el ámbito en el que se desarrollará la presente investigación, lo cual permitirá comprender las estructuras, funciones y relaciones jerárquicas que influirán en el análisis.

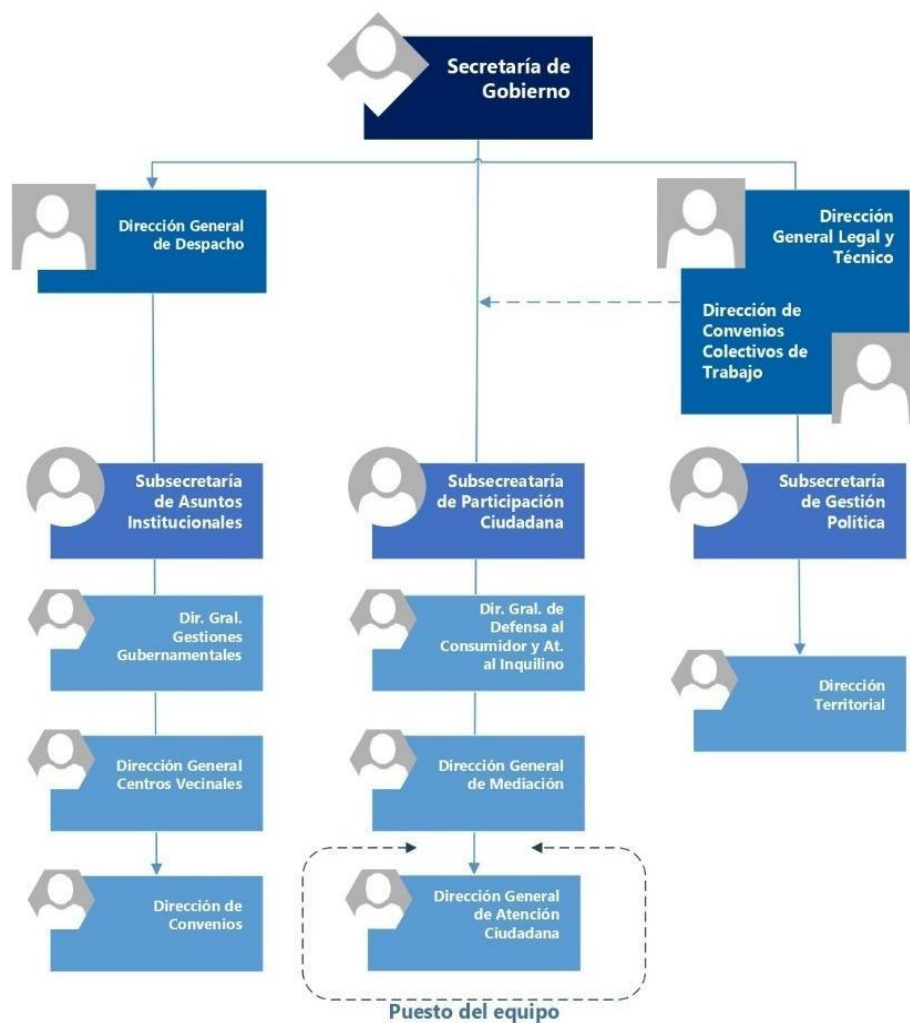
El organigrama se encuentra publicado en la página oficial del organismo (Salta Municipalidad, s.f.).

De la Intendencia dependen la Coordinación General y la Jefatura de Gabinete. De la Coordinación General, dependen: Modernización, Planificación territorial, Comunicación y prensa, Agencia Salta deportes, Escuela de Emprendedores, Unidad de financiamiento de proyectos, Auditoría, Relaciones comunitarias, Asuntos vecinales, Unidad de apoyo, y Asuntos metropolitanos.

De Jefatura de Gabinete dependen todas las Secretarías: de Gobierno, Tránsito y seguridad vial, Ambiente y servicios públicos Legal y técnica, Procuración general, Desarrollo social, Espacios públicos y protección ciudadana, Hacienda, Obras públicas y Recursos humanos.



La Secretaría de Gobierno, dentro de la cual se encuentra la Dirección Gral. de Atención Ciudadana, lugar en donde se desarrollará la presente investigación, también está dividida en Dirección General de Despacho y Dirección General de Legal y Técnica, junto con la Dirección de Convenios Colectivos de Trabajo. Dentro de la Dirección General de Despacho se encuentra la Subsecretaría de Asuntos Institucionales, la Dirección General de Gestiones Gubernamentales, la Dirección General de Centros Vecinales, y la Dirección de Convenios. Luego, de la Dirección General de Legal y Técnica dependen la Subsecretaría de Gestión Política y la Dirección Territorial.



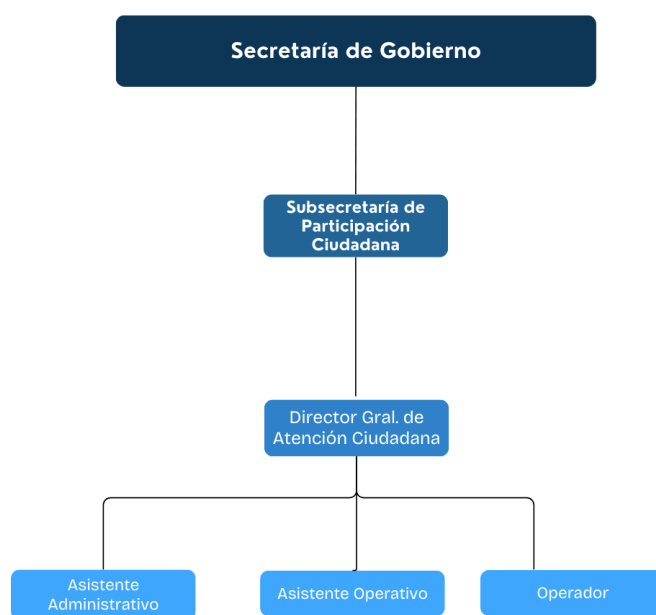
Las misiones y funciones de la Secretaría de Gobierno, según la Ordenanza N° 15832 (Salta Municipalidad, s.f.) son:

1. Transmitir a terceros el contenido y fin de las medidas adoptadas en el marco de los programas de gobierno.
2. Exponer ante autoridades municipales, provinciales y nacionales los criterios adoptados en las distintas temáticas bajo la órbita del Departamento Ejecutivo Municipal.
3. Coordinar con autoridades municipales, provinciales y nacionales la implementación de políticas públicas.
4. Mantener relaciones con entidades gremiales municipales y con organismos similares provinciales y nacionales.
5. Proponer convenios con personas públicas y privadas para un mejor desempeño de las funciones asignadas y una mayor eficiencia en la

ejecución de políticas públicas.

6. Planificar, ejecutar y controlar las competencias asignadas.
7. Asistir a la Intendenta en todas aquellas cuestiones que le encomiende.
8. Toda otra función y competencia que determine la Intendenta en el ámbito de los objetivos del Área.
9. Dirigir el funcionamiento y desarrollo de los dispositivos relacionados a la atención y contención de la comunidad.

El organigrama específico de la Dirección General de Atención Ciudadana, perteneciente a la Subsecretaría de Participación Ciudadana, Secretaría de Gobierno, no se encuentra publicado, pero fue posible acceder a él por medio de archivos internos del área.



Esta dependencia juega un rol esencial en la prestación del servicio de atención al ciudadano. Está conformada por 1 (un) director general, 2 (dos) asistentes administrativos, 3 (tres) asistentes operativos y 13 (trece) agentes operadores que desempeñan funciones tanto en la mesa de informes, mediante atención presencial, como a través de la línea municipal 147 de manera telefónica. Los 19 empleados son de sexo masculino y femenino, con edades que oscilan entre los 25 y 65 años, presentan una antigüedad variable entre 1 y 25 años en sus respectivos puestos de trabajo, y cumplen con una carga horaria

de 30 horas semanales obligatorias, que se cumplen en horarios rotativos de 8 a 14 hs. o de 14 a 20 hs. Además, algunos de estos agentes cuentan con horas extensivas adicionales (30, 45 o 60 horas mensuales) que deben cumplir durante el mes en curso, según las necesidades de servicio.

La Dirección General de Atención Ciudadana está ubicada en el Centro Cívico Municipal, en Av. Paraguay 1240. Tanto la Mesa de Informes como el Centro de Atención Telefónica 147 se localizan en el primer salón del edificio. La Mesa de Informes ofrece atención directa al ciudadano, mientras que el 147 es una oficina sin atención al público de manera presencial. Los medios de contacto con la Municipalidad son el teléfono 4160900 o la línea 147, y la página web www.municipalidadsalta.gob.ar.

Como Dirección General y al igual que las demás Secretarías, Subsecretarías y Direcciones, esta dependencia planteó los objetivos anuales 2025. Los objetivos propuestos fueron los siguientes:

- Brindar a la ciudadanía distintos canales y espacios de atención ciudadana, promoviendo una calidad integral, humana, personalizada y accesible.
- Promover y fortalecer el servicio de atención al ciudadano, asistido por la tecnología en tiempos modernos, de manera que se adapte a las necesidades de los ciudadanos.
- Diseñar e implementar protocolos y manuales de buenas prácticas para la atención del vecino en todas sus modalidades.
- Promover la medición y seguimiento de la atención ciudadana para el desarrollo de indicadores que permitan acompañar los procesos de mejoras continuas, en beneficio del acceso del ciudadano al servicio. (M. Durand Cornejo, comunicación personal, 15 de mayo de 2024)

En el período 2024 se designaron asistentes administrativos, quienes se encargan de diversas tareas, como proporcionar soporte administrativo al equipo, mantener actualizada la documentación del área y brindar atención al público. Es importante destacar que, aunque desempeñan un rol administrativo, no son superiores a los operadores, ya que ambos cumplen funciones complementarias dentro de la estructura jerárquica, con algunas tareas diferenciadas, pero igualmente relevantes para el funcionamiento del área.

Los asistentes operativos, se encargan de garantizar que se cumpla con todos los objetivos y se mantenga un excelente nivel de atención al ciudadano, proporcionando capacitación permanente y apoyo al personal, y manteniendo comunicación constante con jefe directo y demás áreas. También brindan atención a los ciudadanos.

Para ambos puestos, con respecto a las habilidades y competencias, se valoran: excelentes habilidades de comunicación e interpersonales, resolución de conflictos, capacidades organizativas con habilidad para realizar varias tareas al mismo tiempo, capacidad para trabajar en equipo, autonomía, y habilidad para priorizar las tareas y gestionar el tiempo, como así también manejo de paquete Office y de Salta Activa.

Finalmente, el operador, de acuerdo con el Formulario de descripción del puesto que cada uno de los mismos conoce y acepta cumplir al ingresar al área (M. Durand Cornejo, comunicación personal, 15 de mayo de 2024) cumple las siguientes funciones:

1. Atender llamadas entrantes y realizar llamadas salientes para brindar información, asistencia y resolver consultas de los ciudadanos.
2. Registrar de manera precisa y detallada cada interacción con los ciudadanos en el Sistema de gestión Salta Activa.
3. Proporcionar orientación sobre trámites, servicios disponibles y procedimientos a seguir de todas las áreas de la Municipalidad de Salta.
4. Canalizar y gestionar eficientemente los reclamos, quejas, sugerencias y/o felicitaciones recibidas, siguiendo los procesos establecidos para cada caso.
5. Articular con otras áreas municipales para resolver problemas complejos o escalar situaciones que requieran atención especial.
6. Mantenerse actualizado sobre los servicios municipales, políticas y procedimientos para ofrecer información precisa y actualizada a los ciudadanos.
7. Realizar seguimiento de casos pendientes para garantizar su resolución en tiempo y forma.
8. Elaborar informes periódicos sobre la actividad del 147 y mesa de informes.

Para este puesto, se requiere experiencia previa en atención al cliente y

contar con educación secundaria completa. Además, se valora positivamente poseer formación especializada en atención al cliente o en áreas afines.

Así mismo, se requieren competencias y habilidades blandas tales como: excelentes capacidades de comunicación verbal y escrita, habilidad de transmitir información de manera clara y concisa, capacidad para trabajar bajo presión y gestionar tareas de manera simultánea. Además, es necesario tener conocimientos básicos en informática y manejo de la plataforma Salta Activa.

Con respecto al proceso de recepción de reportes, gestiones, reclamos, sugerencias y/o felicitaciones, se sigue el siguiente circuito que tiene como objetivo cubrir todas las acciones realizadas por los operadores, facilitando a los ciudadanos del municipio de la provincia de Salta una respuesta ágil, eficiente y efectiva a sus consultas, gestiones y reclamos, con el propósito de mejorar la experiencia del usuario, promover la transparencia institucional y garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad.

Los ciudadanos tienen la opción de presentar sus consultas, gestiones y reclamos a través de múltiples canales: Salta Activa, llamadas telefónicas o presencialmente. El operador recibe la consulta, gestión o reclamo y accede a la plataforma Salta Activa para dar inicio al registro manteniendo un tono amable, profesional y estando preparado para manejar una variedad de consultas y situaciones. Cuando el ciudadano llama reiteradas veces porque su pedido no fue solucionado, el operador indica que se llame al número 105 de emergencias, dependiente de la Secretaría de Espacios Públicos y Protección Ciudadana, que se encarga de responder de manera inmediata las emergencias de los ciudadanos, dando una respuesta en el día. Finalmente, se le solicita al ciudadano que vuelva a comunicarse para hacer un seguimiento de su pedido o reclamo (M. Durand Cornejo, comunicación personal, 15 de mayo de 2024).

Todas las consultas deben quedar registradas en la plataforma con una descripción concisa del pedido o reclamo del ciudadano. Este registro integral permitirá un seguimiento efectivo de las consultas y facilitará la elaboración de informes para futuras mejoras en el servicio.

Existe también un cronograma de trabajo mensual que se publica en la oficina, garantizando la transparencia y la organización de las actividades. En él se especifican los horarios y el puesto de trabajo que cubrirá cada agente, cada día del mes.

La detallada descripción de la estructura, objetivos y dinámicas operativas de la Dirección General de Atención Ciudadana permite contextualizar de manera precisa el entorno en el que se desempeñan los agentes municipales. Las particularidades de este ámbito, tales como la naturaleza de servicio público, la gestión de la demanda ciudadana a través de múltiples canales, la exigencia de habilidades de comunicación y resolución de conflictos, y la organización de la carga horaria y turnos rotativos, configuran un conjunto específico de demandas y recursos laborales. Estos elementos son de particular interés para comprender cómo el ambiente de trabajo incide en el bienestar psicológico de los empleados, proporcionando tanto desafíos como oportunidades para el desarrollo de las dimensiones de bienestar estudiadas.

METODOLOGÍA

Nivel y tipo de investigación

Se trata de una investigación de nivel descriptivo ya que, como plantea Hernández-Sampieri et al. (2014) busca especificar propiedades o características del fenómeno que se somete a estudio, en este caso el nivel de bienestar psicológico en las personas que se desempeñan en la Dirección General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta, en el año 2025, buscando mostrar con precisión los diferentes niveles que se presentan dentro del mismo.

La investigación se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo, dado que describe mediante medición numérica y el análisis estadístico, el nivel de bienestar psicológico, utilizando la recolección de datos para estimar la magnitud con la que se presenta el fenómeno (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Los estudios cuantitativos siguen un proceso estructurado y predecible. En este enfoque, al seguir el procedimiento de manera rigurosa y conforme a reglas lógicas, los datos obtenidos lograron cumplir con los criterios de validez y confiabilidad. Como resultado, las conclusiones extraídas aportan al desarrollo del conocimiento. (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Tipo de diseño

El diseño utilizado es de tipo no experimental ya que la investigación se realizó sin manipular intencionalmente variables, sino observando al fenómeno de estudio tal como se da en su contexto natural, para analizarlo.

Al mismo tiempo, el diseño es de tipo transversal descriptivo, considerando que tuvo como objetivo describir el nivel de bienestar psicológico en las personas que trabajan en la Dirección General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta, en el año 2025, en un momento específico y un tiempo único (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Hipótesis

Tal como establece Hernández-Sampieri et al. (2014), en los estudios descriptivos se pueden establecer hipótesis descriptivas, y tienen como propósito predecir el valor de una variable que se va a medir, sin establecer

relación entre ellas. Tratándose en este caso del nivel de bienestar psicológico de los empleados de la Dirección General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta en el año 2025, se planteó la siguiente:

El nivel de bienestar psicológico que presentan los empleados de la Dirección General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta durante el año 2025, es, en su mayoría, bajo.

Definición de variables

Bienestar Psicológico

Definición conceptual. “Percepción que una persona tiene sobre los logros alcanzados en su vida, del grado de satisfacción personal con lo que hizo, hace o puede hacer, desde una mirada estrictamente personal o subjetiva” (Casullo et al., 2002, p. 11). Abarca cinco dimensiones:

Aceptación de sí mismo: sentimiento de bienestar con uno mismo.

Control de Situaciones: sensación de control y auto competencia.

Vínculos Psicosociales: calidad de las relaciones personales.

Autonomía: capacidad de actuar de modo independiente.

Proyectos: metas y propósitos en la vida (Casullo y Castro- Solano, 2000, p. 49).

Definición operacional. Aplicación de la Escala BIEPS-A (Bienestar Psicológico para Adultos) de Casullo et al. (2002)

La escala arroja un puntaje total que surge de los 13 ítems que forman parte de la misma, y se puntúan del 1 al 3 (en formato de escala Likert) y, una vez convertidos los puntajes brutos en percentiles se determina el nivel de Bienestar Psicológico, de acuerdo a ellos, como alto, medio o bajo.

Los ítems 2, 11 y 13 miden la dimensión Control de Situaciones y Aceptación de sí mismo; los ítems 4, 9 y 12 miden la Autonomía; los ítems 5, 7 y 8 los Vínculos Sociales; y los ítems 1, 3, 6, y 10 miden la dimensión de los Proyectos.

Atención al ciudadano

Definición conceptual. Actividad laboral consistente en “el conjunto de procesos, tareas, herramientas y canales, a través de los cuales se desarrolla el contacto con éste. El objetivo puede ser diverso: brindar información, recibir consultas, ofrecer y prestar servicios, recibir pedidos, quejas, reclamos, sugerencias” (Arrupe y Milito, 2015, p.170).

Definición operacional. Contactos personales o telefónicos de lunes a viernes en horarios rotativos de una persona que se desempeñan durante de su carga horaria laboral en la Dirección General de Atención Ciudadana mantenidos con un ciudadano que efectúa un llamado o una visita personal para manifestar una queja, reclamo, sugerencia, pedido de información o felicitación.

Población

La población de este estudio estuvo compuesta por 17 empleados que se desempeñan en la Dirección General de Atención Ciudadana, cumpliendo funciones de atención al ciudadano.

Tratándose de un número de sujetos posibles de ser abarcados, estos se tomarán en su totalidad.

Los participantes cumplieron con los siguientes criterios de inclusión:

- Pertenecer a cualquier género y edad.
- Poseer una antigüedad mínima de un año desempeñando la función de atención al ciudadano.
- Aceptar voluntariamente participar en la investigación, mediante el consentimiento informado.
- Cumplir funciones de atención al ciudadano, tanto de manera telefónica como de manera presencial, entendiendo a la primera como aquel servicio brindado para que los ciudadanos puedan comunicarse con la Municipalidad a través del teléfono para obtener información, realizar consultas, hacer trámites o presentar quejas y sugerencias; y a la atención presencial como una comunicación inmediata y directa entre el agente público y el ciudadano, con los mismos fines anteriormente nombrados.
- Cumplir funciones de atención al ciudadano, independientemente de su

lugar en la estructura organizativa, debido a que existen dos asistentes administrativos y tres asistentes operativos que destinan parte de su carga horaria a esta tarea.

Instrumento de recolección de datos

Para realizar esta investigación se utilizó la Escala de Bienestar Psicológico para Adultos de Casullo (2002) (Apéndice B).

Debido a que la investigación buscó resguardar el anonimato de los participantes, la administración del instrumento se realizó de manera online, por medio de la plataforma virtual Google Forms⁴. El formulario contenía instrucciones precisas para su realización, como así también la posibilidad de no aceptar participar.

Resulta importante aclarar que si el participante señalaba la aceptación del consentimiento (Apéndice F), accedía en segundo término a completar datos de relevancia para la investigación de acuerdo a los objetivos planteados (Apéndice G), y finalmente a la escala de Bienestar Psicológico Adultos (BIEPS-A) de Casullo (2002) (Apéndice H), el cual permitió medir el Bienestar Psicológico, como así también las distintas dimensiones que lo conforman.

Se trata de una técnica “autoadministrable válida y confiable para la evaluación de la autopercepción del Bienestar Psicológico en la población adulta” (Casullo y Castro-Solano, 2000, p. 62). Los autores la presentan como apta tanto para la evaluación individual como colectiva, y para trabajos de investigación, como en este caso. Este instrumento fue validado para Argentina.

La Escala dispone de 13 ítems, que puntúan del 1 al 3 (como escala Likert), según se esté “de acuerdo” (3 puntos) “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (2 puntos) o “en desacuerdo” (1 punto) con respecto a afirmaciones que abarcan las siguientes dimensiones: Control de situaciones y aceptación de sí (ítems 2, 11, 13); Autonomía (ítems 4, 9, 12); Vínculos (ítems 5, 7, 8) y Proyectos (ítems 1, 3, 6, 10).

Los resultados se expresan en valores numéricos (puntaje directo y percentiles).

La confiabilidad, que es el grado en que el instrumento produce resultados

⁴ <https://forms.gle/bP9oVwcmaMXmQQcaA>

consistentes y coherentes, en este caso alcanza valores de 0,70 (Casullo et al., 2002). En cuanto a la validez, que es entendida como el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 200), Casullo et al. (2002) diseñó un instrumento para evaluar el bienestar psicológico en adultos con alta potencia estadística. Finalmente, con respecto a la objetividad, que según Hernández-Sampieri et al. (2014) es el nivel en que el instrumento es susceptible o no a la influencia de los sesgos y predisposiciones de los investigadores que lo aplican, evalúan e interpretan, al tratarse de una prueba psicométrica, donde los resultados arrojados se expresan en valores numéricos, por lo cual no es permeable a la subjetividad del investigador.

Los reactivos (ítems) de la Escala son comprensibles, concretos y de fácil lectura, lo que hace posible la autoadministración.

En el Apéndice E se encuentra información referida a confiabilidad, su validación en Argentina y las diferencias individuales según sexo y edad de la Escala.

Contexto y período

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Salta Capital, en el Centro Cívico Municipal ubicado en Avda. Paraguay N° 1240, específicamente en la Secretaría de Gobierno - Subsecretaría de Participación Ciudadana - *Dirección General de Atención Ciudadana*, durante los meses de mayo y junio del año 2025.

Procedimiento de recolección de datos

Una vez aprobado el diseño de la presente investigación y teniendo ya la autorización definitiva de la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de Salta (Apéndice A), la investigadora estableció contacto virtual con cada uno de los participantes, proporcionándoles el enlace del formulario de Google que posee una explicación detallada sobre el tema de investigación y sus objetivos. A aquellos que manifestaron su interés en participar y que cumplían con los criterios de inclusión, se les solicitó la aceptación del consentimiento informado (Apéndice F), tras lo cual se procedió con la aplicación de la Escala, que no

admitía respuestas en blanco o vacías.

De manera previa al momento de la aplicación de la Escala, el formulario web relevaba los siguientes datos: edad, antigüedad en el puesto de trabajo, carga horaria semanal, y canal de comunicación asignado para la atención al ciudadano.

La escala se administró de manera virtual y sin solicitar datos personales para garantizar la anonimidad y confidencialidad de los participantes.

Cuando la defensa de la investigación se encuentre aprobada, los datos de la misma serán presentados a las autoridades municipales, en compañía de la directora del proyecto.

Plan de análisis de los datos

A continuación, se presenta el plan de análisis de los datos, el cual parte del análisis de los resultados de cada Escala aplicada a los sujetos participantes, que luego fueron agrupados para efectuar un análisis global con el objetivo de corroborar la hipótesis de trabajo planteada.

Análisis de cada escala

Todos los ítems de la escala tienen tres opciones de respuesta, y de acuerdo a ésta, se le asigna un puntaje de 3, 2 o 1 según el siguiente detalle:

- “De acuerdo” (se asignan 3 puntos).
- “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (se asignan 2 puntos).
- “En desacuerdo” (se asigna 1 punto).

De la suma de las puntuaciones de cada ítem, se obtiene un puntaje total (máximo 39 puntos y mínimo 13) que luego será convertido en percentil de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1*Puntajes directos y percentiles de la escala BIEPS-A*

PUNTAJE DIRECTO	PERCENTIL
13 – 28	5
29 – 33	25
34 – 35	50
36 – 37	75
38 – 39	95

Nota. Adaptado de Evaluación del Bienestar Psicológico en Iberoamérica (p.102), por M. M. Casullo et al., 2002, Paidós.

Los percentiles que están por debajo del 25, indican que la persona percibe un bienestar psicológico muy bajo, con varias áreas de su vida afectadas negativamente.

El percentil 25 indica un nivel bajo de bienestar psicológico, aunque sin un impacto severo en las áreas evaluadas.

Con respecto al percentil 50, el mismo representa un bienestar promedio o medio, donde el individuo se siente, en términos generales, satisfecho con su vida.

Finalmente, los percentiles entre 75 y 95 reflejan un nivel alto de bienestar, sugiriendo que la persona se siente muy satisfecha con su vida en general.

A su vez, no solo se interpretaron los puntajes totales obtenidos en la Escala, sino también los puntajes obtenidos en cada una de las dimensiones del bienestar.

Para la construcción de la Tabla 2 que interpreta los puntajes totales de cada dimensión, se consideraron antecedentes de análisis de puntaje según investigaciones de Rivera (2017), Zúñiga (2010) y Cuba (2021), en combinación con las interpretaciones cualitativas que realiza Casullo et al. (2002). En base a esto las puntuaciones se reparten de la siguiente manera:

Tabla 2

Puntuaciones de la escala BIEPS-A por dimensión.

Dimensión	Puntuaciones Altas	Puntuaciones Medias	Puntuaciones Bajas
<i>Proyectos</i>	12	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	4
<i>Aceptación/Control</i>	9	4, 5, 6, 7, 8	3
<i>Autonomía</i>	9	4, 5, 6, 7, 8	3
<i>Vínculos</i>	9	4, 5, 6, 7, 8	3

Para interpretar las puntuaciones, se utilizó la tabla presentada por Casullo et al. (2002) en el libro de Evaluación del Bienestar Psicológico en Iberoamérica (p. 106), que se encuentra en el Apéndice C.

Análisis del grupo de participantes

Luego de realizar el análisis de cada escala correspondiente a cada participante, se procedió a analizar el Bienestar Psicológico del grupo en su totalidad, con el fin de constatar si la hipótesis guía planteada se confirma o no según los datos obtenidos.

El criterio que se tuvo en cuenta a la hora de concluir sobre la hipótesis, fue el porcentaje de presentación de cada uno de los niveles de bienestar psicológico para determinar cuál es el preponderante.

Tabulación de datos

Para resumir los datos se tuvieron en cuenta los siguientes puntos, con los cuales se elaboró una matriz (Apéndice I), para proceder luego a su agrupamiento en escalas nominales.

- Número de participante
- Edad
- Antigüedad en el puesto

- Carga horaria semanal
- Tipo de canal asignado
- Puntaje total, percentil y nivel de bienestar psicológico.
- Puntaje y nivel de bienestar psicológico de cada una de las cinco dimensiones, a saber, control de situaciones, aceptación de sí mismo, vínculos sociales, autonomía y proyectos.

Se elaboraron tablas de distribución de los porcentajes tanto del nivel de bienestar psicológico que presenta el grupo, como de las dimensiones que abarca el mismo (control de situaciones, aceptación de sí mismo, vínculos sociales, autonomía y proyectos)

Finalmente se procedió a la interpretación de los resultados y su relación con la hipótesis que sirvió de guía a la investigación.

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS

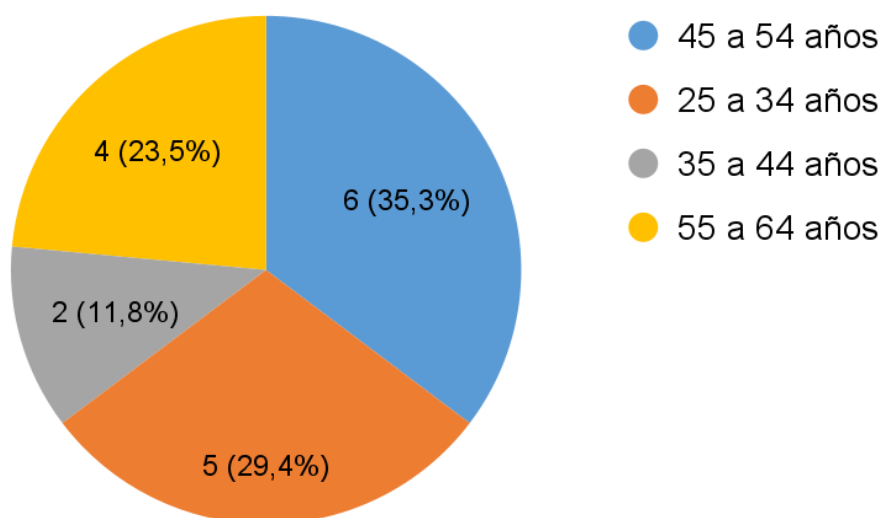
A continuación, se presentan los resultados y sus análisis correspondientes, obtenidos a partir del uso de gráficos que muestran, en primer lugar, las características sociodemográficas y laborales de la población participante, considerando la edad, la antigüedad en el puesto, la carga horaria semanal y el canal de atención asignado.

Posteriormente, se presenta gráficos y tablas con sus análisis correspondientes al nivel de bienestar psicológico general y por dimensiones, que fueron elaborados a partir de las puntuaciones obtenidas en la escala BIEPS-A. Asimismo, se explora la relación entre dicha variable y las características previamente mencionadas, contextualizando los hallazgos con la teoría y antecedentes pertinentes.

Distribución por rango etario

La Figura 1 representa la distribución porcentual de los participantes según el rango etario. La edad de los participantes se distribuye en rangos que van desde los 25 hasta los 64 años. De un total de 17 participantes, el grupo etario predominante es el de 45 a 54 años, que abarca al 35,3% de la muestra (6 participantes). Le sigue el grupo de 25 a 34 años, con el 29,4% (5 participantes), mientras que el 23,5% (4 participantes) corresponde al rango de 55 a 64 años. Finalmente, el grupo menos representado es el de 35 a 44 años, con el 11,8% (2 participantes).

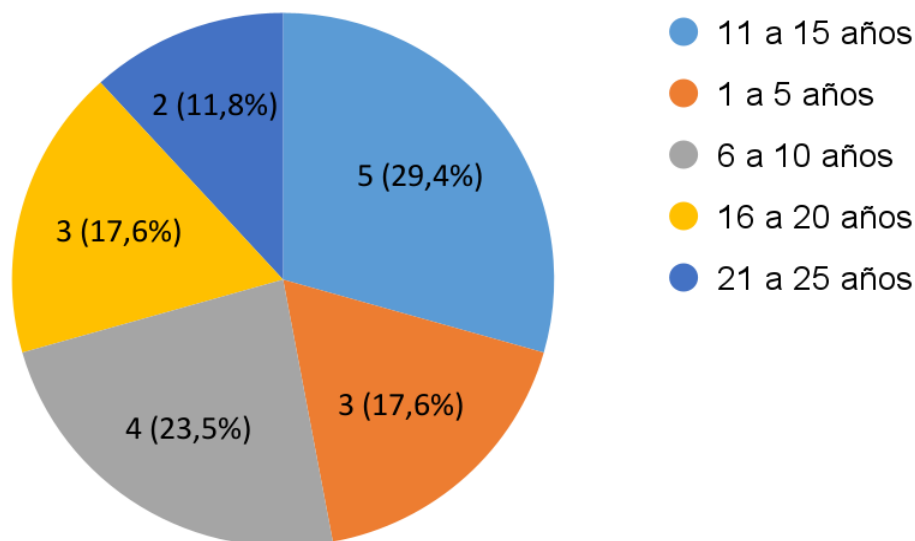
A partir de los puntos medios de los rangos, se estima que la edad promedio de los participantes es de aproximadamente 44,79 años. Este dato sugiere que una parte importante de los agentes presenta una edad avanzada, lo que podría estar asociado a una mayor experiencia laboral en sus roles específicos y estabilidad en el puesto.

Figura 1*Distribución porcentual por rango etario*

Desde una perspectiva de bienestar psicológico, la literatura sugiere que la edad puede influir en las prioridades y percepciones laborales. Por ejemplo, autores como Carol Ryff (1989), en su modelo de bienestar psicológico, postulan que dimensiones como el "Propósito en la vida" (proyectos) o el "Dominio del entorno" (control de situaciones), pueden evolucionar con la experiencia vital y laboral. Los empleados de mayor edad podrían valorar la estabilidad y el reconocimiento, mientras que los más jóvenes podrían buscar mayor crecimiento y desarrollo. Este perfil demográfico también podría impactar en la capacidad de adaptación a nuevos desafíos o tecnologías, y en la dinámica de las relaciones interpersonales en el equipo. La presencia de diferentes rangos etarios puede generar una riqueza de perspectivas, pero también posibles brechas generacionales en términos de expectativas y necesidades de bienestar.

Distribución por antigüedad

La Figura 2 evidencia que, del total de la muestra, 5 participantes (29,4%) presentan una antigüedad laboral de entre 11 y 15 años, y 4 participantes (23,5%) una antigüedad de entre 6 y 10 años. Asimismo, los intervalos de antigüedad de 1 a 5 años y de 16 a 20 años registran cada uno el mismo porcentaje (17,6%), con 3 participantes en cada caso. Finalmente, se observa que solo 2 participantes (11,8%) presentan una antigüedad superior a 20 años. La media ponderada en este caso, es de 11,58 años de antigüedad en el puesto de trabajo.

Figura 2*Distribución porcentual por antigüedad*

Este patrón de antigüedad laboral puede interpretarse como una distribución relativamente equilibrada, con una ligera concentración de agentes en rangos intermedios de antigüedad (entre 6 y 15 años), lo cual sugiere cierta estabilidad y permanencia en los puestos de trabajo.

La antigüedad en el puesto es un indicador de la experiencia y la permanencia del personal en la institución y área. Una alta antigüedad podría correlacionarse con una mayor adaptación a la cultura organizacional y a las demandas del puesto (Ryff, 1989). Sin embargo, también podría, en algunos casos, asociarse con rutinas o falta de oportunidades de crecimiento.

En el contexto de la administración pública, la estabilidad laboral suele ser un factor valorado, lo que podría influir positivamente si el trabajo se percibe como significativo y seguro. La experiencia puede fortalecer la autoeficacia, pero por otro, la exposición prolongada a ciertos estresores o la falta de nuevos desafíos podrían generar desgaste.

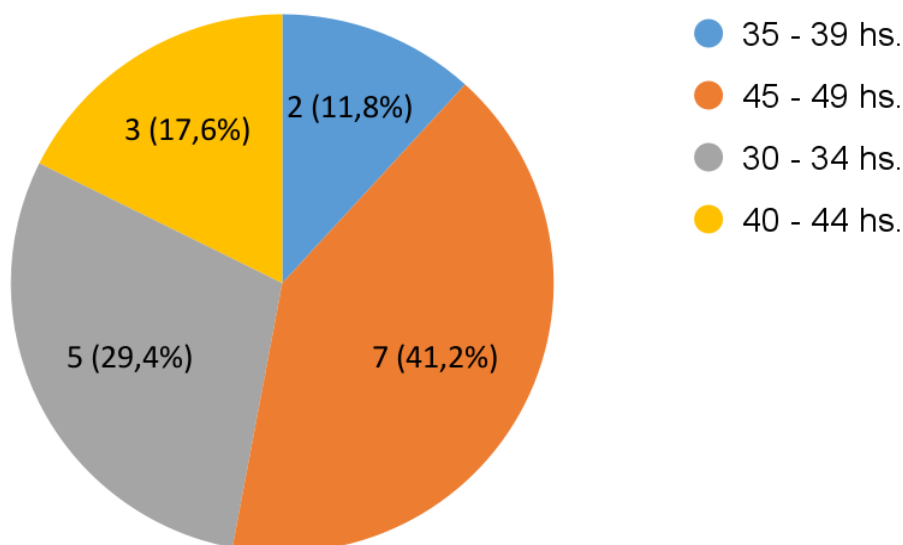
Distribución por carga horaria semanal

La Figura 3 muestra una distribución variada de la carga horaria semanal, con un claro predominio de jornadas extensas. El grupo más numeroso corresponde a quienes trabajan entre 45 y 49 horas semanales, representando el 41,2% de la muestra (7 participantes). Le siguen aquellos que cumplen entre 30 y 34 horas semanales, con un 29,4% (5 participantes). Un 17,6% de los

participantes (3 personas) trabaja entre 40 y 44 horas semanales, mientras que el grupo menos representado corresponde a quienes trabajan entre 35 y 39 horas semanales, con un 11,8% (2 participantes). En promedio, los participantes tienen una carga horaria semanal de 40,52 horas.

Figura 3

Distribución porcentual por carga horaria semanal

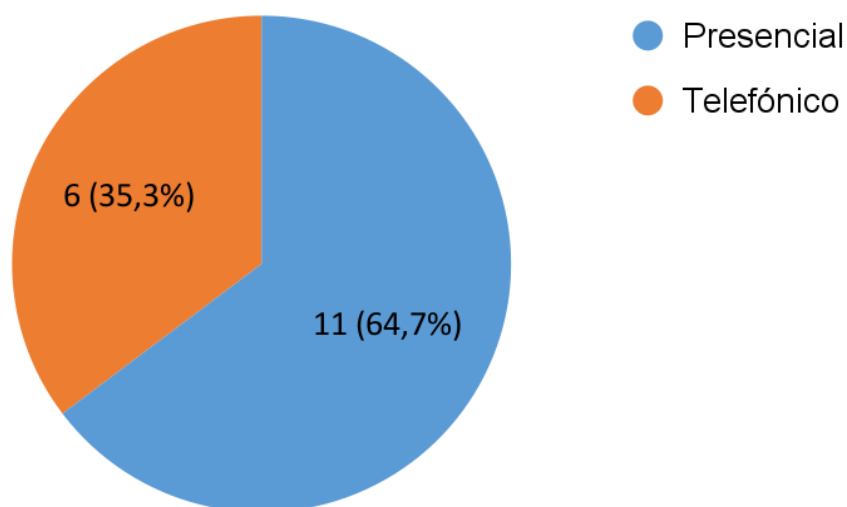


La carga horaria es un factor crucial en la percepción del equilibrio entre la vida laboral y personal, y, por ende, en el bienestar psicológico. Una carga horaria excesiva o percibida como tal puede aumentar el riesgo de estrés y agotamiento, por la limitación del tiempo personal para interacción social fuera del trabajo.

Karasek y Theorell (1990) subrayan que evaluar la carga horaria es fundamental para comprender las demandas a las que están expuestos los empleados y su posible impacto en su capacidad para mantener un bienestar psicológico óptimo.

Distribución por canal de atención asignado

La Figura 4 demuestra que, del total de la muestra, 11 personas (64,7%) tienen asignado el canal de atención presencial, y 6 personas (35,3%) realizan la atención por vía telefónica.

Figura 4*Distribución porcentual por canal de atención asignado*

El predominio del canal presencial podría relacionarse con factores como la demanda del servicio o decisiones organizacionales, ya que implica contacto directo con los ciudadanos para resolver trámites, atender reclamos y brindar orientación, al mismo tiempo que implica una mayor exposición emocional y social al tener que responder a demandas urgentes y mantener una actitud cordial incluso en situaciones tensas.

En contraste, el 35,3% de los agentes trabaja en atención telefónica, que requiere habilidades comunicacionales, pero menos contacto físico. La menor proporción en este canal podría responder a una menor demanda o a una distribución estratégica del personal según el volumen de llamadas.

El canal de atención puede implicar distintas dinámicas de interacción, demandas emocionales y tipos de estrés. Por ejemplo, la atención presencial puede requerir una mayor gestión de emociones y confrontaciones directas, mientras que la atención telefónica puede generar fatiga auditiva o puede implicar una mayor exposición a la velocidad de respuesta y la gestión de múltiples interacciones simultáneas.

Caracterización del nivel de bienestar psicológico

Esta sección se enfoca en la caracterización del bienestar psicológico de los empleados de la Dirección General de Atención Ciudadana, presentando tanto el nivel general como las puntuaciones obtenidas en cada una de sus

dimensiones, interpretadas a la luz del marco teórico y las pautas de la Escala BIEPS-A.

Los puntajes directos obtenidos para el nivel de bienestar psicológico oscilaron entre un mínimo de 21 puntos y un máximo de 38, según lo reportado por los participantes. Cada uno de estos puntajes se asocia a un percentil específico, el cual indica un determinado nivel de bienestar psicológico.

Asimismo, se calcularon las puntuaciones correspondientes a cada una de las dimensiones del bienestar psicológico evaluadas por la escala, con el objetivo de interpretar de manera más precisa las respuestas brindadas por los participantes. En la matriz de datos, que figura en el Apéndice I, se consignaron también los percentiles, los niveles junto con las edades, años de antigüedad carga horaria y canal de atención.

Nivel de Bienestar Psicológico del total de la muestra

En la Tabla 3 y Figura 5 se observa que la mayoría de los empleados de la Dirección General de Atención Ciudadana presenta un nivel de bienestar psicológico positivo. En concreto, el 41,2% de los participantes reporta un nivel alto de bienestar psicológico, seguido por un 35,3% con un nivel promedio o medio. Esto sugiere que, en general, los agentes experimentan un nivel adecuado de bienestar, lo cual podría estar relacionado con factores como la experiencia laboral o las condiciones del entorno de trabajo.

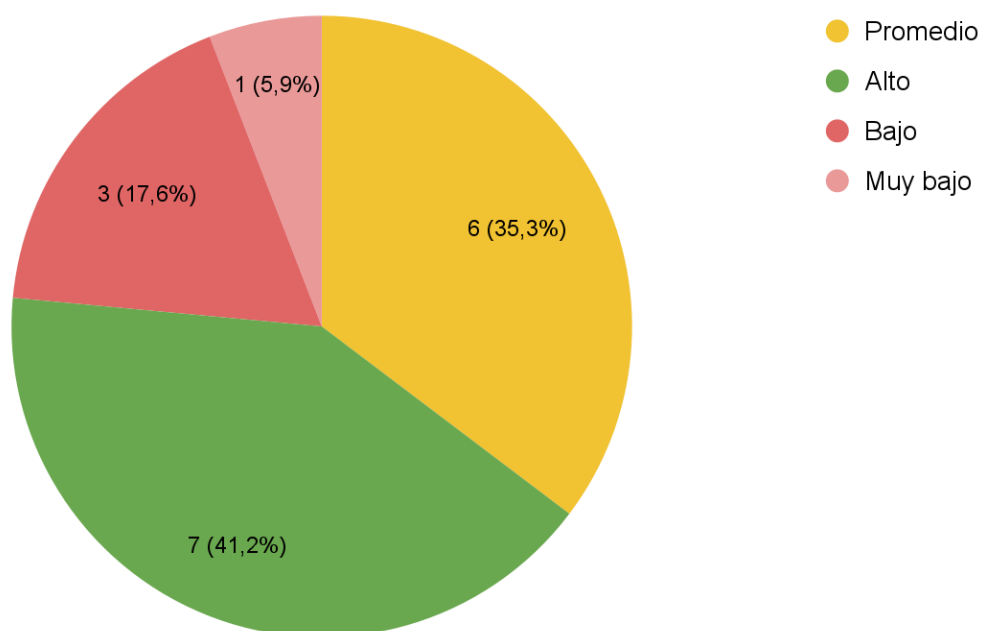
Tabla 3

Nivel de Bienestar Psicológico del total de la muestra

Nivel de Bienestar Psicológico	N° participantes (Fi)	Porcentaje %
Muy bajo	1	5,9%
Bajo	3	17,6%
Promedio	6	35,3%
Alto	7	41,2%

Figura 5

Distribución porcentual del nivel de Bienestar Psicológico del total de la muestra



Finalmente, en contraposición, un 17,6% de los participantes manifestó un nivel bajo y un 5,9% evidenció un nivel muy bajo de bienestar psicológico, lo que constituye un dato significativo para los fines de esta investigación. Este resultado podría estar relacionado con factores como la antigüedad, la edad o la carga horaria, los cuales serán explicados más adelante en la investigación.

Los datos obtenidos podrían sugerir que, a pesar de las demandas inherentes al puesto de atención al público en el sector municipal, los empleados logran mantener un equilibrio saludable en su funcionamiento personal y social. Esto podría ser un indicio de la presencia de factores protectores en el ambiente laboral, como un buen clima de trabajo, apoyo entre colegas, o un fuerte sentido de propósito derivado del servicio a la comunidad.

Nivel de Bienestar Psicológico de la población en la dimensión "Aceptación de sí mismo" y "Control de situaciones"

Los datos de la Tabla 4 y Figura 6 evidencian una tendencia mayoritaria hacia niveles elevados de bienestar psicológico en estas dos dimensiones específicas. El 64,7% de los participantes se posicionó en un nivel alto, lo que indicaría una percepción positiva de sí mismos que les permite aceptar sus

múltiples aspectos, y una adecuada capacidad para manejar las circunstancias de la vida diaria.

Por otra parte, 29,4% se encuentra en un nivel medio, sugiriendo áreas potenciales de mejora, aunque dentro de parámetros considerados saludables. Solo el 5,9% se ubicó en un nivel bajo, mientras que ningún participante manifestó un nivel muy bajo.

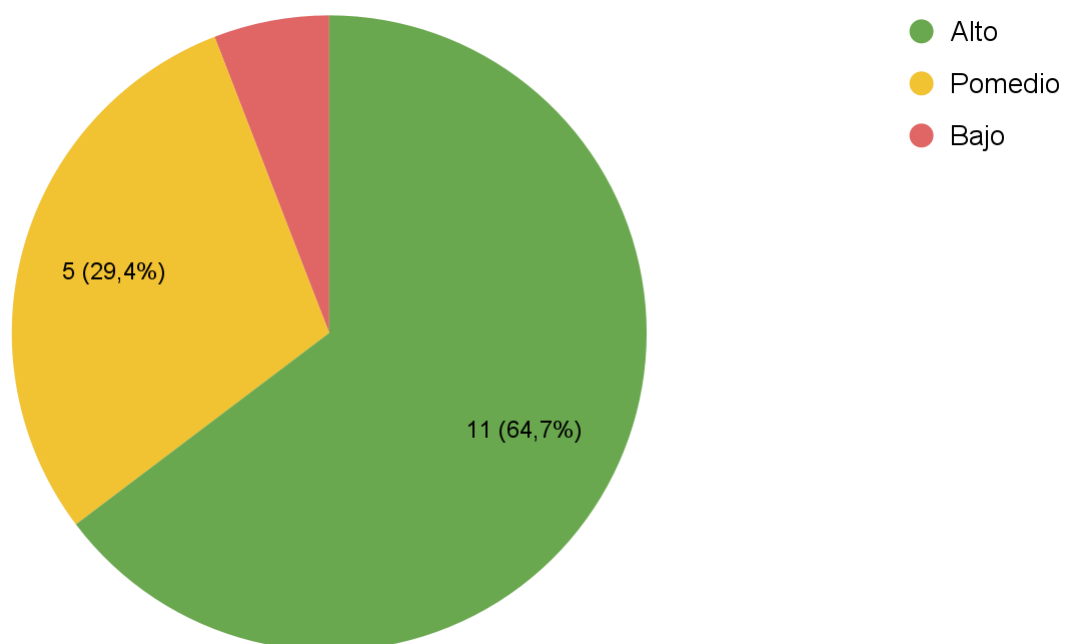
Tabla 4

Distribución del Bienestar Psicológico de la población en la dimensión "Aceptación de sí mismo" y "Control de situaciones".

Nivel de Bienestar Psicológico	N° participantes (Fi)	Porcentaje %
Muy bajo	-	-
Bajo	1	5,9%
Promedio	5	29,4%
Alto	11	64,7%

Figura 6

Distribución porcentual del nivel de Bienestar Psicológico en la dimensión "Aceptación de sí mismo" y "Control de situaciones".



La alta puntuación en Aceptación de sí mismo es particularmente relevante en un contexto de atención al público, donde los agentes pueden estar expuestos a críticas, quejas o situaciones emocionalmente desafiantes. Mantener una actitud positiva hacia uno mismo y aceptar las propias limitaciones o errores es un componente fundamental de la salud psicológica (Ryff, 1989). Este hallazgo sugiere que, a pesar de las exigencias del rol, los empleados poseen una base sólida de autoestima y auto respeto.

Finalmente, el elevado porcentaje en Control de situaciones indica que los agentes se sienten capaces de manejar su ambiente y sus responsabilidades de manera efectiva. Esto puede reflejar la adquisición de habilidades y experiencia que les permiten adaptarse a las demandas del puesto, resolver problemas y optimizar sus condiciones de trabajo.

Nivel de Bienestar Psicológico de la población en la dimensión “Vínculos psicosociales”

Los resultados de la Tabla 5 y Figura 7 indican que 12 participantes (70,6%) se ubicaron en un nivel medio, mientras que 5 participantes (29,4%) alcanzaron un nivel alto. No se registraron casos en los niveles bajo ni muy bajo.

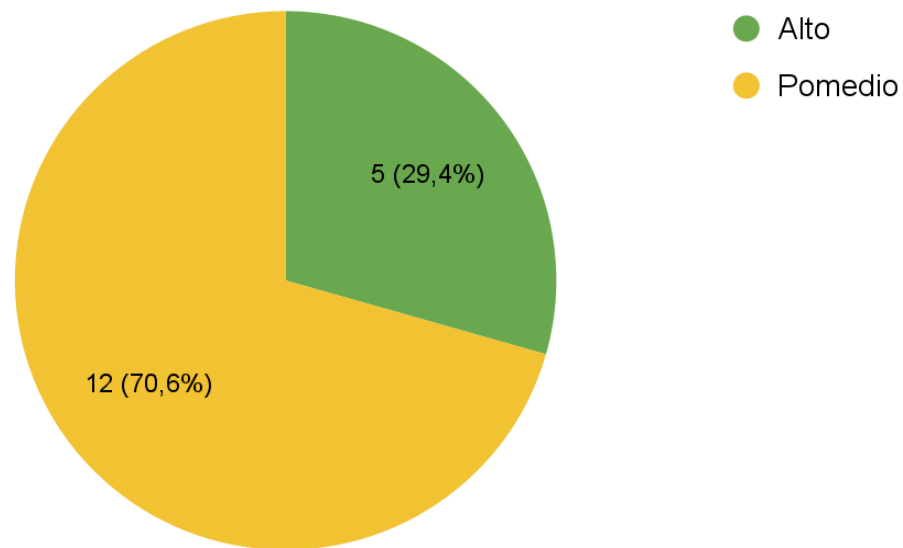
Tabla 5

Distribución de la frecuencia del nivel de Bienestar Psicológico de la población en la dimensión “Vínculos psicosociales”.

Nivel de Bienestar Psicológico	Nº participantes (Fi)	Porcentaje %
Muy bajo	-	
Bajo	-	
Promedio	12	70,6%
Alto	5	29,4%

Figura 7

Distribución porcentual del nivel de Bienestar Psicológico en la dimensión “Vínculos psicosociales”.



El hecho de que ningún participante se ubique en niveles bajos o muy bajos, y que la mayoría se encuentre en un nivel medio, sugiere que, en general, los agentes mantienen relaciones interpersonales adecuadas, basadas en la empatía y apoyo. Esta fortaleza en los vínculos sociales es un pilar fundamental del bienestar psicológico, ya que provee un sentido de pertenencia, seguridad emocional y apoyo recíproco (Ryff, 1989).

En el contexto de un puesto de atención al público, que puede ser exigente y generar demandas emocionales elevadas, la solidez de los vínculos sociales adquiere una relevancia aún mayor. Estos resultados son altamente consistentes con los modelos de estrés laboral como el Modelo Demanda-Control-Apoyo Social (JDCA) de Karasek y Theorell (1990), que postula al apoyo social de colegas y supervisores como un recurso laboral clave. Dicho apoyo actúa como un amortiguador del estrés, mitiga los efectos negativos de las demandas laborales y contribuye a un clima organizacional positivo (Schneider et al., 2013). La capacidad de contar con redes de apoyo sólidas dentro de la organización puede facilitar el afrontamiento de situaciones complejas, compartir experiencias y generar un ambiente de trabajo colaborativo que fomenta la resiliencia colectiva.

Nivel de Bienestar Psicológico de la población en la dimensión “Autonomía”

Los resultados de la Tabla 6 y Figura 8 indican que en la dimensión “Autonomía” 13 participantes (76,5%) se encuentran en un nivel medio, lo cual podría indicar una capacidad adecuada para la autodeterminación y la regulación de la conducta desde un marco interno adecuada, mientras que 4 participantes (23,5%) alcanzaron un nivel alto de Bienestar Psicológico, que podría reflejar que una parte del grupo posee mayor independencia, asertividad y confianza en sus elecciones.

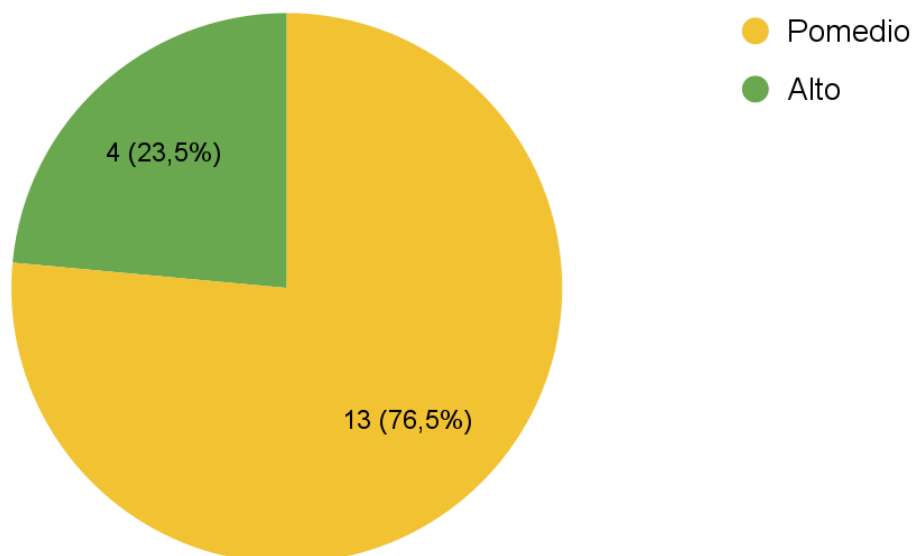
Tabla 6

Distribución de la frecuencia del nivel de Bienestar Psicológico de la población en la dimensión “Autonomía”.

Nivel de Bienestar Psicológico	Nº participantes (Fi)	Porcentaje %
Muy bajo	-	-
Bajo	-	-
Promedio	13	76,5%
Alto	4	23,5%

Figura 8

Distribución porcentual del nivel de Bienestar Psicológico en la dimensión “Autonomía”.



Esta distribución es particularmente relevante en el contexto de la administración pública y, específicamente, en puestos de atención ciudadana. Tales roles a menudo se caracterizan por la adherencia a protocolos estrictos, normativas preestablecidas y una estructura jerárquica que puede limitar el margen para la toma de decisiones individuales (Pardo & Obando, 2018). La autonomía es una de las tres necesidades psicológicas básicas cuya satisfacción es fundamental para el bienestar y la motivación intrínseca (Ryan y Deci, 2000).

No se registraron casos en los niveles bajo ni muy bajo.

Nivel de Bienestar Psicológico de la población en la dimensión “Proyectos”

Como se presenta en la Tabla 7 y Figura 9, el 58,8% de los participantes se ubicó en un nivel medio de bienestar en la dimensión “Proyectos”, mientras que el 41,2% alcanzó un nivel alto. Cabe destacar, que al igual que en otras dimensiones, no se registraron niveles bajo ni muy bajo.

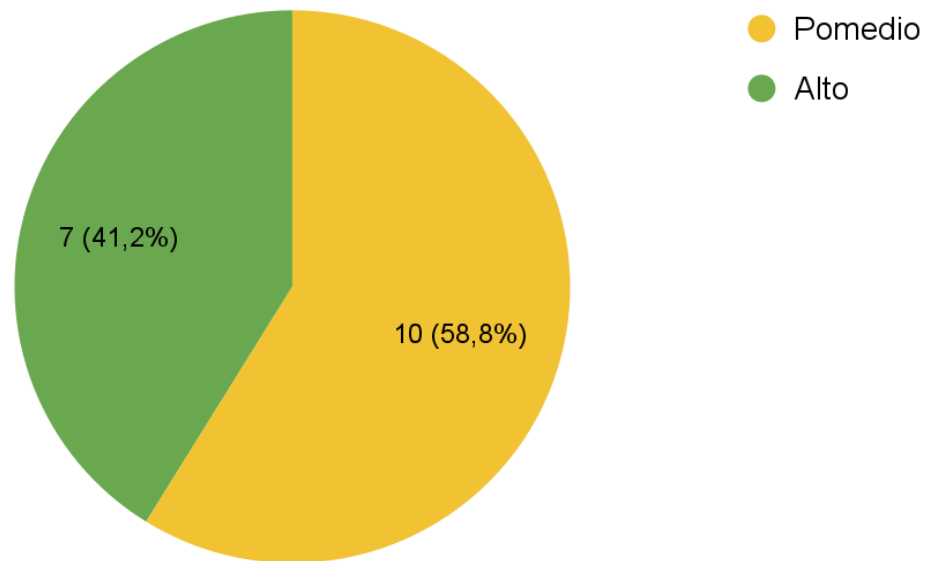
Tabla 7

Distribución de la frecuencia del nivel de Bienestar Psicológico de la población en la dimensión “Proyectos”.

Nivel de Bienestar Psicológico	Nº participantes (Fi)	Porcentaje %
Muy bajo	-	-
Bajo	-	-
Promedio	10	58,8%
Alto	7	41,2%

Figura 9

Distribución porcentual del nivel de Bienestar Psicológico en la dimensión “Proyectos”.



La ausencia de participantes en los niveles más bajos de esta dimensión es un hallazgo favorable, indicando que todos los empleados poseen, al menos en grado moderado, una orientación hacia el futuro, un sentido de dirección y propósito. Esto se alinea con la conceptualización de Ryff (1989), quien destaca la importancia de tener metas y objetivos que den significado a la existencia, así como la sensación de un desarrollo continuo y la apertura a nuevas experiencias.

El elevado porcentaje de participantes en el nivel alto sugiere la presencia de un grupo considerable de agentes que poseen un propósito de vida claramente consolidado y una fuerte motivación hacia sus metas personales y profesionales. Este hallazgo es particularmente relevante en el contexto de la función pública, donde el servicio a la comunidad puede constituir una fuente significativa de sentido y propósito. La estabilidad laboral, que a menudo caracteriza al sector municipal, también puede permitir a los empleados invertir energía en proyectos a largo plazo fuera del ámbito estrictamente laboral.

Aunque la mayoría se ubica en un nivel medio, lo cual indica un funcionamiento saludable en esta dimensión, existe una clara oportunidad para fomentar aún más el sentido de crecimiento personal y la claridad en los proyectos. En este sentido, es pertinente considerar las perspectivas sobre cómo las metas y proyectos pueden evolucionar a lo largo del ciclo vital. Por ejemplo,

autores como Zacarés y Serra (2011) sugieren que, en la adultez mayor, el enfoque en el desarrollo del potencial personal puede redefinirse, pasando de la adquisición de nuevas metas a la consolidación de logros o la transmisión de conocimientos y valores. Si bien la presente investigación incluye diversos grupos etarios, la robustez de los niveles medios y altos en 'Proyectos' sugiere que la mayoría de los participantes encuentran vías para el desarrollo y el propósito, ya sea en el ámbito laboral, personal o en la contribución a la comunidad.

Nivel de Bienestar Psicológico por edad

La Tabla 8 y Figura 10 evidencian una variación en los niveles de bienestar psicológico según los distintos grupos etarios. En el grupo de 25 a 34 años, la totalidad de los participantes ($f_i=5$) presenta un nivel alto de bienestar. Del mismo modo, en el grupo de 35 a 44 años, ambos casos registrados también se ubican en un nivel alto ($f_i=2$). En contraste, en el grupo de 45 a 54 años predomina el nivel medio ($f_i=4$), con un caso en nivel bajo ($f_i=1$). Finalmente, el grupo de 55 a 64 años muestra la mayor dispersión y predominancia de niveles bajos ($f_i=2$) y muy bajos ($f_i=1$), lo que sugiere una tendencia negativa del bienestar psicológico en los tramos etarios superiores.

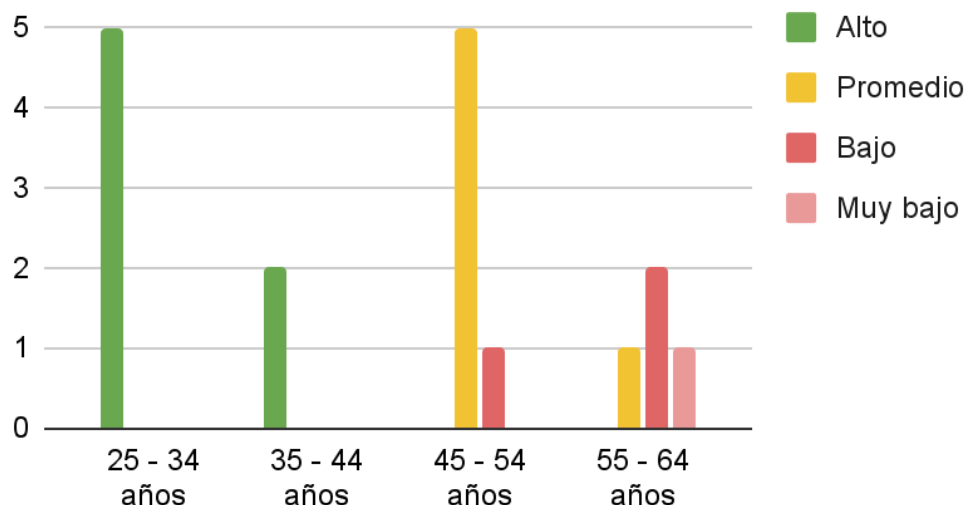
Tabla 8

Distribución de la frecuencia del nivel de Bienestar Psicológico por edad.

Edad	Nivel de Bienestar Psicológico			
	Alto	Promedio	Bajo	Muy bajo
25 - 34 años	5	-	-	-
35 - 44 años	2	-	-	-
45 - 54 años	-	5	1	-
55 - 64 años	-	1	2	1

Figura 10

Distribución de la frecuencia del nivel de Bienestar Psicológico por edad.



Estos datos permiten inferir una posible disminución del bienestar psicológico con el aumento de la edad. Esta tendencia podría estar asociada al desgaste acumulado por la exposición prolongada a las demandas laborales, al incremento de responsabilidades personales y profesionales, a la aparición de problemas de salud, y a una eventual reducción de la percepción de control o crecimiento personal, dimensiones centrales del bienestar psicológico propuestas por Ryff (1995). Asimismo, la proximidad a la jubilación puede implicar una redefinición del proyecto vital, afectando la percepción de propósito de vida y sentido (Seligman, 2011).

Además, desde la perspectiva de Keyes (2002), el bienestar psicológico integra aspectos tanto individuales como sociales; en edades más avanzadas, ciertas redes sociales pueden debilitarse, reduciendo el apoyo social percibido, lo que también incide negativamente en el bienestar.

En suma, aunque se observa una tendencia decreciente del bienestar psicológico en los tramos etarios superiores de la muestra, dicha relación no es necesariamente uniforme, sino que podría estar modulada por múltiples factores personales y contextuales.

Nivel de Bienestar Psicológico por antigüedad en el puesto

La Tabla 9 y la Figura 11 muestran la distribución del nivel de Bienestar Psicológico en función de la antigüedad en el puesto. Se observa que los niveles

más altos de bienestar se concentran principalmente entre los empleados con menor antigüedad (1 a 10 años). En cambio, a partir de los 11 años de antigüedad, predominan los niveles medio, bajo y muy bajo. Específicamente, el nivel medio se presenta con mayor frecuencia en el rango de 11 a 15 años, mientras que los niveles bajo y muy bajo aumentan en los tramos de antigüedad superiores.

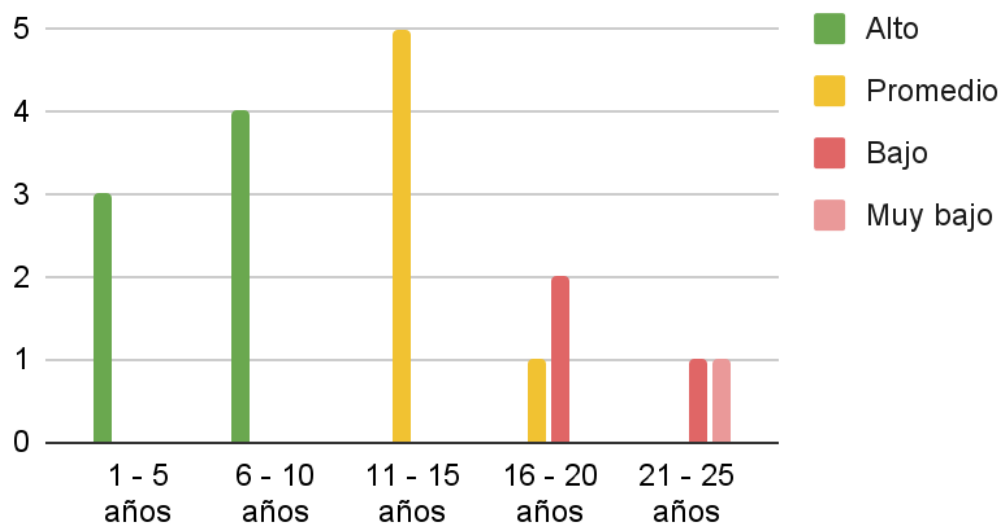
Tabla 9

Distribución de la frecuencia del nivel de Bienestar Psicológico por antigüedad en el puesto.

Antigüedad	Nivel de Bienestar Psicológico			
	Alto	Promedio	Bajo	Muy bajo
1 - 5 años	3	-	-	-
6 - 10 años	4	-	-	-
11 - 15 años	-	5	-	-
16 - 20 años	-	1	2	-
21 - 25 años	-	-	1	1

Figura 11

Distribución de la frecuencia del nivel de Bienestar Psicológico por antigüedad en el puesto.



Este patrón sugiere una posible tendencia decreciente del bienestar psicológico a medida que aumenta la antigüedad en el puesto. Desde el enfoque del bienestar psicológico propuesto por Ryff (citado por Díaz et al., 2006), esta disminución podría explicarse por diversos factores, tales como la rutina prolongada, la falta de desafíos laborales, el estancamiento profesional o una menor percepción de crecimiento personal con el paso del tiempo. A esto se suma el posible desgaste emocional acumulado, especialmente en contextos de alta demanda interpersonal, como el trabajo en atención al ciudadano.

En contraste, los empleados con menor antigüedad podrían experimentar mayor motivación, entusiasmo por aprender, expectativas de desarrollo profesional y un sentido más claro de propósito. Estas condiciones fortalecen dimensiones clave del bienestar psicológico, como el crecimiento personal, la autonomía y el proyecto de vida.

Nivel de Bienestar Psicológico por carga horaria semanal

La Tabla 10 y la Figura 12 muestran que los niveles de bienestar psicológico varían según la carga horaria semanal. En los grupos con menor carga (30 a 39 horas), predominan los niveles alto y medio, sin registros de bienestar bajo o muy bajo. En contraste, en quienes trabajan más horas (especialmente entre 45 y 49), se observa una mayor dispersión, con presencia de todos los niveles de bienestar, lo que sugiere una experiencia más heterogénea o variada.

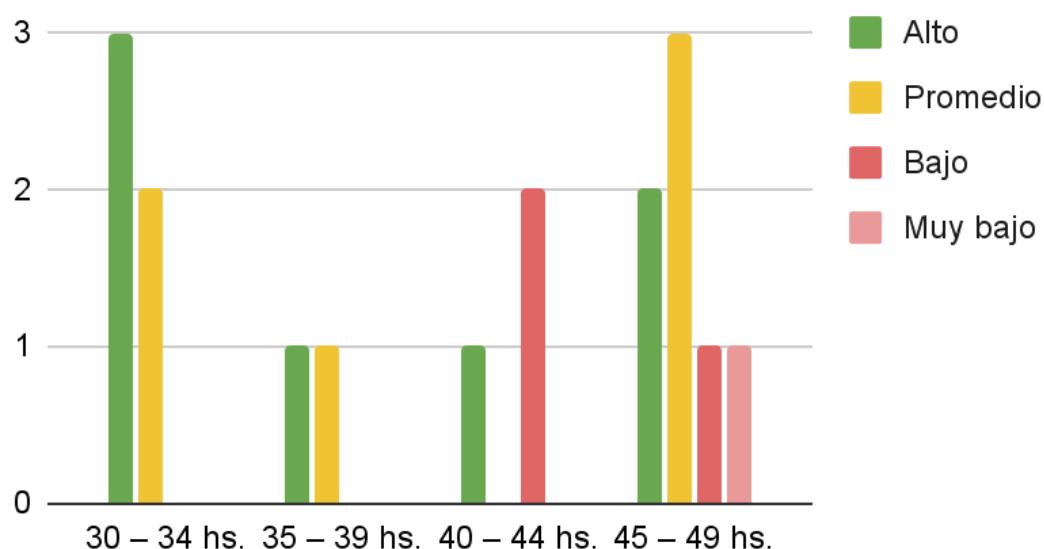
Tabla 10

Distribución de la frecuencia del nivel de Bienestar Psicológico por carga horaria semanal.

Carga horaria semanal	Nivel de Bienestar Psicológico			
	Alto	Promedio	Bajo	Muy bajo
30 – 34 hs.	3	2	-	-
35 – 39 hs.	1	1	-	-
40 – 44 hs.	1	-	2	-
45 – 49 hs.	2	3	1	1

Figura 12

Distribución de la frecuencia del nivel de Bienestar Psicológico por carga horaria semanal.



Desde el enfoque de Ryff (1989), una mayor carga horaria podría impactar negativamente en dimensiones como la autonomía, debido al cansancio y a la reducción del tiempo personal por una mayor dependencia de las presiones externas, dificultades para tomar decisiones propias y una sensación de falta de control. Casullo (2002), al adaptar este modelo, señala que la baja autonomía también aumenta la vulnerabilidad al estrés y al agotamiento emocional, especialmente en contextos laborales demandantes, debido a la incapacidad de establecer límites y la sensación de estar atrapado en situaciones incontrolables.

No obstante, la presencia de altos niveles de bienestar incluso en quienes trabajan muchas horas podría indicar que factores personales como la motivación o el apoyo social también cumplen un papel importante. Elementos como el sentido de propósito (Seligman, 2011), el apoyo social (Keyes, 2002), las condiciones psicosociales del trabajo (Marmot, 2004), y el reconocimiento laboral (Layard, 2005) pueden compensar los efectos negativos de la elevada carga horaria, favoreciendo la percepción de logro y satisfacción. Asimismo, la capacidad de experimentar emociones positivas en el trabajo (Fredrickson, 2001) puede actuar como un recurso protector frente al desgaste.

Nivel de Bienestar Psicológico por canal de atención al ciudadano.

La Tabla 11 y la Figura 13 muestran que los agentes del canal telefónico presentan niveles de bienestar psicológico más favorables y homogéneos, ya que no se registran casos en los niveles bajo ni muy bajo. En cambio, en la atención presencial se observa una mayor variabilidad, con presencia en todos los niveles de bienestar, incluidos los más bajos, lo que sugiere un impacto diferencial del tipo de canal.

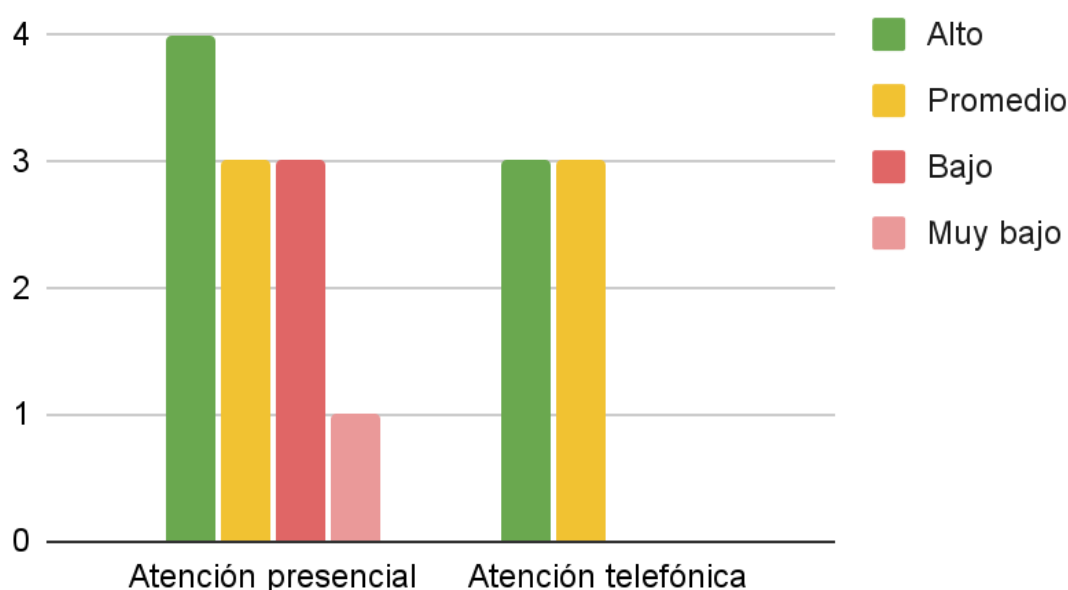
Tabla 11

Distribución de la frecuencia del nivel de Bienestar Psicológico por canal de atención al ciudadano.

Canal asignado	Nivel de Bienestar Psicológico			
	Alto	Promedio	Bajo	Muy bajo
Atención presencial	4	3	3	1
Atención telefónica	3	3	0	0

Figura 13

Distribución de la frecuencia del nivel de Bienestar Psicológico por canal de atención asignado.



El contacto directo con ciudadanos en situaciones demandantes podría generar mayor desgaste emocional en el canal presencial, debido a la mayor exigencia de regulación emocional en las interacciones cara a cara. Asimismo, el mayor trabajo emocional requerido en la atención presencial podría incrementar el riesgo de agotamiento emocional y estrés, afectando el bienestar psicológico (Casullo, 2002; Fredrickson, 2001). La necesidad de mantener una actitud empática, resolver conflictos en el momento y sostener una imagen profesional frente al usuario puede derivar en una disonancia emocional sostenida, lo que impacta negativamente en el bienestar psicológico de los trabajadores. En este contexto, la atención presencial se configura como un entorno laboral más exigente desde el punto de vista emocional.

Por el contrario, el canal telefónico, al ofrecer un entorno más controlado, con menor exposición directa a la carga emocional del usuario, parecería favorecer un mayor equilibrio psicológico. La ausencia de contacto visual y la posibilidad de establecer pausas entre interacciones podrían contribuir a una experiencia laboral menos desgastante. Esto se refleja en los niveles más homogéneos y favorables de bienestar psicológico observados en este canal.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación aportan evidencia empírica del nivel de bienestar psicológico auto percibido que presentan los empleados de la Dirección General de Atención Ciudadana en el año 2025.

Los datos revelan que un 41% de los participantes posee un nivel alto de bienestar psicológico, y un 35% un nivel medio. Este patrón coincide con la literatura que destaca la capacidad de los individuos para mantener un funcionamiento psicológico positivo, incluso ante demandas laborales exigentes, tal como lo expresa Fernández (2023) en su estudio con docentes de nivel primario de escuelas públicas de Salta, donde se observaron niveles elevados de bienestar psicológico, especialmente en las dimensiones de control, aceptación y vínculos psicosociales. Del mismo modo, Rivera (2017), en su investigación con mujeres conductoras de colectivos, encontró una tendencia mayoritaria hacia niveles altos de bienestar, lo que refuerza la posibilidad de encontrar bienestar incluso en contextos laborales exigentes.

Sin embargo, lo encontrado en esta investigación sobre un 17.6% de los participantes con nivel bajo de bienestar psicológico, y 5.9% muy bajo, encuentra similitudes con Mamaní (2023), quien señaló que condiciones laborales deficientes, como el tiempo de descanso insuficiente o la extensa carga horaria, están relacionadas con una menor satisfacción laboral. Esto podemos verlo en la aparente relación entre los niveles más bajos de bienestar psicológico y ciertas condiciones laborales reportadas por los participantes, ya que quienes presentan niveles bajos o muy bajos refieren frecuentemente tener horarios extendidos.

Este hallazgo refuerza lo planteado por Cedeño Triviño (2019), quien también identificó que jornadas laborales extensas impactan negativamente sobre el bienestar debido al estrés y agotamiento acumulado. En esa misma línea, Rodríguez Aguilar (2023) señaló que los factores psicosociales relacionados con el estrés laboral afectaron la salud psicológica de los trabajadores de atención al cliente durante la pandemia, lo cual guarda correspondencia con las demandas emocionales presentes en el canal de atención presencial analizado en esta investigación.

Respecto a la relación entre variables sociodemográficas y bienestar psicológico, se observa en los datos recabados en la población de estudio que,

aquellos sujetos que tiene mayor edad y antigüedad en el puesto, presentan un nivel de bienestar de bajo a muy bajo. Este patrón coincide con los hallazgos de Borda Chaves (2018), quien encontró que trayectorias laborales extensas, especialmente en contextos rutinarios, están asociadas al desgaste emocional y al descenso en el sentido del trabajo. En contraste, Alejos Casas (2021), en su investigación con asesores telefónicos, no halló relación entre bienestar psicológico y antigüedad, lo que sugiere que el contexto específico de este estudio, la Municipalidad de Salta y el tipo de trabajo que desarrollan los participantes pueden influir en esta relación.

Finalmente, con respecto al canal de atención asignado; el telefónico se asocia con niveles más estables y favorables de bienestar, mientras que el presencial presenta mayor variabilidad, incluyendo niveles bajos y muy bajos, posiblemente vinculada al contacto directo con el ciudadano y las demandas emocionales que esto implica. Esta diferencia puede vincularse a las exigencias emocionales propias del trato cara a cara con la ciudadanía. En línea con esto, Alejos Casas (2021) encontró niveles medios de burnout y bienestar en asesores telefónicos, y destacó que el contacto continuo con los usuarios puede generar agotamiento si no existen suficientes recursos de afrontamiento. Del mismo modo, Rodríguez Aguilar (2023) observó que, aunque no hubo diferencias significativas entre trabajadores formales e informales, sí existieron tendencias que indicaban un mayor impacto emocional en quienes desarrollaban actividades más estructuradas y expuestas, como ocurre en la atención presencial en organismos públicos.

Estos patrones observados en las variables sociodemográficas y laborales refuerzan la idea de que el entorno y las características del puesto son determinantes clave para la salud psicológica de los trabajadores de atención ciudadana. En este sentido, la presente investigación aporta evidencia empírica sobre la importancia de considerar las condiciones organizacionales como factores influyentes en el bienestar de los empleados. Los resultados obtenidos encuentran puntos de convergencia con diversas investigaciones previas desarrolladas en contextos laborales similares, lo que permite comprender con mayor profundidad la complejidad del bienestar psicológico en ámbitos públicos. La comparación con los antecedentes revisados subraya, además, la necesidad

de incorporar una mirada contextualizada en el diseño de estrategias institucionales orientadas a la promoción de la salud ocupacional.

CONCLUSIÓN

La presente investigación cobra especial sentido dentro del ámbito organizacional, ya que permite reflexionar sobre el impacto que tiene el bienestar psicológico de los trabajadores en la calidad del servicio que brindan. En este caso, el estudio se desarrolló en la Dirección General de Atención Ciudadana, organismo que forma parte de la Subsecretaría de Participación Ciudadana de la Municipalidad de Salta, y que cumple un rol central en el vínculo directo entre el ciudadano y la institución pública. La evaluación del bienestar psicológico de los agentes de esta dependencia reviste particular importancia, ya que estos trabajadores están expuestos de manera constante a demandas del entorno, tanto internas como externas, que pueden incidir en su salud mental y en su desempeño diario.

En este contexto, la investigación tuvo como objetivo general conocer el nivel de bienestar psicológico de los agentes que integran la Dirección General de Atención Ciudadana, así como también analizar si éste varía según variables sociodemográficas y laborales como edad, antigüedad, carga horaria y canal de atención. Para ello, se aplicó la Escala BIEPS-A, instrumento que evalúa cinco dimensiones fundamentales del bienestar psicológico: aceptación de sí mismo, control de situaciones, vínculos psicosociales, autonomía y proyectos. Los resultados permitieron cumplimentar todos los objetivos propuestos, ofreciendo una primera aproximación al funcionamiento psicológico de los agentes en este contexto específico del sector público.

En primer lugar, en respuesta a la pregunta de investigación, los resultados obtenidos muestran que el mayor porcentaje de los participantes reportó niveles de bienestar psicológico de medio a alto. En concreto, el 41.2% (7 agentes) de los participantes reportó un nivel alto de bienestar psicológico, seguido por un 35.3% (6 agentes) con un nivel promedio o medio. Este hallazgo permitió refutar la hipótesis inicial, que anticipaba un nivel mayoritariamente bajo de bienestar psicológico en los agentes. Este resultado cobra especial relevancia al considerar el alto nivel de exigencia emocional propio del contexto de atención al público, lo que resalta la capacidad de los agentes para sostener un funcionamiento psicológico positivo.

No obstante, un 17.6% (3 agentes) de los participantes manifestó un nivel bajo, y un 5.9% (1 agente) evidenció un nivel muy bajo de bienestar psicológico,

lo cual advierte la existencia de ciertas vulnerabilidades vinculadas a las características del puesto, recursos personales, y a variables como la edad, la antigüedad laboral o la carga horaria. En conjunto, los hallazgos dan cuenta de que el bienestar psicológico en este grupo es dinámico y responde a múltiples factores.

En segundo lugar, al explorar el bienestar psicológico a través de las dimensiones propuestas por Ryff (1989) y evaluadas con la escala BIEPS-A de Martina Casullo (2002), se observaron matices importantes.

Los vínculos psicosociales (70.6% medio, 29.4% alto) se presentan como una de las fortalezas más notorias. La mayoría de los trabajadores reporta niveles medios y altos en esta dimensión, lo que sugiere una buena capacidad para construir y sostener relaciones interpersonales significativas. Esto es especialmente importante en un entorno de atención al público, donde el trabajo en equipo y el respaldo emocional entre compañeros actúan como recursos protectores frente al estrés cotidiano.

En cuanto a la aceptación de sí mismo y control de situaciones (64.7% alto, 29.4% medio), los resultados también reflejan un predominio de niveles altos. Los agentes muestran una percepción positiva de sí mismos y de sus trayectorias personales, acompañada por una adecuada capacidad para manejar las exigencias del entorno laboral. Esto sugiere que, a pesar de las demandas y desafíos del contexto, los trabajadores logran mantener un sentido de eficacia personal y una actitud resiliente ante las situaciones complejas que enfrentan a diario.

La dimensión proyectos (58.8% medio, 41.2% alto) también se destaca positivamente. Los agentes manifiestan tener metas claras, propósitos definidos y una orientación hacia el futuro. Este aspecto es fundamental para sostener la motivación laboral y para proyectarse dentro o fuera de la institución. La presencia de proyectos personales o profesionales funciona como un motor interno que fortalece el bienestar general, especialmente en contextos donde las rutinas pueden volverse repetitivas o desgastantes.

No obstante, la dimensión de Autonomía aparece como una dimensión menos desarrollada en comparación con las anteriores, aunque se mantiene dentro de parámetros saludables (76.5% medio, 23.5% alto, y sin casos en bajo o muy bajo). La mayor concentración de participantes en el nivel medio, lo cual

sugiere un área de particular interés. Los resultados pueden interpretarse a la luz de las características inherentes al sector público y los roles de atención ciudadana de esta dependencia, que se rige por protocolos estandarizados y estructuras jerárquicas. Si bien la estandarización busca asegurar la eficiencia y transparencia en la gestión, la percepción de un control limitado sobre las tareas y las decisiones puede afectar negativamente la autonomía psicológica de los empleados. Es decir, los empleados demuestran un elevado dominio del entorno y una fuerte autoaceptación (indicando eficacia interna y externa), pero su autonomía de acción está más sujeta a las normativas y los procesos organizacionales.

En tercer lugar, respecto al segundo objetivo específico, los datos permiten identificar subgrupos con mayor vulnerabilidad. En cuanto a la variable edad y antigüedad, se evidenció que los agentes más jóvenes (25–44 años) y con menor antigüedad (entre 1 y 10 años) concentraron los niveles altos, mientras que los de mayor edad (45–64 años) que tienen entre 16 y 25 años de antigüedad en el puesto, mostraron niveles predominantemente medios, bajos y muy bajos. Esta tendencia puede explicarse por un mayor desgaste emocional acumulado, la cercanía al retiro o la pérdida de motivación, la percepción de estancamiento o la monotonía laboral que tiende a emerger en trayectorias prolongadas sin desafíos ni oportunidades de crecimiento. En cambio, los trabajadores más nuevos podrían mantener expectativas elevadas, entusiasmo y una mayor apertura al aprendizaje, lo que fortalece su bienestar psicológico.

En cuarto lugar, la carga horaria semanal revela que quienes trabajan entre 30 y 39 horas presentan niveles altos y medios de bienestar. Por el contrario, en el grupo que trabaja entre 45 y 49 horas se registraron todos los niveles posibles (alto, medio, bajo y muy bajo), lo que evidencia una mayor dispersión. Este resultado señala que la alta demanda laboral sin un adecuado control o recuperación impacta negativamente en la salud mental. No obstante, la presencia de altos niveles de bienestar incluso en quienes trabajan muchas horas podría indicar que factores personales como la motivación o el apoyo social también cumplen un papel importante.

Finalmente, el canal de atención asignado mostró diferencias en el bienestar psicológico. Los agentes del canal telefónico presentaron niveles de bienestar psicológico más favorables y homogéneos, ya que no se registraron

casos en los niveles bajo ni muy bajo. En cambio, en la atención presencial se observó una mayor variabilidad, con presencia en todos los niveles, lo que sugiere un impacto diferencial del tipo de canal, posiblemente vinculada al contacto directo con el ciudadano y las demandas emocionales que este implica, generando agotamiento y disminución del bienestar.

Desde una visión de conjunto, los resultados del estudio permiten comprender que, si bien se evidencia una tendencia general positiva en el nivel de bienestar psicológico de los agentes de la Dirección General de Atención Ciudadana, también se identificaron subgrupos potencialmente vulnerables, particularmente en función de variables como la edad, la antigüedad laboral, la carga horaria y el canal de atención. Estos hallazgos ratifican la naturaleza compleja y multidimensional del bienestar psicológico. Más allá de describir el nivel de bienestar, los resultados obtenidos ofrecen información valiosa para la toma de decisiones institucionales orientadas a fortalecer la salud ocupacional. La identificación de fortalezas y áreas susceptibles de mejora en las distintas dimensiones evaluadas habilita la posibilidad de diseñar acciones concretas de intervención, seguimiento y acompañamiento. En este sentido, se reafirma la importancia de que las instituciones públicas reconozcan el bienestar de su personal como una dimensión estratégica, directamente vinculada a la calidad y humanidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Esta investigación, en tanto primer acercamiento a esta temática en el contexto local, sienta las bases para futuras intervenciones o investigaciones orientadas a la promoción de la salud mental en entornos laborales. Resulta especialmente pertinente continuar profundizando en este campo, sobre todo en aquellos sectores donde el contacto humano es constante y central, ya que el bienestar del trabajador no sólo impacta en su calidad de vida, sino también en la eficacia, empatía y sostenibilidad del servicio público que presta.

En suma, este estudio no solo describe una realidad institucional, sino que también invita a poner en el centro de la gestión pública el cuidado del bienestar psicológico de quienes sostienen día a día el vínculo con la ciudadanía.

LIMITACIONES

Si bien los resultados obtenidos aportan información valiosa sobre el bienestar psicológico de los agentes de la Dirección General de Atención Ciudadana, es importante considerar ciertos aspectos que acotan el alcance del presente estudio.

En primer lugar, la investigación se realizó con una muestra reducida y circunscrita a una sola dependencia municipal, lo que implica que los hallazgos se interpretan en función del contexto particular abordado, sin pretensiones de generalización a otras instituciones o áreas de la misma dependencia.

En segundo lugar, se utilizó un enfoque cuantitativo, lo cual permitió obtener datos objetivos y comparables, aunque deja fuera matices subjetivos que podrían enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado. En este sentido, futuras investigaciones podrían complementar con estrategias cualitativas.

Asimismo, el uso de instrumentos de autoadministración, si bien adecuados para la evaluación del bienestar psicológico, puede implicar ciertas limitaciones inherentes a este tipo de metodología, como la tendencia a responder de manera socialmente deseable o según percepciones momentáneas.

Finalmente, es pertinente considerar que la recolección de datos se llevó a cabo durante un período determinado del año, por lo que no puede descartarse que ciertos factores temporales, como la etapa del calendario laboral o condiciones contextuales propias de ese momento, puedan haber influido en las percepciones de los participantes.

SUGERENCIAS

Esta investigación sienta las bases para futuras exploraciones en torno al bienestar psicológico en contextos laborales públicos, constituyéndose en una línea prometedora para el desarrollo de estudios comparativos que empleen la Escala BIEPS-A. La posibilidad de generar un cuerpo de conocimiento específico para el sector público permitiría avanzar en la comprensión de este fenómeno desde una perspectiva contextualizada y operativa.

Dado que el bienestar psicológico es un constructo amplio, dinámico y multidimensional, se sugiere que futuras investigaciones consideren el uso de diseños longitudinales o metodologías mixtas que posibiliten observar su evolución a lo largo del tiempo y en distintos momentos del ciclo laboral. La combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos resultaría especialmente valiosa, ya que permitiría no solo medir el nivel de bienestar, sino también captar los matices subjetivos que lo configuran. En este sentido, la incorporación de técnicas como entrevistas en profundidad o grupos focales podría aportar una mirada más rica e integral sobre aspectos como la percepción del clima organizacional, el reconocimiento institucional, la motivación intrínseca y el sentido del trabajo.

Asimismo, se considera pertinente ampliar el tamaño y la heterogeneidad de las muestras en futuras investigaciones, incorporando agentes de otras áreas municipales o de diferentes instituciones públicas. Esto permitiría obtener una visión más representativa y comprensiva del bienestar psicológico en el ámbito estatal, facilitando comparaciones y análisis más generalizables.

Por otro lado, sería útil profundizar en el estudio del impacto de variables específicas, tales como el estilo de liderazgo, la calidad del apoyo entre compañeros, la autonomía percibida en las tareas o las oportunidades de desarrollo profesional, aspectos que la literatura reconoce como fuertemente asociados al bienestar subjetivo en el trabajo.

Finalmente, resultaría enriquecedor explorar el bienestar psicológico en distintos contextos organizacionales, tanto del sector público como del privado, con el fin de identificar similitudes, diferencias y patrones comunes que permitan generar propuestas de intervención ajustadas a cada realidad institucional y cultural.

Referencias

- Asociación Argentina de Estudio e Investigación del Psicodiagnosticador (11 de septiembre de 1999). *Código de Ética del Psicodiagnosticador*.
https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/723_etica2/material/normativas/codigo_etica_psicodiagnosticador.pdf
- Alcover, C., Moriano León, J., Segovia, A. y Cantisano, G. (2012). *Temas actuales en Psicología del trabajo*. UNED.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=567515>
- Alejos Casas, J. (2021). *Síndrome de burnout y bienestar psicológico en asesores telefónicos de una empresa de contact center en el distrito de Lince* (Tesis de grado de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Federico Villarreal).
https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/5153/UNFV_Alejos_Casas_Yajayra_Titulo_profesional_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Allardt, E. (1996). La calidad de vida. En M. Nussbaum y A. Sen (eds) *Tener, amar, ser: una alternativa al modelo sueco de investigación sobre el bienestar* (pp. 126-134). Fondo de cultura económica de México.
- Argudo, P., & Rodas, M. (2021). *Prevalencia de estrés en el personal administrativo de tres empresas del sector licorero de la ciudad de Cuenca: Por efecto de la pandemia por covid-19*. (Tesis de grado de Lic. en Psicología Organizacional, Universidad del Azuay, Ecuador).
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11193/1/16731.pdf>
- Arrupe, M.G, y Milito, E. (2015). Atención al ciudadano en el ámbito municipal. En Pagani, M. L., Payo M. A., Galinelli, B. (comps), *Estudios sobre Gestión Pública* (pp. 169-191). BA.
<https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/125304/Docum>

[ento_completo.pdf-PDFA-7.pdf- PDF A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). El modelo Demandas-Recursos de Trabajo: Estado del Arte. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*, 22 (3), 309-328.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622013000300003

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 273–285. <https://psycnet.apa.org/record/2016-48454-001>

Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1–34). Cambridge University Press.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.

Barrett, L. F., y Gross, J. J. (2001). *Inteligencia emocional: un modelo de proceso de representación y regulación de emociones*. Siglo XXI.

Blanch, J.M. (2007) *Psicología Social del trabajo. Psicología Social Aplicada*. McGraw - Hill. <https://psicuagtab.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/06/psicologia-social-aplicada-josc3a9-luis-alvaro1.pdf>

Blanco García, Y. y Moros Fernández, H. (2020) Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21 (2), 60-65.
https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsy/article/view/154/2_02

Borda Chaves, M. (2018). *Síndrome de Burnout y sentido del trabajo en los*

trabajadores de la Delegación de la Ciudad de Salta de la Dirección Nacional de Migraciones. (Tesis de grado de Licenciatura en Psicología, Universidad Católica de Salta). https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspa&pageid=24&id_notice=64361

Brown, J. A. C. (1998) *La psicología social en la industria*. Breviarios.

Cardozo, A. A., (2024). *Desarrollo de un proceso de capacitación en comunicación efectiva, trabajo en equipo y manejo de la ansiedad en el trabajo, para el personal de la Municipalidad de Salta, en el año 2024* (Informe final de Prácticas Pre Profesionales en Psicología Laboral, Universidad Católica de Salta). https://doc-0o-44-prod-02-apps-viewer.googleusercontent.com/viewer2/prod-02/pdf/jp1vp092oiminqbmqqjlao48p1gi4lhp/c4hg5u1h4oqbm36j1rp7bafq9ifuc31/1736163900000/3/103989478399962106527/APznzaY1I2eLhpPgYn5EEBclYqNPujyzm8FGA7ezQrDJHUh4noOP_4YSAug2mOLSkLD8m2sdgXinDfJyzaOqqGNT3d4reel6DR87FzXhHGa_xf-P6DKcDpBhAqtnx-d_DApQFx-rylt5TbyXJ4DjdIM9v16kAHM2PcU7RwutAIQ_glXj69M18Fir5gai3nDPi3np5hEydS5ah2HBcRvG09oyfPyuWQmhAXgOKXwyTQgZivFw66kddqIRKLS3LL1fR_KG7za7x3ZGFivtwKpg13uNSqnZglY2c-IUapvMHu0N2KI8cHq2H_2JaeTLrcWp35sZJAa-CSR1PeL2z5qjVfWfwRAIEfMLi0BDQK5D5TXSGJfzOSzN7nuG9oTuaFQL50zTYRSxCvrnw0RJbl4JFNli8gUqDbcpBZsVyGQPtBMcF9D-M3x64kjN5S-1D-uioFBDbS7GDru-uQsVxOkJachr8quFPM68SQvKiUvFtYdX08BPTThmXMJpoPml9jzepy1lIQ6-UHOMMM3FPHnciUGpXUS3syPMdYJYBf36NYWyZumgZsu6ACoN34WTy0ki53fgBQzofl8Ej3mix1_iICbAc9l8yc5n_L0bdnoyExavPPN3ZogGdkocUKBXMicBpeJwJylpaFgheG-8NXoWVygkPzbmysXDjYrQHAMSyywO44tGTuAbryaGGIYMbRDbQokNPwBVL3zMR9QXOXxo7w7EAXuyJJ1VUkzsaDElp51ri6RbLta-0ousquNI8LYfbCpmLg5zVLBnLkPqUt_J0j6MXjZFwViaKN2DjmVzmFD

[HcpeEvXqOMh5eUROdSPRu9DFLg1oXWuUQ5DVhq-](#)
[T3TA5gxDqT12V7m9QDR9bu-gNewqbyZ-cmfeX2-](#)
[oXY_eBwOo3hUxF24dV49g-9Q99U-](#)
[XUKhSJ1oWCOH6tm41g6v3tLW83dCcDgxvY4dXKLKc7kRilWiwO1kqM](#)
[-](#)
[yj62cAcK1_YdUwNSDJmF0ekytqhoVZ604u8muXplo5CmfugPuh6OtW9](#)
[ZltNEJ-hC1V_5IHGAGnSigiqqZyr_Dqs8Xf3W-](#)
[eQvcikVRWLPgXba0y4qbdInismVdnuDaq73pjowWeuTnlZCxCQEWksZE](#)
[d5W3Brn8XPfLMFbloGgdCtx8vmsP1axUPTli6Nq2daNukiAnkb528xZ-](#)
[DLsSKoCi5zIENvo4QPM_GhqN_SPaq1RIgb93T-](#)
[h47FLRrrzuGSXVbh_dvPWLBmZxoQxtp3y2yIWnMhw2ds51H7BLxOzlv](#)
[BA31ZYk2apazTZuy7hlvAAdcEwwQapt5lLvp3cqcbXayPWtuIA7hAwtsZ](#)
[U8XTpeHhQViuQuVZXtfBilxpfbtVdzAzmi0XAYUmVNvrOKHBHmccu2Vr](#)
[YYZqfl_6PYXR-](#)
[bHrgZIK5vIQeBg2SxrEpFRmUuvSDRm2PYZiZB0MVly1jS1tCgvkestx3x3](#)
[mj2vlsbWp3wpDWngdmc6SkxH4FVUeTMAKocbHWy7pLW3I1C5DA32](#)
[4xTnla6ZjH9IRC0VJJcvKp-SYVtVH-5Z3M18Ui4oz4-](#)
[q095pMZ6bpwIFVualIEBhJVhTsG7s3q2eardk4NGV5dko0YnldsVV5cTV](#)
[cq0H1Yz7zYQQDzcG5GCvAEeusaUiCj-5bf4OwHISoH-V2_5pHt-](#)
[2YrABY6u6Tw-](#)
[GBa_LLGSbvABAO1QLMNKWBlgpZMgo19zw4wYwHUTpanRyDQD1b](#)
[qz4J4FEO8ZE2Ngq3q0aOu9_R0JndiFD_1aGn60nMBCOmgtDNOUyxlfy](#)
[57q3yrnL_DSnpUND-](#)
[IZIAae1DEvK_zCaHf55eKtryOJrxDUfswz6CGtpxNY6YM9e-](#)
[3ADly6EDSGtjS0tPY5mF2UEdSsVKUkeco7czvLrzUYXM4ggUeMXmpl](#)
[4CavZsc83-LVsO0Tslxlg3-](#)
[HAqcr_aTSa6tSz5dYIzLNzt84c3Qv0rbPPJURZPsRH-](#)
[Y3nBqCEbrC=?authuser=0&nonce=gct3arv88v22o&user=10398947839](#)
[9962106527&hash=d4c2gfnrd1l7te91jf112jpnt4c6qbv](#)

Carrillo, J. y Prieto-Ursúa, M. (2006). Psicología positiva: Investigación y debate. *Clínica y salud*, 17 (3), 237-238.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1130-52742006000300001

- Casullo, M. et al. (2002). *Evaluación de bienestar psicológico en Iberoamérica*. Paidós.
- Casullo, M. y Castro Solano, A. (2000). Evaluación del bienestar psicológico en estudiantes adolescentes argentinos. *Revista de psicología de la PUPCP*, 18 (1), 1-34. <file:///C:/Users/lucia/Downloads/Dialnet-EvaluacionDelBienestarPsicologicoEnEstudiantesAdol-4531342.pdf>
- Cedeño Triviño, J. (2019) *Estrés laboral y bienestar psicológico en los trabajadores de la Empresa Comercializadora Ventas Corp. S.A.* (Informe final del proyecto de investigación de Licenciatura en Psicología. Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador) <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/6042/P-UTB-FCJSE-PSCLIN-000184.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. San Salvador, El Salvador. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- Chapoñan Palacios, M. (2021). *Análisis teórico del bienestar psicológico formulado por Carol Ryff y Martina Casullo*. (Trabajo de investigación para obtener el título de bachiller en psicología, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). <https://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/4371?show=full>
- Clark, A. E., Oswald, A. J., & Warr, P. B. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (1), 57–81. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
- Colares, P. A., Barbosa, C. S. D., & Antunes, M. (2020). Atendimento telefônico como estratégia de eficiência organizacional no setor público [Atención telefónica como estrategia de eficiencia organizacional en el sector

público]. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, 12 (2), 153–162. <https://doi.org/10.21118/ragp.v12i2.9147>

Conturso, P. (2017). *Bienestar psicológico en adultos que practican arte teatral* (Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad del Aconcagua, Mendoza). http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/731/tesis-5498-bienestar.pdf

Cuba Fussetti, M. P. (2021). *Bienestar psicológico en estudiantes de quinto año de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Católica de Salta en el año 2020*. (Tesis de grado de la Licenciatura en psicología, Universidad Católica de Salta). https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspa&pageid=24&id_notice=69667

Decreto N. ° 1278/2000. Por el cual se modifica de la Ley N° 24.557 y su modificatoria que establecen los riesgos del trabajo. 28 de diciembre de 2.000 <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/65620/norma.htm>

Dejours, C.J. (1990) *Trabajo y desgaste mental*. Humanitas.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499–512. <https://psycnet.apa.org/record/2001-06715-012>

Díaz, D.; Blanco, A y Durán, M. (2011). La Estructura del Bienestar: el encuentro empírico de tres tradiciones. *Revista de Psicología Social*, 26 (3), 357-372. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347411797361266>

Díaz, D., Rodríguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jiménez, B., Gallardo, I., Valle, C., & van Dierendonck, D. (2006). Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff. *Psicothema*, 18 (3), 572–577.

<https://www.psicothema.com/pdf/3255.pdf>

Drucker, P. F. (2006). *El ejecutivo eficaz: para hacer las cosas correctas*. Harper Business. <https://docer.ar/doc/10v10c>

Erikson, R. (1996). *Descripciones de la desigualdad: el enfoque sueco de la investigación sobre el bienestar*. Fondo de cultura económica de México.

Federación de Psicólogos de la República Argentina (10 de abril de 1999). *Código de Ética Nacional*. https://www.cppm.org.ar/wp-content/uploads/2012/04/C_ETICA_FEPRA_REFORMADO.pdf

Fernández, L. (2023) *Bienestar psicológico en docentes de nivel primario de las Escuelas Públicas de Salta Capital, en contexto de pandemia por Covid-19*. (Tesis de grado de Licenciatura en Psicología. Universidad Católica de Salta) https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspa&pageid=24&id_notice=69873

Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive* [Positividad: Investigaciones reveladoras muestran cómo abrazar la fuerza oculta de las emociones positivas, superar la negatividad y prosperar]. Crown Archetype. Disponible en: <https://www.positivityratio.com/>

Gracia, E., Ramos, J., & Moliner, C. (2014). El trabajo emocional desde una perspectiva clarificadora tras treinta años de investigación. *Universitas Psychologica*, 13 (4), 1517-1529. <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v13n4/v13n4a23.pdf>

García M. A. (2002) Desde el concepto de felicidad al abordaje de las variables implicadas en el bienestar psicológico: un análisis conceptual. *Educación Física y Deportes*, 48, 1-6. <https://www.efdeportes.com/efd48/bienes.htm>

- García, M. A. (2002). El bienestar psicológico: Una aproximación a su estudio en la tercera edad. *Anales de Psicología*, 18(1), 103-108. <https://core.ac.uk/download/pdf/71008265.pdf>
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Kairós.
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor. In S. G. Rogelberg (Ed.), *The SAGE encyclopedia of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 450–452). SAGE Publications.
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (1), 323–349. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
- Haydeé C. y Florenzano, R. (2003). El bienestar subjetivo: hacia una psicología positiva. *Revista de psicología de la Universidad de Chile*, 12 (1), 83-96. <https://www.redalyc.org/pdf/264/26400105.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill Interamericana. <https://drive.google.com/file/d/0B7fKI4RAT39QeHNzTGh0N19SME0/view?resourcekey=0-Tg3V3qROROH0Aw4maw5dDQ>
- Hidrobo Revelo, M., Melo Salguero, D., y Montoya Espinosa, A. (2021) *Bienestar Laboral como Factor Protector de los Riesgos Psicosociales: Revisión Sistemática*. (Trabajo de grado de especialización de Salud Pública, Universidad de Antioquia Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín, Colombia). <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/18668>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human*

feeling [El corazón gestionado: La comercialización del sentimiento humano]. University of California Press.
<https://archive.org/details/managedheart00arli>

Juárez, S. (2018). Clima organizacional entre los trabajadores del hospital general “La Villa”. *Revista Cubana de Salud Pública*, 44 (4), 1-15.
<https://www.scielo.org/pdf/rcsp/2018.v44n4/97-111/es>

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 440–453.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285–308. <https://www.jstor.org/stable/2392498?origin=crossref>

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life* [Trabajo saludable: Estrés, productividad y la reconstrucción de la vida laboral]. Basic Books.
<https://archive.org/details/healthyworkstres0000kara>

Kerravala, Z. (2024). *7 best practices for public sector contact centers* [7 mejores prácticas para centros de contacto del sector público]. No Jitter.
<https://www.nojitter.com/contact-center-customer-experience/7-best-practices-public-sector-contact-centers>

Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life [El continuo de la salud mental: De la languidez al florecimiento en la vida]. *Journal of Health and Social Behavior*, 43 (2), 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>

Landy, F. J., y Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. McGraw-Hill.

Layard, R. (2005). *Happiness: Lessons from a new science* [Felicidad: Lecciones de una nueva ciencia]. Penguin Books.

<https://www.penguinrandomhouse.com/books/96804/happiness-by-richard-layard/>

Ley N° 6534 (s.f). Por la cual se establece la Carta Municipal de la Ciudad de Salta. 15 de diciembre de 1988.

<https://municipalidadsalta.gob.ar/wp-content/uploads/2017/03/Carta-Org%C3%A1nica-Municipal.pdf>

Ley N°6.063 de 1983. Por la cual se establece el ejercicio de la profesión del Psicólogo en todo el territorio de la Provincia de Salta. 11 de febrero de 1983.

https://www.diputadosalta.gob.ar/digesto_leyes/1103/download_file

Ley N° 6068 de 1983. Por la cual se establece el régimen jurídico básico de la Función Pública y del empleado municipal. Salta, 21 de febrero de 1983.

<http://www.boletinoficialsalta.gob.ar/anexos2/Ley6068.pdf>

Liberalesso, A. (2002) Bienestar subjetivo en la vida adulta y en la vejez: hacia una Psicología Positiva en América Latina. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 34 (1), 55-74.

<https://www.redalyc.org/pdf/805/80534205.pdf>

Liberalesso, A. (2007) El legado de Paul B. Baltes a la psicología: el paradigma life span aplicado al desarrollo y al envejecimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 39 (2), 43-62.

https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0105342007000200023

Lomas Púa, R. (2017) *Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores, de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017*. (Tesis de Grado de Maestro en Gestión Pública. Tarapoto, Perú).

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12891/lomas_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior.

Journal of Organizational Behavior, 23(6), 695–706.
https://www.researchgate.net/publication/227700673_The_Need_For_a_and_Meaning_of_Positive_Organizational_Behavior

Mamaní, N. (2023) *Nivel de satisfacción laboral y condiciones laborales en maestros de grado del Centro Educativo Fe y Alegría N°8.171 de Salta-Capital, año 2.022*. (Tesis de grado de Lic. en Psicología. Universidad Católica de Salta).
https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspa&pageid=24&id_notice=73540

Marmot, M. (2004). *The status syndrome: How social standing affects our health and longevity* [El síndrome del estatus: Cómo la posición social afecta nuestra salud y longevidad]. Times Books.
<https://global.oup.com/academic/product/the-status-syndrome-9780747570499>

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout [La medición del agotamiento experimentado]. *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*, 15, 103-111.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2840092>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

Maslow, A. H. (1954). Motivación y personalidad. <https://batalloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>

Mayordomo T., Sales Galán, A., Satorres, E. y Meléndez, J. (2016) Bienestar

psicológico en función de la etapa de vida, el sexo y su interacción. *Pensamiento Psicológico*, 14 (2), 101-112. <https://www.redalyc.org/journal/801/80146474008/html/>

Meléndez, E. (2022). Relaciones sociales y procesos de salud/enfermedad: las razones y los hechos. *Cuadernos de antropología social*, (55), 11-27. <https://www.redalyc.org/journal/1809/180974573002/html/>

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Necesidad de recuperación en relación con el esfuerzo laboral y la salud en cuatro ocupaciones. *Pub MedCentral*, (2), 243–259. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7007885/>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (abril 2013). “*Estrategia Argentina de salud y Seguridad en el Trabajo*”. Presidencia de la Nación. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/factores_de_riesgo_psicosocial_en_el_trabajo_en_argentina_-_marco_teorico.pdf

Molero Jurado, M. y Pérez Fuentes, M. (2017). Análisis de la relación existente entre el apoyo social y la auto eficiencia general. *European journal of health research*, 3 (2), 137-149. https://www.researchgate.net/publication/322666803_Analisis_de_la_relacion_existente_entre_el_apoyo_social_percibido_la_autoestima_global_y_la_autoeficacia_general

Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57 (1), 4-19. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>

Moreno, B. y Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. (Trabajo de Investigación del Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Universidad de Madrid).

<https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%83%C2%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf>

Moreno, L. et al. (1993). *Intercambio Social y desarrollo del bienestar*. CSIC.
https://www.researchgate.net/publication/276058266_Intercambio_social_y_desarrollo_del_bienestar

Muchinsky, P. (2006). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. [Psicología aplicada al trabajo: introducción a la psicología industrial y organizacional]. Wadsworth Cengage Learning.
<https://archive.org/details/psychologyapplie0003rdEDmuch>

Murillo K, Guzmán O, Moreno J. (2020) Estrategias de intervención de los factores de riesgo psicosocial de origen laboral: una visión desde terapia ocupacional. *Cuadernos Brasileños de Terapia Ocupacional*, 28 (2), 436-451.
<https://www.scielo.br/j/cadbto/a/FfdGMgJ4QptZQkMbFzjzLDt/?format=pdf&lang=es>

Navarro E.C., (2011). El lenguaje no verbal: un proceso cognitivo superior indispensable para el ser humano. *Revista Comunicación*, 20 (1), 46-51. <https://www.redalyc.org/pdf/166/16620943007.pdf>

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63 (3), 677–718.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>

Oficina Nacional de Empleo Público, (2023). *Guía de perfil para empleados*.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1133_p_guia_de_perfil_para_empleados_octubre_2022.pdf

- Osborne D. y Gaebler T. (1992) Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. [Reinventar el gobierno: como el espíritu emprendedor está transformando el sector público]. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 229-235. <https://www.istor.org/stable/258896>
- Organización Mundial de la Salud (1986) *Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. República Democrática Alemana: Organización Internacional del Trabajo. <http://publicaciones.srt.gob.ar/Publicaciones%20Ext/704.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (s.f). *La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/%40sro-san_jose/documents/publication/wcms_227402.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Riesgos psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_540725/lang-es/index.htm
- Palomar, J. y Martínez, Y. (2007) Pobreza, y apoyo social, un estudio comparativo en tres niveles socioeconómicos. *Revista Interamericana de Psicología*, 41 (2), 177-188. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rip/v41n2/v41n2a08.pdf>
- Pardo, E., & Obando, L. (2018). Factores de riesgo psicosocial en el sector público: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 50 (3), 195–205.
- Parrado Díez, S. y Ruíz López, J. (1999). La gestión de calidad en la administración pública. *Revista Vasca de administración pública*, (54), 179-213. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=85642>

- Pedraza Melo, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15 (1), 90-101.
<https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/html/>
- Pfeffer, Jeffrey (2018). "Morir por un sueldo: cómo la gestión moderna perjudica la salud de los empleados y el rendimiento de la empresa, y qué podemos hacer al respecto". <https://www.bbc.com/worklife/article/20180502-how-your-workplace-is-killing-you>
- Peiró, J. M. (2008). *El trabajo y la salud: La psicología de la salud ocupacional*. Pirámide. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829109.pdf>
- Rashid, M. (2008). Measuring and achieving quality customer service: A study on public sector in Malaysia [Medición y logro de un servicio de atención de calidad: un estudio en el sector público en Malasia]. *International Review of Business Research Papers*, 4 (4), 237–246.
https://www.researchgate.net/publication/267688508_Measuring_and_Achieving_Quality_Customer_Service_A_Study_on_Public_Sector_in_Malaysia
- Reyes-Urbina, A. S. (2019). *Revisión documental sobre los efectos de la violencia política sobre el bienestar psicológico*. (Tesis de grado de Lic. en Psicología. Universidad Piloto de Colombia).
<https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6939/Revision%20Documental%20Efecto%20de%20la%20violencia%20politica%20sobre%20el%20bienestar%20psicologico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, P. (2017) *El bienestar psicológico en las mujeres conductoras de transporte urbano de pasajeros de la empresa El Cóndor S.A., de Salta capital, año 2.017*. (Tesis de investigación Licenciatura en Psicología. Universidad Católica de Salta).
https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspa

[ge&pageid=24&id_notice=64368](http://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/4079/ROAFGR04.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Rodríguez Aguilar, F. (2023). *Salud psicológica en trabajadores formales e informales de atención al cliente, durante la pandemia por covid-19*. (Tesis de grado para obtener el título de Lic. en Psicología. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Ciudad de México). <http://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/4079/ROAFGR04.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruiz, E. D., (2010). Psicología social del envejecimiento y perspectiva del transcurso de la vida: consideraciones críticas. *Revista colombiana de psicología*, 19 (2), 207-224. <https://www.redalyc.org/pdf/804/80415435005.pdf>
- Ryan, R. y Deci, E. L. (2001). Sobre la felicidad y los potenciales humanos: una revisión del bienestar hedónico y eudaimónico. *Revista anual de psicología*, 52, 141-166. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SpanishAmPsych.pdf
- Ryff, Carol D., (1989) La felicidad lo es todo, ¿o no? Exploraciones sobre el significado del bienestar psicológico. *Revista de personalidad y psicología social*, 57 (6), 1069-1081.
- Ryff, C. D., y Keyes, CLM (1995). La estructura del bienestar psicológico revisada. *Revista de Personalidad y Psicología Social*, 69 (4), 719–727. <https://psycnet.apa.org/record/1996-08070-001>

- Salanova, M., & Llorens, S. (2013). *Bienestar, calidad de vida y envejecimiento: El capital psicológico en la organización saludable*. En C. R. VandenBos (Ed.), *Enciclopedia de psicología* (Vol. 1, pp. 297-302). American Psychological Association
- Salta Municipalidad, (s/f). *Organigrama Municipalidad de Salta*. <https://municipalidadesalta.gob.ar/organigrama-municipalidad/>
- Salta Municipalidad, (s.f). *Competencias y Funciones, Secretaría de Gobierno*, Ordenanza N° 15832 <https://municipalidadesalta.gob.ar/secretaria-de-gobierno/>
- Sánchez Maza, M. (2003) *Atención Telefónica Al Público. Innovación y Cualificación*. INNOVA. <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=2kTY7YNvyJ8C&oi=fnd&pg=PA7&dq=atencional+publico+telefonica&ots=xU49hiVOoR&sig=jQvCKrBeiMGZXQTefmbHfgaGXyc#v=onepage&q=atencional%20publico%20telefonica&f=false>
- Sánchez M. y Quiroga, M. (1995). Relaciones entre satisfacción familiar y laboral: variables moduladoras. *Anales de psicología*, 11 (1), 63-76. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/29861>
- Sanz, A. (2011) Conciliación y salud laboral: ¿una relación posible? Actualidad en el estudio del conflicto trabajo-familia y la recuperación del estrés. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57 (1), 115-126. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0465-546X2011000500008
- Sarabia Cobo, C. M. (2009). Envejecimiento exitoso y calidad de vida. Su papel en las teorías del envejecimiento. *Gerokomos*, 20 (4), 172-174. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1134-928X2009000400005

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). El modelo de demandas y recursos laborales: un estudio de tres años sobre el agotamiento, la depresión, el compromiso y el engagement en el trabajo. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (3), 265–281.
https://www.researchgate.net/publication/46704148_The_Job_Demands-Resources_Model_A_three-year_cross-lagged_study_of_burnout_depression_commitment_and_work_engagement
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janes S.A.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Clima y cultura organizacional. *Revista anual de psicología*, 64, 361-388.
<https://psycnet.apa.org/record/2016-05187-014>
- Seligman, M. (2016). *Florece: la nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. Océano.
https://books.google.com.ar/books/about/Florece.html?id=CMuLDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Sapag, J. y Kawachi, I. (2007). Capital social y promoción de la salud en América Latina. *Revista de Salud Pública*, 41 (1), 139-149.
<https://www.scielo.org/pdf/rsp/v41n1/20.pdf>
- Shultz, K. S., & Wang, M. (Eds.). (2011). *The Oxford Handbook of Work and Aging*. Oxford University Press.
- Triadó, C., Villar, F., Osuna, M. J. y Solé, C. (2005). La medida del bienestar en personas mayores: adaptación de la escala Ryff. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58, 347-364.
https://www.researchgate.net/publication/291873846_La_medida_del_bienestar_en_personas_mayores_Adaptacion_de_la_Esc

[ala Ryff](#)

Vásquez, N. M. (2021). Auto concepto, bienestar psicológico y rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Procesos de aprendizaje y educación*, 52, 1–8.
<https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v16/doc/0261.pdf>

Veenhoven, R. (1984). *Condiciones de la Felicidad*. Springer.
<https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=cRIACQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=conditions+of+happiness+veenhoven&ots=ra2S3sm10d&sig=J852PSADUz3FhwuNv5ypDDo-ndA#v=onepage&q=conditions%20of%20happiness%20veenhoven&f=false>

Veliz, A., Dörner, A., Soto A, Reyes, J., y Ganga, F. (2018) Inteligencia emocional y bienestar psicológico en profesionales de enfermería del sur de Chile. *Revista electrónica Medisur*, 16 (2), 259-266.
<https://www.redalyc.org/journal/1800/180061493009/html/>

Villalobos, G. (2004) Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. *Revista de Medicina ocupacional*, 6 (14), 197-201. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/es/lil-420807>

Zacarés, J. y Serra, E. (2011). Explorando el territorio del desarrollo adulto: la clave de la generatividad. *Cultura y Educación*, 23 (1), 75-88.
https://www.researchgate.net/publication/233655329_Explorando_el_territorio_del_desarrollo_adulto_la_clave_de_la_generatividadExploring_the_territory_of_adult_development_The_key_to_generativity

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations [Trabajo emocional y

bienestar psicológico: Una revisión de la literatura y algunas consideraciones conceptuales]. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 237–268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)

Zuñiga, M. J. (2010). *Incidencia del ejercicio físico/deportivo sobre el Bienestar Psicológico*. (Tesis de grado de la Lic. en Psicología, Universidad del Aconcagua). <https://ejemplius.com/muestras-de-ensayos/ejercicio-fisico-y-bienestar-psicologico-en-estudiantes-de-psicologia-chile/>



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
FACULTAD DE ARTES Y CIENCIAS
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

HOJA DE EVALUACIÓN

Tesis de Grado

**Bienestar psicológico en los empleados de la Dirección
General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta,
en el año 2025**

Alumna: Nerón, María Luján

D.N.I: 40.466.386

Firma: *María Luján Nerón*

Directora: Lic. Prof. Agustina Arias Evans

D.N.I: 31.194.303

Firma: *Agustina Arias Evans* 10/07/25

Sello: MARÍA AGUSTINA ARIAS EVANS
Lic. en Psicología
M.P. 1265

EVALUACIÓN:

Decisión: *7 (suficiente)*

Tribunal evaluador:

- Jurado: *[Firma]* *María Belén Viotto*
Psicóloga
M.P. 414
- Jurado: *[Firma]* *María Soledad Feyon*
- Jurado: *[Firma]* *María Eugenia González*

Lugar y fecha: *Salta, 9 de octubre de 2025*

Observaciones:

- Consideramos que realizó una presentación reforzada de los variables que decidió investigar conforme al instrumento de investigación administrado.
- A partir de la información y el análisis realizado aborda una temática que puede seguir siendo abordada y profundizada, con el fin de generar propuestas de desarrollo en el personal de la administración pública y mejoras.
- La problemática abordada consideramos que podría haber sido abordada desde una perspectiva más amplia, abarcativa e integral, fuese el ser parte del ámbito en el cual se desarrolla la investigación.
- En la exposición notamos que necesitó consultar información sobre lo presentado.

Firma: Luján Neón

Aclaración: Luján Neón

DNI: 40.466.386

SISTEMA DE BIBLIOTECAS DE LA UCASAL

Repositorio Institucional UCASAL. Aprobado por Resolución Rectoral 1017/17.

Autorización de autores para digitalización de tesis de Grado y Posgrado para su publicación y difusión en repositorio Institucional

Por la presente, expreso mi Autorización a Sistema de Bibliotecas UCASAL, a difundir en la Biblioteca Digital de UCASAL, mi trabajo de Tesis, abarcando:

- Publicar el texto del trabajo de mi autoría, en formato digital, en el sitio Web de la Universidad, para la divulgación gratuita de la producción científico-tecnológica y académica generada en la Institución.
- Permitir a la Biblioteca que sin producir cambios en el contenido, establezca los formatos de publicación en la Web que permitan su visualización óptima y de acuerdo a los parámetros establecidos por la Institución.
- Reconozco que la Universidad Católica de Salta, adhiere para esta Biblioteca Digital al uso de **licencias Creative Commons** que permiten mantener la autoría de la producción mientras facilitan el uso y distribución de la obra en las condiciones que el autor especifica.

Apellido y Nombre del autor-tesista: Nerón María Luján

DNI: 40 466 386

Teléfono/s: 387 684 9373

e-mail/s: lujaner67@gmail.com

Facultad (donde presentó el trabajo): Artes y Ciencias

Carrera/título: Lic. en Psicología

Directo/ra/r de Tesis ó Docente guía: Lic. Prof. Agustina Arias Evans

Fecha de defensa: 09/10/25

Título completo del trabajo: Bienestar Psicológico en los empleados

de la Dirección Gral. de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta

Subtítulo: -

Palabras claves: Bienestar psicológico - Municipalidad de Salta - Atención Ciudadana

Otorgo expreso consentimiento para la publicación – difusión de:
(Marcar lo que corresponda)

Texto completo: x

Parcial (informar que capítulos):

Registro o cita:

Resumen/Abstract:

A partir de la fecha: 09/10/25

Lugar y fecha: 09/10/25 - Salta

Firma del autor y aclaración: Luján Nerón
Luján Nerón