



UNIVERSIDAD NACIONAL  
de MAR DEL PLATA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Informe Final del Trabajo de investigación correspondiente al requisito curricular conforme O.C.S. N 143/89

Título:

"Exploración del Engagement en puestos de trabajo de atención al cliente externo Directa e Indirecta, en hoteles de Mar del Plata"

Autoras:

- Barbero Mariana- Matrícula 6406-04 -DNI 31.801.956
- Foresi Marisol- Matrícula 6554-04 -DNI 32.066.631
- Riveira Romero, Melisa- Matrícula 6779-04 - DNI 32.160.415

Supervisora: Lic. Redondo Ana

Cátedra de Radicación: Psicología Laboral

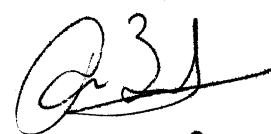
Mar del Plata  
Diciembre 2011

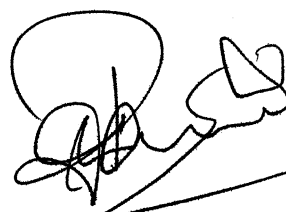
N° CLASIFICACION:	ADQUISICION:
T-13 B	
	N° INVENTARIO:
	R-1129



## Uso del Trabajo

Este informe final corresponde al requisito curricular de investigación, es propiedad exclusiva de las alumnas Barbero Mariana DNI 31.801.956, matrícula 6406-04, Foresi Marisol DNI 32.066.631, matrícula 6554-04, Riveira Romero, Melisa DNI 32.160.415, matrícula 6779-04, de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata, y no puede ser publicado en un todo, o en sus partes, o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de las autoras.

  
Mariana Barbero

  
Melisa Riveira Romero

  
Foresi Marisol.

## Informe de evaluación

En mi condición de supervisora del presente trabajo de investigación titulado "Exploración del engagement en puestos de trabajo de atención al cliente externo Directa e Indirecta, en hoteles de Mar del Plata", realizado por las alumnas Barbero, Mariana Mat.6406/04, DNI: 31.801.956; Foresi, Marisol Mat.6554/04, DNI: 32.066.631; y Riveira Romero, Melisa Cecilia Mat. 6779/04 DNI: 32.160.415, dejo constancia de aprobación de los contenidos del mismo.

La lectura del trabajo permite observar el logro de los objetivos propuestos a través de una exposición clara, ordenada y coherente. Con respecto a las condiciones formales de la presentación se cumple con lo estipulado en la reglamentación vigente.

Se trabajó respetando las pautas de la planificación, en forma ordenada y comprometida, resolviendo con eficiencia y responsabilidad las distintas situaciones.

La temática desarrollada puede ser de utilidad para las Cátedras de Psicología Laboral, y Psicología Social, por lo cual se sugiere ofrecer este informe a quienes puedan aprovecharlo.

Por todo lo anterior, apruebo el trabajo realizado y este informe final.

Mar del Plata, 12 de Diciembre de 2011.-



Mgr. Ana Isabel Redondo



## Índice General

Portada .....	I
Uso del Trabajo.....	II
Informe de evaluación.....	III
Presentación ante la Comisión Asesora.....	IV
Índice General.....	V
Índice de tablas.....	VI
Índice de Gráficos.....	VII
Anteproyecto de tesis.....	VIII

Título: "Exploración del Engagement en puestos de trabajo de atención al cliente externo directa e indirecta, en hoteles de Mdp"

Capítulo	Tema	Página
I	Introducción	2
II	Marco Teórico	4
III	Metodología	21
IV	Resultados	29
V	Discusiones	39
VI	Conclusiones	43
	Bibliografía	46
	Anexo	49
	Cuestionario UWES	50

## Índice de tablas

Contenido	Página
Composición de la muestra según puesto de trabajo:	
ADCE- AICE .....	23
Composición de la muestra según puesto de trabajo:	
Hotel 1.....	24
Hotel 2.....	25
Hotel 3.....	26
Frecuencia de los puntajes de Engagement en los tres Hoteles.....	30
Frecuencia de los puntajes de las escalas:	
Vigor, Dedicación y Absorción en los tres Hoteles.....	31
Frecuencia de los puntajes de Engagement por grupos.....	35
Frecuencia de los puntajes de las escalas:	
Vigor, Dedicación y Absorción por grupos.....	36

## Índice de Gráficos

Contenido	Página
Composición de la muestra según el puesto de trabajo:	
Hotel 1.....	24
Hotel 2.....	25
Hotel 3.....	26
Niveles de la Escala Dedicación por Hoteles.....	33
Niveles de la Escala Absorción por Hoteles.....	34
Niveles de Engagement por grupos: ADCE- AICE.....	36
Niveles de las escalas de Engagement por grupos ADCE-AICE. ....	38

**ANTEPROYECTO DE TESIS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**ALUMNAS:**

**BARBERO MARIANA. 6406/04**

**FORESI MARISOL. 6554/04**

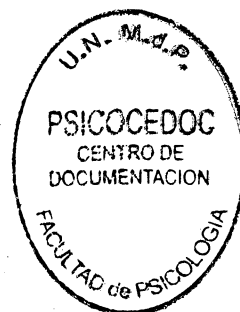
**RIVEIRA ROMERO MELISA. 6779/04**

**SUPERVISORA:**

**LIC. REDONDO ANA.**

**CÁTEDRA DE PSICOLOGÍA LABORAL**

**TÍTULO: "EXPLORACIÓN DEL ENGAGEMENT EN PUESTOS DE TRABAJO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO DIRECTA E INDIRECTA, EN HOTELES DE MDP"**



## Resumen

A partir del Proyecto de Investigación de la cátedra de psicología laboral, denominado “Estudio de las prácticas de RRHH aplicadas al sector hotelero de 4 y 5 estrellas de Mar del Plata para la creación de un ambiente laboral que desarrolle el potencial competitivo”, nos proponemos explorar el engagement en los puestos de trabajo de atención al cliente externo directa (ADCE) e indirecta (AICE).

La investigación se llevará a cabo teniendo como marco de referencia la psicología positiva. Utilizaremos la escala UWES, para medir el engagement, entendiéndose éste, como un estado positivo de la mente, realizador y relacionado al trabajo que es caracterizado por tres factores: vigor, dedicación y absorción.

A partir de los resultados de la investigación serán analizados descriptivos básicos.

Palabras Claves: Engagement- Atención al Público Directa- Atención al Público Indirecta Psicología Positiva- Hoteles- Trabajo/ Salud Mental.

ciudad de Mar del Plata, obteniendo como resultado la ausencia del Síndrome en empleados y propietarios de los hoteles.

Asimismo Salanova y otros(2000) llevaron a cabo un estudio con una muestra de trabajadores que utilizan tecnologías de la información en sus puestos. En el mismo corroboraron los tres factores esperados del Burnout: agotamiento, cinismo y reducida eficacia profesional; así como los tres factores esperados del Engagement: vigor, dedicación y absorción. Ponen de manifiesto que las escalas de Engagement añaden valor para predecir los indicadores de bienestar psicológico subjetivo (compromiso organizacional, satisfacción laboral y entusiasmo laboral), cuando se controla el Burnout.

Salanova y Llorens (2008) realizaron una revisión de la actual investigación aplicada del Síndrome de Burnout, aportando información para el estudio del engagement desde un planteamiento teórico basado en la Psicología Positiva. Plantean que los trabajadores más mayores se sienten más vinculado/as con el trabajo que los más jóvenes (Schaufeli y Bakker, 2004).

La investigación científica ha puesto de manifiesto como posibles causas del Engagement: los recursos laborales (autonomía, apoyo social, feedback) y personales (autoeficacia o creencia en la propia capacidad para realizar bien su trabajo), la recuperación debida al esfuerzo, y el contagio emocional fuera del trabajo que actuarían como características vigorizantes del trabajo. La autoeficacia predice el bienestar psicológico. Se demuestra que a mayores niveles de autoeficacia, mayores percepciones de autonomía laboral, potenciando el engagement.( Salanova et al., 2000).

Cruz Ortiz (2009) analiza la relación entre eficacia colectiva y bienestar psicosocial de los empleados y su desempeño. Los resultados muestran que existe una relación positiva entre la eficacia colectiva y el desempeño (intra y extra-rol) y una relación positiva entre eficacia colectiva y engagement.

En otra línea de trabajos empíricos se confirma también que los empleados que generalizan emociones positivas desde el trabajo a casa, o viceversa (esto es, que experimentan una conciliación positiva entre trabajo-familia) tienen niveles

más altos de Engagement (Montgomery, Peeters, Schaufeli, y Den Ouden, 2003).

También se exponen las consecuencias del Engagement, las cuales se refieren básicamente a las actitudes hacia el trabajo y la organización (ej., satisfacción laboral, compromiso organizacional y baja intención de abandono de la organización), el desempeño en las tareas, la salud y la disminución de quejas psicosomáticas (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001; Salanova et al., 2000). Además, también estos empleados tienen conductas más proactivas y de iniciativa personal, niveles más altos de motivación para aprender nuevas cosas y tomar nuevos retos en el trabajo, así como mayor calidad de servicio que se traduce en una mayor lealtad y fidelización del cliente (Salanova, Agut y Peiró, 2005; Salanova y Schaufeli, 2004).

Así mismo se ha relacionado el engagement con el rendimiento académico de estudiantes universitarios. Según Salanova (2005) la vinculación psicológica predice el mejor desempeño en las tareas académicas de los estudiantes.

Parra (2010) demuestra que el nivel de Engagement influye significativamente en el rendimiento académico, en una muestra de estudiantes de la carrera de Medicina, de la Universidad de Concepción, Chile.

El motivo que inspira nuestra investigación es ampliar el conocimiento con respecto a esta área de trabajo, ya que es un tema poco desarrollado.

Entendemos al trabajo como una necesidad básica y esencialmente humana, fuente subjetivante que otorga sentido a la identidad personal. La capacidad de transformación de la realidad para cubrir necesidades básicas por medio del trabajo, incluye un sinnúmero de cualidades, funciones, facultades, y capacidades, que hacen del hombre un ser cada vez más libre y digno, que modificando la realidad para vivir mejor se modifica creativamente a si mismo.

Actualmente, estamos presenciando, el trastocamiento de estas condiciones naturales del trabajo, lo que da lugar a muertes por accidentes, enfermedades, desordenes psicológicos de todos los calibres, incluso llegando hasta el

suicidio. De este modo, más allá de deshumanizante el trabajo resulta enajenante al punto de llevar a la despersonalización. Es por ello que creemos significativo detectar estas deformaciones sociales y conocer qué actividades y actitudes concretas son necesarias para enfrentarlas, lo cual es indispensable para el mantenimiento o recuperación de la salud personal, familiar y social.

Dada la importancia que tiene el trabajo en la salud de las personas, y siendo nosotros futuros agentes de la salud, entendemos que es necesario seguir indagando en la temática, ya que consideramos un aporte a la ciencia, a la sociedad y a los individuos, investigar la incidencia de las condiciones del puesto de trabajo en la capacidad de engagement de los empleados, repercutiendo esto directamente en el bienestar y calidad de vida.

Pensamos realizar la investigación en el sector hotelero ya que es uno de los que genera mayor empleo en la ciudad de Mar del Plata, pues tiene operaciones intensivas en mano de obra.

El fenómeno de globalización en el sector hotelero obliga a los hoteles a centrar su atención en la mejora de la calidad de servicio que prestan. Los recursos humanos están muy relacionados con la calidad de servicio, porque la mayor parte de la prestación de servicios hoteleros conlleva la interacción del cliente y los empleados. Creemos que una óptima calidad de servicio se relaciona con el bienestar de los recursos humanos, el cual, conjeturamos, está altamente vinculado con las condiciones del puesto laboral que ocupen los mismos.

Por último, suponemos que los puestos de trabajo que otorguen autonomía a los trabajadores, repercuten directamente en los niveles de engagement, ya que, de esta manera, los sujetos pueden desplegar sus potencialidades y creatividad en su labor cotidiana. Trabajadores integrados con la empresa brindarán índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no sólo en beneficio del trabajador, sino también en el empleador y el desarrollo de la empresa.

Con respecto a la clasificación de puestos según sean de Atención Directa al

Cliente Externo (ADCE) o Indirecta (AICE), no se han encontrado antecedentes al respecto.

### Resumen del Marco Teórico

Desarrollaremos la investigación en el marco de la psicología positiva. La psicología positiva (Seligman et al, 1992) estudia las bases del bienestar psicológico y de la felicidad así como de las fortalezas y virtudes humanas. Tradicionalmente la ciencia psicológica ha dedicado mucho esfuerzo a estudiar los aspectos negativos y patológicos del ser humano (ansiedad, estrés, depresión, etc), dejando de lado a menudo el estudio de aspectos más positivos como, por ejemplo, la creatividad, la inteligencia emocional, el humor, la sabiduría, la felicidad, la resiliencia, etc. Este enfoque es denominado también por algunos autores como salugénico.

Uno de los postulados centrales de la Psicología Positiva es que la ausencia de emociones negativas no es sinónimo de presencia de emociones positivas y que es, precisamente, la abundancia de estas últimas (p.ej., entusiasmo, alegría, compromiso, resiliencia, vigor, espíritu de lucha, optimismo, persistencia, disfrute, orgullo, etc.) lo que impulsa y sostiene el desempeño óptimo y superior de las personas de los equipos y de las organizaciones. (Seligman et al, 1992)

Según Salanova (2009) el Engagement puede ser visto como el conjunto de emociones positivas que el trabajo suscita en las personas y constituye el polo opuesto al stress y al burnout. Estos últimos tienen relación con la angustia, ansiedad, fatiga, agotamiento, indiferencia y apatía de las personas en el trabajo.

El engagement en el trabajo es definido de la siguiente forma: "Engagement es un estado positivo de la mente, realizador y relacionado al trabajo que es caracterizado por tres factores: vigor, dedicación y absorción. Más que un estado momentáneo y específico, el engagement se refiere a un estado más

persistente y afectivo cognitivo que no tiene el foco en un objeto, evento, individuo o comportamiento específico. El vigor caracterizase por los altos niveles de energía y resiliencia mental mientras trabaja, voluntad de invertir en el trabajo, y persistencia en situaciones de dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente envuelto en su trabajo, y experimentar un censo de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Absorción se caracterizada como estar completamente concentrado y envuelto en su trabajo, siendo que el tiempo pasa ligeramente y el individuo tiene dificultad en desapegarse de su trabajo.” (Schaufei, Salanova, González –Romá & Bakker, 2002, p.74)

El Engagement (Salanova & Schaufei, 2009) constituye involucramiento psicológico y representa la calidad del lazo afectivo entre la persona y lo que hace. El Engagement es el sostén del entusiasmo frente a las dificultades y desafíos que el trabajo representa y es el que permite que las personas desplieguen lo mejor de sí mismas al servicio de sus equipos y de la organización como un todo.

## Metodología

El diseño de la investigación es descriptivo, comparativo y cuantitativo.

El *objetivo general* del proyecto:

-Detectar si se registra una variación del grado de engagement al comparar puestos de trabajo de Atención Directa al Cliente Externo (ADCE) y de Atención Indirecta al Cliente Externo (AICE), en tres Hoteles de la ciudad de Mar del Plata, de cuatro y cinco estrellas.

Los *objetivos específicos* son:

- Evaluar al personal de tres hoteles y analizar el nivel de engagement. Comparar similitudes y diferencias entre hoteles, en relación a los niveles de engagement por puntaje total y por puntaje por escala.

- Evaluar niveles de engagement en puestos de trabajo de ADCE y AICE, analizando el puntaje total y puntajes por escalas. Comparar similitudes y diferencias entre puestos de trabajo en relación a los niveles de engagement por puntaje total y por puntaje por escala.

### *Muestra*

La investigación se llevará a cabo en 3 hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata. Administraremos el instrumento a un total de 90 empleados, 30 empleados de cada hotel, de los cuales un 50% se dedica a trabajos de atención directa al cliente externa, y el otro 50% a tareas de atención indirecta al cliente externo.

El criterio utilizado para clasificar a los sujetos de la muestra en los diferentes grupos (ADCE- AICE) fue la autoevaluación de cada sujeto con respecto a su puesto de trabajo.

### *Instrumento*

Utilizaremos la Escala UWES (Utrecht Work Engagement Scale), para medir el Engagement, confeccionada en el año 2003 en la Universidad de Utrecht, Holanda.

El mismo presenta:

- Validez factorial: el análisis de los factores enseña que la hipótesis de la estructura de tres factores del UWES es superior al modelo de un factor y está de acuerdo con los datos de varias muestras de Holanda, España y Portugal
- Intercorrelaciones: de acuerdo con el análisis de factores confirmatorios del UWES, parece que la estructura de tres dimensiones es verdadera, pues las tres dimensiones son íntimamente relacionadas.



- Invariancia transcultural: la estructura de factor de la versión ligeramente adaptada para estudiantes del UWES (vea 4.9) es largamente invariable entre las muestras de España, Holanda y Portugal.
- Consistencia interna: la consistencia interna de las tres escalas del UWES es adecuada.
- Estabilidad: los scores del UWES son relativamente estables en el correr del tiempo.

### *Análisis y procesamiento de datos*

Serán analizados descriptivos básicos (frecuencias y porcentajes) obtenidos en las escalas de UWES, utilizando el programa Microsoft Excel.

### *Cronograma de actividades*

Actividad	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Sept	Oct.	Nov.	Dic.
1-Recolección de datos.	X	X							
2- Confección del Anteproyecto y Marco Teórico		X	X	X					
3- Aplicación del instrumento: Escala UWES.				X					
4- Análisis de datos.				X	X	X			
5- Conclusiones							X	X	
6- Presentación de Tesis.									X

## Referencias bibliográficas

- Asin, P.; Lopez, M. & Píngaro, M. (2004) Exploración del Síndrome de Burnout en trabajadores de Hoteles de Mar del Plata. Facultad de Psicología. UNMDP
- Benevides, A.; Pereira Fraiz de Camargo, D. & Porto-Martins P. (2009) *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Universidad de Utrecht. Holanda.
- Cruz Ortiz, V. (2009) *El rol de la eficacia colectiva en el desempeño y bienestar de los trabajadores. Un estudio de caso en el sector de hostelería. Universidad Jaume de Castellón, España*. Recuperado de <http://www.fiso-web.org/imagenes/publicaciones/archivos/2698.pdf>
- Gomez, E. (2011, Julio) *Motivación Laboral*.. Recuperado de <http://www.psicologialaboral.net/articulos/>
- Lisbona, A; Morales, F. & Palací, F. (2009) El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. Pags.
- Poseck , B.V (2011, Julio) *¿Qué es la Psicología Positiva?* Recuperado de: <http://www.psicologia-positiva.com/>
- Redondo, A. (2011) *Estudio de las prácticas de RRHH aplicadas al sector hotelero de 4 y 5 estrellas de Mar del Plata para la creación de un ambiente laboral que desarrolle el potencial competitivo*. Proyecto de Investigación de la cátedra de Psicología Laboral. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Salanova, M.; Grau, R.; Llorens, S. & Schaufeli, W.B. (2001). *Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional*- Psicología Social Aplicada, Cap 11, págs. 69-89.

- Salanova, M.; Llorens, S.; Peiro, J.; Grau, R. & Schaufeli, W.(2000) *Desde el Burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol.16, Nº 2. Pags. 117-134.
- Salanova M. & Schaufeli W. (2009) *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Barcelona: Alianza Editorial.
- Salgado, J.F. &Peiro J.M. (2008) *Papel del psicólogo: Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España*. Revista del consejo general de colegios oficiales de psicólogos. (2008) Vol. 29. Universidad de Santiago de Compostela & Universidad de Valencia. España. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1126.pdf>
- Ventura, M.; Llorens, S & Salanova, M. (2009) El rol de la autoeficacia en el estudio del engagement. En Jornades de Foment de la Investigació. Universidad de Jaume de Castellón de la Plana, España. Recuperado de <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi11/5.pdf>

Firma del Supervisor

P/Area de investigación

Resultado de la evaluación (aprobado/rehacer)

Fecha: 28/11/2011

Mg. Ana Isabel Redondo  
PROFESORA TITULAR

Firma de los alumnos

FOREST MARISOL

Melina E. Rincón Romero

Aprobado 14.12.2011

Yanila F. Silva Pealta

**"EXPLORACIÓN DEL ENGAGEMENT EN PUESTOS DE TRABAJO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO DIRECTA E INDIRECTA, EN  
HOTELES DE MAR DEL PLATA"**

**ALUMNAS:**

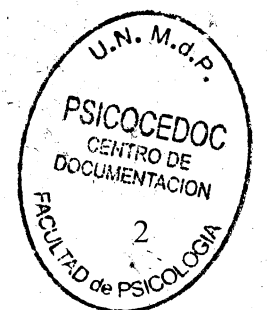
**BARBERO MARIANA. 6406/04**

**FORESI MARISOL. 6554/04**

**RIVEIRA ROMERO MELISA. 6779/04**

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**



La presente investigación se realiza con el objetivo de cumplir con el requisito curricular requerido por la carrera de Licenciatura en Psicología, y con el propósito de servir, además, a los interesados de aquellos ámbitos en los que se considere importante la salud laboral.

Este trabajo se ha iniciado con la intención de estudiar el Engagement, el cual resulta relevante para la dirección de los recursos humanos en las organizaciones, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Las autoras parten de la idea de que para prevenir problemas en el ámbito laboral resulta fundamental atender a las potencialidades de los sujetos y de las organizaciones, focalizando en sus aspectos positivos con el fin de reforzarlos.

El estudio fue realizado en el ámbito hotelero de la ciudad de Mar del Plata, siendo esta una ciudad turística. El objetivo es conocer los niveles de Engagement de los trabajadores y saber si existen diferencias considerables entre los trabajadores de atención directa al cliente externo, en comparación con aquellos de atención indirecta.

Para el presente trabajo se realizó una intensa búsqueda bibliográfica que permitió definir claramente el constructo de Engagement, a la vez que establecer sus relaciones con el Burnout y otras variables. Luego se planificó y diseñó la investigación, para cuya implementación metodológica se seleccionó el UWES: Utrecht Work Engagement Scale (2009). Instrumento utilizado en tres hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

Este trabajo ha sido posible gracias a la cordial participación de los empleados de los tres hoteles estudiados.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Sin embargo, Salanova y Lloren (2008), en otra investigación en la que exploran el estado actual y plantean los retos futuros en el estudio del Burnout, idean que "...Estar vinculados psicológicamente con el trabajo es algo más que no estar 'quemado/as' por el trabajo. Determinadas conductas que llamamos 'extra-rol' (ej., altruismo organizacional, cooperación en el grupo) necesitan que los empleados estén algo más que 'no' quemados; necesitan estar ilusionados."

En esta línea, los autores del UWES señalan que burnout y engagement en el trabajo son dos conceptos distintos que deben tener acceso de forma independiente (Schaufeli & Bakker, 2001). Los empleados pueden experimentar engagement en el trabajo y burnout como dos estados psicológicos opuestos, uno teniendo calidades positivas y el otro, negativa; por lo cual ambos necesitan ser considerados independientes uno del otro.

Esto último resalta la necesidad de profundizar en el estudio del Engagement como un constructo distinto e independiente del Burnout, ya que hasta la fecha son pocas las investigaciones realizadas al respecto.

### Psicología de la Salud Ocupacional

En la década de 1990 la Psicología de la Salud Ocupacional emerge como una especialidad de la psicología. Se ocupa de la aplicación de la psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, y a proteger y a promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. De esta forma se integra el conocimiento y la experiencia de diversas disciplinas tanto psicológicas como no, ya que la meta última es la aplicación de estos conocimientos científicos a la seguridad, salud y bienestar de los empleados.

En la práctica la Psicología de la Salud Ocupacional ha adoptado un modelo tradicional centrado en el trastorno y que se ocupa en primer lugar de ajustar aquello que va mal, como algo opuesto al desarrollo de aquello que va bien. Así y paradójicamente la Psicología de la Salud Ocupacional se ha centrado en la falta de salud.

En las organizaciones modernas este paradigma ya no es suficiente y necesita ser complementado con un paradigma positivo en la gestión de recursos humanos.

El enfoque de la Psicología Positiva aplicado a la Psicología Ocupacional Positiva (POP), supone el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo de la POP es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional., en sus diferentes niveles: individual, interindividual, grupal, organizacional y social. La investigación en la psicología positiva de la Salud Ocupacional ha mostrado resultados interesantes en el estudio de las organizaciones y lo puestos saludables.

En relación a lo expuesto consideramos pertinente el estudio del engagement como un nuevo y específico constructo psicológico, el cual resulta relevante para la dirección de los recursos humanos en las organizaciones, y así contribuir a la mejora de la calidad de vida laboral de los trabajadores.

#### Definición del constructo: Engagement

El estudio del engagement surge de la necesidad de desarrollar nuevos conceptos y constructos psicológicos que den respuesta a la realidad social y organizacional de hoy en día en nuestras sociedades.

Siguiendo la lectura de Salanova la traducción al español del concepto es complicada, ya que en la actualidad no hemos encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto. Sabemos que no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que sí tienen su equivalente en lengua inglesa, tales como: la implicación en el trabajo (work involvement), el compromiso organizacional (organizational commitment), dedicación al trabajo (work dedication), apego al trabajo (work attachment), o adicción al trabajo (workaholism). Está relacionado con estos conceptos, incluso algunos de ellos forman parte de su idiosincrasia, pero el engagement es algo más que emerge y se desarrolla desde otros planteamientos que analizaremos a lo largo de éste trabajo.

El engagement en el trabajo es definido de la siguiente forma (Schaufeli, Salanova, González Romá & Bakker, 2001):

*Engagement es un estado positivo de la mente, realizador y relacionado al trabajo que es caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. Más que un estado momentáneo y específico, el engagement se refiere a un estado más persistente y afectivo cognitivo que no tiene el foco en un objeto, evento, individuo o comportamiento específico. El vigor caracterizase por los altos niveles de energía y resiliencia mental mientras trabaja, voluntad de invertir en el trabajo, y persistencia en situaciones de dificultad. La dedicación se refiere a estar fuertemente envuelto en su trabajo, y experimentar un censo de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Absorción es caracterizada como estar completamente concentrado y envuelto en su trabajo, siendo que el tiempo pasa ligeramente y el individuo tiene dificultad en desapegarse de su trabajo.*

El engagement es un estado mental positivo relacionado con el trabajo, se refiere a un estado afectivo-cognitivo persistente, que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. Es un concepto que generalmente se considera como la dirección de un esfuerzo voluntario, es decir, cuando los trabajadores tienen oportunidades y actúan de una forma que va más allá de los intereses de su organización. Un trabajador “engaged” es una persona que está totalmente implicada y entusiasmada con su trabajo.

### Relación de Engagement y otras variables

El engagement en el trabajo está positivamente asociado con ciertas características laborales que pueden ser listadas como los recursos, motivadores o fuentes de energía, así como apoyo social de amigos (“colegas”) de trabajo y el feedback de superiores, feedback de performance, coaching, autonomía en el trabajo, variedad de tareas y facilidades de entrenamiento (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2001, 2003; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003; Schaufeli & Bakker, in press).

Las posibles consecuencias del engagement en el trabajo están relacionadas con actitudes positivas concernientes a la organización, como satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional y baja rotatividad (Demerouti et al., 2001;

le aclaran sus perspectivas de futuro será pues más fácil que experimente engagement. Asimismo, plantean que el engagement está especialmente vinculado con los contenidos del trabajo, mientras que las relaciones con los compañeros son un aspecto contextual, poco relevante a la hora de explicar el entusiasmo, la persistencia, el vigor o la dedicación y absorción en el trabajo.

### Engagement y organizaciones

El Engagement fomenta el crecimiento personal, y en última instancia la realización del pleno potencial; pero éste y las consiguientes competencias psicosociales no surgen espontáneamente, sino que son promovidos por un contexto organizacional emprendedor. Existe una reciprocidad y relación dialéctica entre los empleados engaged por un lado, y las organizaciones saludables por otro. El nivel de engagement del empleado se ve reforzado por un ambiente específico de trabajo proporcionado por la organización sana, mientras que al mismo tiempo, los empleados engaged son agentes activos que refuerzan la organización saludable.

Siguiendo una investigación realizada por Palmer, M.; Manassero, A; García Buades, E (2009); acerca del trabajo emocional en trabajadores del sector turístico, pensamos que las organizaciones tienen una creciente tendencia a hacer hincapié en la orientación y respuesta al cliente y amabilidad de sus empleados. Cada vez más organizaciones están compitiendo en la calidad de su servicio. Las empresas tratan de encontrar nuevas y únicas maneras de servir a sus clientes, donde la respuesta del cliente es una cuestión clave. Esto requiere mas trabajo emocional por parte de los empleados. Los cambios que se están experimentando en el mundo laboral exigen la existencia de empleados engaged en su trabajo. La mayoría de los cambios actuales requieren una sustancial participación psicológica por parte de los empleados. Más que en el pasado, en lugar de las capacidades físicas del empleado, se ponen a prueba las competencias psicosociales.

El cambio del trabajo físico a las demandas emocionales y cognitivas significa que en lugar del cuerpo del empleado, ahora importa más su psique. Esto exige trabajo emocional y se espera que los trabajadores muestren ciertas emociones como parte de su trabajo. El término "trabajo emocional" se refiere

a la expresión de emociones organizacionalmente deseables para influir en las interacciones con los clientes en el trabajo. Los empleados deben frecuentemente expresar emociones positivas, empatía y sensibilidad hacia los clientes. Sin embargo, ocasionalmente ellos sienten disonancia emocional.

Teniendo en cuenta estos cambios en el mundo laboral, las organizaciones que pretendan aumentar los niveles de engagement de sus empleados, deberían adoptar una estructura que se caracterice por la horizontalidad, descentralización del poder, mayor grado de independencia, promociones internas justas, flexibilidad horaria, apoyo a la formación.

Cuanto menor grado de control tengan las organizaciones, más aumentará la motivación, incidiendo en los niveles de engagement.

Salanova & Schaufeli (2009) plantean que las competencias psicosociales que requieren los empleados engaged son las siguientes:

Competencias emocionales:

- Inteligencia emocional, empatía.
- Optimismo, esperanza, confianza, autoestima

Competencias cognitivas:

- Vigilancia, atención, concentración
- Creatividad, innovación

Competencias motivacionales:

- Curiosidad, apertura a nuevas experiencias
- Voluntad de aprendizaje y desarrollo
- Mente abierta al cambio, flexibilidad
- Autoeficacia
- Autocontrol
- Iniciativa personal, proactividad
- Energía

Competencias conductuales:

- Habilidades para la gestión del tiempo
- Habilidades de negociación
- Habilidades sociales, interpersonales y de comunicación

Un aspecto importante a tener en cuenta es el establecimiento de un contrato psicológico claro entre el personal jerárquico de la organización y el trabajador,

donde las expectativas de desarrollo de ambas partes se encuentren en compatibilidad, y el sujeto pueda satisfacer sus necesidades y obtener placer en lo que hace, mientras contribuye al crecimiento de la organización.

Distintos estudios empíricos muestran la relevancia de las condiciones de trabajo de los empleados a la hora de explicar la satisfacción de los clientes y sus percepciones de calidad de servicio.

Entre estas condiciones se han estudiado los facilitadores y obstáculos situacionales existentes en la organización (Grau et al. 2001). Los obstáculos organizacionales son elementos tangibles e intangibles del entorno de trabajo que pueden definirse como todos aquellos instrumentos, equipamientos, sistemas o reglas que son capaces de disminuir el desempeño (Salanova et al. 2005). Los obstáculos organizacionales se relacionan, por una parte, con las evaluaciones que realizan los clientes del servicio recibido y, por otra, con la carga de trabajo emocional percibida por los trabajadores. Por su parte, los facilitadores son aspectos de la organización que contribuyen a conseguir un alto desempeño o potencialmente a la resolución de los obstáculos. Más concretamente, los facilitadores son acciones o estrategias para manejar los obstáculos en el sentido de minimizar los efectos que los problemas puedan tener en el desempeño (Salanova et al. 2005; Tesluk y Mathieu 1999). Se trata de elementos de distinta índole (sistema informático, sistema de evaluación del rendimiento, políticas de retribución, sistema de información interna, distribución de espacios) que pueden facilitar o entorpecer el funcionamiento de las organizaciones y el rendimiento de los empleados.

Se debe destacar la incidencia que posee las características del puesto de trabajo sobre el bienestar de los trabajadores.

Las condiciones de trabajo en el puesto son aquellos factores del ambiente físico y psicosocial, así como los aspectos de contenido y organización del trabajo que actúan sobre el trabajador en sentido integral.

Hackman y Oldham consideran dos aspectos esenciales del trabajo: las características del puesto, por una parte, y las vivencias o percepciones que las personas se forman al desempeñarlo, por otra. Estas son las variables determinantes de la motivación laboral, la satisfacción general y el bienestar. Además, se incluyen otras variables individuales como los conocimientos y habilidades o la satisfacción con el contexto que actúan como moduladoras.

Los autores plantean un modelo de las características del trabajo como un intento de diseñar el trabajo de forma que favorezca el enriquecimiento del puesto y la calidad de vida laboral. Proponen cinco dimensiones centrales en el diseño del puesto (Características del puesto) definidas de la siguiente forma:

- Importancia (grado del impacto del trabajo en la vida de los demás);
- Variedad (número de capacidades diferentes requeridas para realizarlo);
- Identidad (el puesto requiere llevar a cabo tareas completas, por lo que el resultado del mismo es identificable para el trabajador);
- Autonomía (grado de libertad o independencia en la organización del puesto)
- Retroalimentación (información que se recibe al realizar la tarea y que permite conocer la efectividad del mismo).

Estas características del puesto dan lugar a las dimensiones subjetivas de los puestos (estados psicológicos críticos):

- Significado percibido: que las personas perciban que su puesto tiene sentido.
- Conocimiento de los resultados: es efectivo
- Responsabilidad de los resultados.

Estas, a su vez determinan los niveles de motivación, satisfacción y bienestar en el trabajo.

### Engagement y sector hotelero

La ciudad de Mar del Plata, perteneciente al Partido de General Pueyrredon, Provincia de Buenos Aires, es el centro turístico más significativo de Argentina por la diversidad de la oferta y el volumen de su demanda turística. De hecho, su crecimiento económico ha estado ligado a la actividad turística desde su inicio. Estudios históricos de Mar del Plata muestran que el desarrollo temprano del turismo, desde fines del siglo XIX, fue la base del desarrollo económico de la ciudad a través de dos actividades sumamente relacionadas, la industria de la construcción, y la hotelería.

La estructura productiva de Mar del Plata, está integrada por un conjunto de empresas Pymes, características del turismo como, alojamiento hotelero y extrahotelero, gastronomía, agencias de viaje, transporte, balnearios, esparcimiento, comercio turístico, artesanías; y no características del turismo,

pero sí vinculadas indirectamente, como el comercio no turístico, servicios de salud, transporte, construcción, industria, sector agropecuario, entre otras.

Dentro de la estructura productiva turística el sector hotelero es el más importante. Su oferta es muy amplia y se considera la mayor del país, cuenta aproximadamente 560 establecimientos con capacidad simultánea de 56.563 plazas hoteleras, prevaleciendo los hoteles de 1 y 2 estrellas.

El sector hotelero es uno de los que genera mayor empleo ya que tiene operaciones intensivas en mano de obra. La Organización Mundial del Turismo (OMT) espera que la economía del sector, en todo el mundo, genere 296 millones de puestos de trabajo desde ahora hasta 2019.

Se considera que la hotelería es una empresa diferente. ¿Por qué? Porque es un servicio y como tal es un intangible que no permite una evaluación a priori de la compra; porque el huésped en el momento del consumo del servicio es quien realiza el control final de calidad; porque la medida de la calidad es subjetiva, depende de cada huésped; porque solo el huésped conoce lo que él espera, no hay nada normalizado ni medido; porque gran parte del personal está en contacto directo con el huésped y porque es un servicio donde la diferenciación por los detalles induce a la elección.

Las empresas turísticas necesitan diferenciarse para ser competitivas; precisan diseñar y establecer estrategias con las que se encadenen la atracción, la venta, la satisfacción y la fidelización del cliente. La preparación y profesionalización para las personas que trabajan en este sector ya no es una ventaja sino una exigencia competitiva y de supervivencia.

Tal y como expone Peiró,(2008) recientemente se ha hecho hincapié en la necesidad de que las organizaciones se preocupen más por la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados. En una situación en que la ventaja competitiva primordial proviene de la calidad de los recursos humanos disponibles, proporcionar calidad de vida laboral es una forma de conseguir de las personas una mayor implicación en la misión y los objetivos de la organización

La calidad del servicio es un requisito imprescindible para competir en los mercados, por lo cual, los establecimientos hoteleros deben apostar a la calidad total. La calidad no es un accidente sino que es siempre el resultado de un gran esfuerzo, de inteligencia y de decisiones oportunas. La calidad tiende a

minimizar al máximo los posibles errores. En hotelería la calidad puede definirse como la satisfacción plena de las necesidades del huésped. En hotelería la determinación de la calidad es sistémica, todo es importante: el tipo y estado edilicio, el mobiliario, la decoración, la atmósfera, la tecnología, lo son; lo son en igual nivel la totalidad del personal. Una correcta definición de calidad deberá centrarse en los procesos –actividades relacionadas entre sí-, y en la mejora continua- proceso permanente de retroalimentación-, es decir que incluye a todas las áreas, todo el personal, partiendo del compromiso de la dirección y en todos los niveles y día a día debe trabajarse en favor de la calidad. La calidad debe definirse desde una perspectiva integral y conjuntamente con el huésped.

Si los hoteles ofrecen una mejor calidad de servicio a los clientes brindándoles una experiencia grata, lograrán su satisfacción. Aquellos hoteles que tengan mayor capacidad de generar esta satisfacción al cliente serán los más competitivos. Si se logra que la mayoría de los hoteles de la ciudad desarrollen esta capacidad de generar satisfacción contribuirán a incrementar la competitividad de la ciudad como destino turístico preferido de la costa atlántica. La calidad de servicio ha llegado a ser el mayor diferenciador, la herramienta competitiva más poderosa que poseen las empresas de servicios (Berry et al., 1988, p.35). Esto se debe a que no es fácilmente imitable por la competencia, además de poseer un reconocido valor como variable para conseguir la eficiencia, así como la efectividad en las operaciones del negocio (Anderson y Zeithaml, 1984, Philips et al., 1983). Al analizar la prestación del servicio de alojamiento se puede ver claramente la alta participación del personal en el mismo. “Los RRHH juegan un papel decisivo, pues los servicios se materializan a través de ellos, en muchos casos trabajan en contacto directo con el cliente y éste requiere comunicación, relación y servicio directo, que sólo un empleado puede ofrecer (Go y Fawcett, 1992:7; Figueroa Palomo, 1993:43 y Nankervis y Debrah, 1995:507).

Su éxito depende de la efectividad de sus RRHH, por lo que éstos se convierten en un factor estratégico.

También es cierto que los RRHH en este tipo de organizaciones representan la mayor porción de gastos, aunque no siempre esa inversión está eficientemente aplicada.

Algunos de los principales problemas detectados respecto de los RRHH en hoteles son las condiciones de contrataciones (muchos de ellos temporales, dada la estacionalidad de la actividad), la cultura organizacional no orientada hacia el servicio y hacia el cliente interno, la baja motivación de los empleados (bajos niveles de Engagement), entre otros.

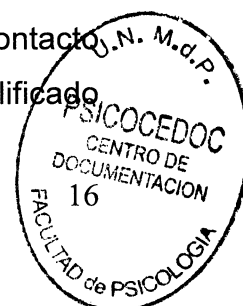
Los establecimientos que proporcionan mejores condiciones de trabajo, contratos más estables, formación más adecuada, mejores recursos técnicos y permiten más autonomía, favorecen una experiencia laboral más positiva.

Si las entidades turísticas prestan atención a sus políticas de recursos humanos pueden mejorar sus resultados. El reconocimiento del trabajo bien hecho, la inversión en formación, el aumento de la autonomía, la mejora de las condiciones salariales y la estabilidad en el empleo inciden positivamente en el bienestar de los empleados, en su eficacia profesional e, indirectamente, en la calidad del servicio. Con todo ello, las empresas hoteleras pueden asegurarse una mayor ventaja competitiva. (Ramis Palmer, C; Manassero Mas, A; García Buades, E. 2009)

#### Recursos Humanos en el sector hotelero.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, los trabajadores en el sector hotelero, por lo general, se caracterizan por factores como: empleos en pequeños hoteles, la mano de obra principalmente es joven de modo que la mayor parte de trabajadores tiene carencia de experiencia del sector hotelero, existe un alto índice de rotación laboral, el predominio de jornadas laborales temporales, existen diferentes tipos de subcontratación como contratos temporales e interinos en muchos hoteles modernos, una gran proporción de participación de la mujer en la industria (70 % y la mayoría de ellas están laborando en mandos operativos), y factores de actitud, como la autoestima baja que es común en el sector de restaurante y el hotel. Estos datos indican que además de ser un sector intensivo en mano de obra ocupa a colectivos muy vulnerables de la sociedad, como son las mujeres y los jóvenes.

El sector hotelero, en general, tiene grandes dificultades para cubrir con personal cualificado los puestos operativos y aquellos que están en contacto con el cliente. Esto es debido justamente a la escasez de personal cualificado



para esos puestos, por lo que aquí se identifica una *gran brecha*: mientras el sector hotelero necesita personal capacitado para estos puestos, las instituciones educativas están capacitando recursos humanos de manera generalistas y para puestos de supervisión y de dirección (formación que se ha identificado también que, en general, es poco apropiada para estos puestos).

Asimismo y con base en el sondeo realizado con el desarrollo de las encuestas en establecimientos tipo se deduce que *las ocupaciones más demandadas* por el sector, específicamente, en hotelería son: recepción, contabilidad, jefe de eventos, jefe de ventas, reservas, habitaciones, club y spa, jefe de alimentos y bebidas, jefe de costos, jefe de recepción, ama de llaves y servicio al cliente.

También son importantes las *habilidades en términos generales* como mayor conciencia ambientalista, manejo de tecnologías informáticas, formación en idiomas, estímulo por el interés sobre los recursos y valores culturales y desarrollo del compromiso social, entre otros.

Con respecto a las *actitudes y valores* que buscan los gerentes hoteleros en sus empleados, ya sea en niveles de supervisión u operativos se encuentran jerarquizados por importancia los siguientes: orientación al cliente, compromiso ético, actitud proactiva, iniciativa y espíritu emprendedor, respeto por la persona, adaptabilidad al cambio, motivación por la calidad, pulcritud en la apariencia, autocontrol emocional, tolerancia a la diversidad y multiculturalidad, disponibilidad de horarios, interés por otras culturas y costumbres, sensibilidad hacia temas medioambientales y seguridad en la comunicación.

Con respecto a *las competencias* que son necesarias para los diferentes puestos de las áreas que integran un hotel, la conclusión fue que las competencias primordiales para aquellos puestos que están relacionados *con la dirección y supervisión* son las siguientes: capacidad de planificación y organización personal y laboral, capacidad en manejo de nuevas tecnologías relativo al ámbito específico de trabajo, capacidad en la toma de decisiones, capacidad de creatividad e innovación al ámbito específico de trabajo y capacidad de resolver problemas estructurados y no estructurados.

Para aquellos puestos que están relacionados con la *parte operativa de un hotel*, las competencias necesarias son las siguientes: capacidad de comunicación oral y escrita en lengua materna, capacidad de comunicación en

lengua extranjera, capacidad operativa de información instruccional, capacidad de resolver problemas estructurados y no estructurados, capacidad de trabajo en equipo interdisciplinar, capacidad de adaptarse a nuevos ambientes, capacidad de relacionarse con otras personas, capacidad de trabajar de manera eficiente, capacidad de escuchar, capacidad de trabajar bajo presión y capacidad de adaptación al ambiente laboral.

En el sector turístico, al igual que en múltiples trabajos, las personas desarrollan su trabajo utilizando la interacción social, desempeñando roles, cumpliendo expectativas e intentando crear ciertas impresiones. Tanto las expectativas como las impresiones incluyen la manifestación de emociones apropiadas siguiendo ciertas normas (ya sean convencionales y explícitas, ya sean implícitas), a la vez que la comprensión y adecuación a las emociones de los demás. La simultaneidad entre producción y consumo en el sector servicios, muy frecuentemente a través de interacciones “cara a cara” o “voz a voz”, requiere de los profesionales que realicen sus tareas de una forma determinada, expresando determinadas emociones, manteniendo cierto nivel de empatía e identificando y manejando correctamente las emociones de la clientela.

De este modo, gran parte del esfuerzo laboral se centra en el denominado trabajo emocional, es decir, las organizaciones requieren de sus empleados/as que manifiesten emociones deseables ante sus clientes como parte de su trabajo, al mismo tiempo que gestionan de manera eficaz sus actuaciones.

En la investigación acerca del trabajo emocional en el sector turístico de Ramis Palmer, C; Manassero Mas, A y García Buades, E (2009) se observa que las emociones positivas y la sensibilidad hacia los clientes son percibidas como elementos relevantes y positivos dentro del rol laboral de los empleados del sector turístico. Esta percepción positiva produce un aumento de su autoeficacia percibida, así como un aumento de las puntuaciones en dos de las dimensiones del engagement, vigor y dedicación. De los resultados obtenidos en dicho estudio, se desprende que responder a las demandas emocionales de la empresa y expresar las emociones requeridas no supone necesariamente una disminución del bienestar del trabajador del sector turístico. Al contrario, la expresión de este tipo de emociones, aunque no sean sentidas realmente,

forma parte del repertorio de habilidades, aptitudes y actitudes ligadas a su trabajo, aumentando la percepción de profesionalidad y la implicación.

A su vez, distintos estudios empíricos muestran la relevancia de las condiciones de trabajo de los empleados a la hora de explicar la satisfacción de los clientes y sus percepciones de la calidad de servicio.

El aumento de la competencia en la oferta turística provoca un incremento en las exigencias para las personas que realizan estas tareas.

Como cualificación complementaria a todas aquellas específicas del sector hotelero, se considera que los *idiomas* tienen gran relevancia, particularmente el inglés, por lo que este factor se toma en cuenta a la hora de planificar la formación de los trabajadores entrantes en el sector o de los que ya están trabajando en el mismo. Estas cualificaciones son especialmente sensibles para aquellos puestos que están en contacto con el cliente a cualquier nivel jerárquico. De la misma manera, otras habilidades para la atención al cliente son esenciales para este colectivo o incluso para aquellos que puedan tener un encuentro ocasional con los clientes.

El análisis de la demanda de recursos humanos cualificados por parte del sector hotelero no puede dissociarse de las condiciones laborales en el sector en esta región, condiciones que no siempre son las óptimas. Remuneración no adecuada, estacionalidad y horarios peculiares, alta rotación del personal, falta de legislación laboral y de los derechos de los trabajadores, subcontratación de tareas son algunos de los factores que hacen que este sector no sea atractivo para muchos trabajadores y en muchos casos constituye solamente un sector de paso hacia otros sectores con mejores condiciones laborales. Estos factores también afectan a la hora de tomar una decisión por parte de los potenciales trabajadores del sector sobre la inversión en formación.

Desde la óptica del sector hotelero, no siempre las empresas hoteleras están dispuestas a pagar más por los profesionales capacitados, sobre todo en los puestos operativos. En este aspecto subyace un sentimiento en parte del sector de que para los puestos operativos no se requiere de capacitación especial, cuando normalmente son estos puestos los que están en contacto con el cliente y hacen las funciones de vendedores de los servicios que manejan, además de ser de capital importancia para la calidad del servicio. Si

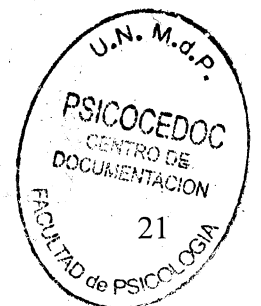
se unen estos factores a los ya comentados de falta de personal capacitado para estos puestos operativos, muchos de estos empleos son cubiertos por el sector hotelero de manera no formal o con personas no capacitadas.

Las grandes cadenas hoteleras, que consideran en mayor medida la formación como una inversión y que poseen mayores recursos técnicos y financieros, están solventando estas necesidades con formación interna en las propias empresas, lo que está propiciando una brecha en la calidad del servicio y la competitividad entre estas cadenas y los pequeños hoteles de carácter local.

En conclusión, se puede afirmar que la mayoría de los jóvenes profesionales no cuentan con las competencias necesarias para entrar a trabajar en un hotel, lo que puede generar una limitante en el desarrollo nacional. Esta falta de calificación puede lastrar el desarrollo de la hotelería local hacia posiciones más competitivas del mercado (hotelería de gama alta), posición que será ocupada por las cadenas internacionales y relegando, en consecuencia, a la local hacia las posiciones menos rentables del mercado.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**



## Metodología

El diseño metodológico a través del cual se realizó la investigación se ha organizado en función de los siguientes objetivos.

### Objetivo General:

-Detectar si se registra una variación del grado de engagement al comparar puestos de Atención Directa al Cliente Externo (ADCE) con puestos de Atención Indirecta al Cliente Externo (AICE), en tres hoteles de la ciudad de Mar del Plata, de 4 y 5 estrellas.

### Objetivos específicos:

- Evaluar al personal de tres hoteles y analizar el nivel de engagement. Comparar similitudes y diferencias entre hoteles, en relación a los niveles de engagement por puntaje total y por puntaje por escala.
- Evaluar niveles de engagement en puestos de trabajo de ADCE y AICE, analizando el puntaje total y puntajes por escalas. Comparar similitudes y diferencias entre puestos de trabajo en relación a los niveles de engagement por puntaje total y por puntaje por escala.

## Muestra

La investigación se llevó a cabo en tres hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

La muestra se compone de 90 sujetos empleados de dichos hoteles, de ambos sexos, y de diferentes puestos de trabajo.

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

- Grupo 1: ADCE
- Grupo 2: AICE

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

Composición de la muestra según el puesto de trabajo sea de Atención Directa al Cliente Externo o Atención Indirecta al Cliente Externo:

<b>Hotel 1</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>ADCE</b>	15	50
<b>AICE</b>	15	50

<b>Hotel 2</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>ADCE</b>	15	50
<b>AICE</b>	15	50

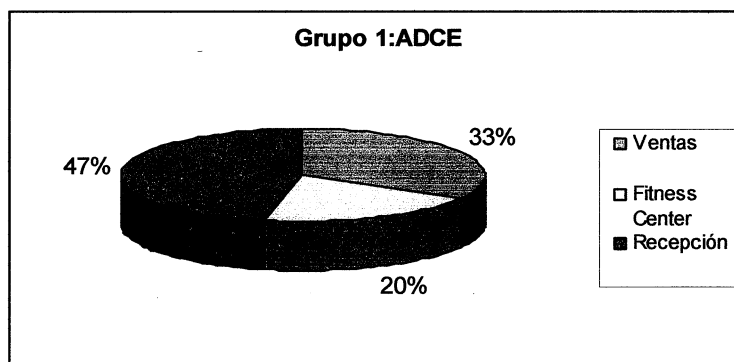
<b>Hotel 3</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>ADCE</b>	15	50
<b>AICE</b>	15	50

Composición de la muestra según el puesto de trabajo:

### Hotel 1

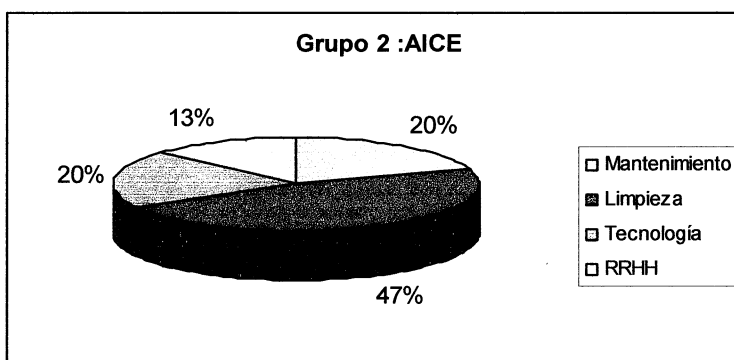
#### Grupo 1: ADCE

Puesto de trabajo	F	%
Ventas	5	33,33
Fitness Center	3	20
Recepción	7	46,66



#### Grupo 2: AICE

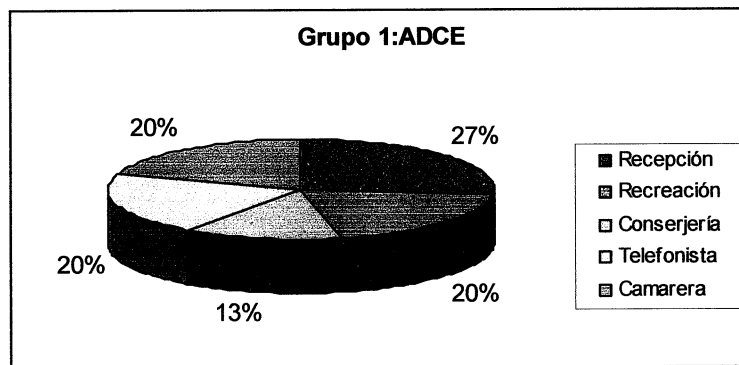
Puesto de trabajo	F	%
Mantenimiento	3	20
Limpieza	7	46,66
Tecnología	3	20
RRHH	2	13,33



## Hotel 2

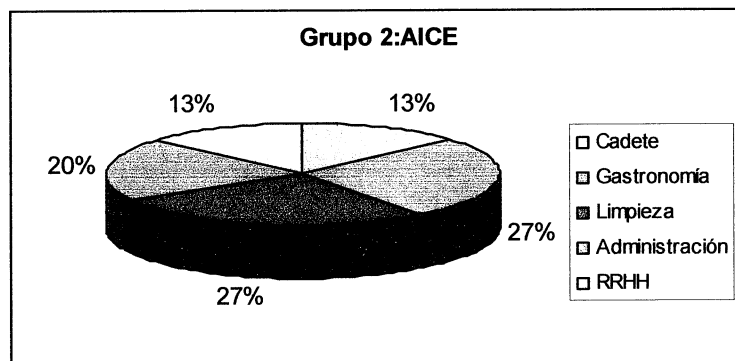
### Grupo 1: ADCE

Puesto de trabajo	F	%
Recepción	4	26,66
Recreación	3	20
Conserjería	2	13,33
Telefonista	3	20
Camarera	3	20



### Grupo 2: AICE

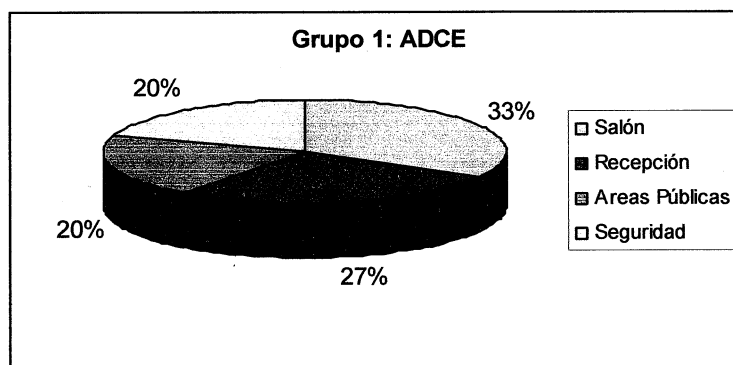
Puesto de Trabajo	F	%
Cadete	2	13,33
Gastronomía	4	26,66
Limpieza	4	26,66
Administración	3	20
RRHH	2	13,33



## Hotel 3

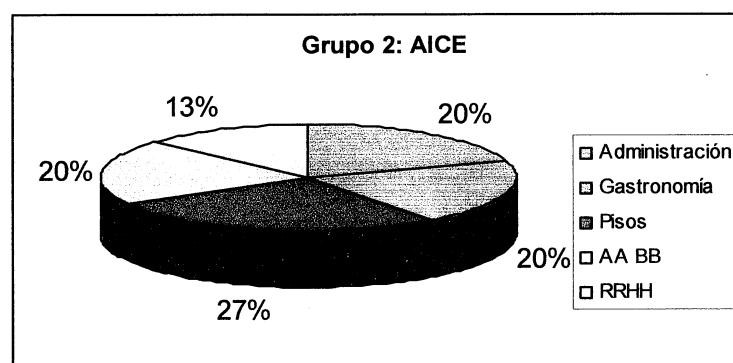
### Grupo 1: ADCE

Puesto de Trabajo	F	%
Salón	5	33,33
Recepción	4	26,66
Áreas Públicas	3	20
Seguridad	3	20



### Grupo 2: AICE

Puesto de Trabajo	F	%
Administración	3	20
Gastronomía	3	20
Pisos	4	26,66
AA BB	3	20
RRHH	2	13,33



## Recolección de datos:

Los datos para analizar el engagement de empleados de los hoteles de Mar del Plata, fueron obtenidos mediante la aplicación de la Escala UWES (Utrecht Work Engagement Scale).

Dicha escala fue confeccionada en el año 2003 en la Universidad de Utrecht, Holanda.

El mismo presenta:

- 1- Validez factorial: el análisis de los factores enseña que la hipótesis de la estructura de tres factores del UWES es superior al modelo de un factor y está de acuerdo con los datos de varias muestras de Holanda, España y Portugal.
- 2- Intercorrelaciones: de acuerdo con el análisis de factores confirmatorios del UWES, parece que la estructura de tres dimensiones es verdadera, pues las tres dimensiones son íntimamente relacionadas.
- 3- Invariancia transcultural: la estructura de factor de la versión ligeramente adaptada para estudiantes del UWES (vea 4.9) es largamente invariable entre las muestras de España, Holanda y Portugal.
- 4- Consistencia interna: la consistencia interna de las tres escalas del UWES es adecuada.
- 5- Estabilidad: los scores del UWES son relativamente estables en el correr del tiempo.

La escala está constituida por 17 ítems que evalúan los tres aspectos constituyentes del engagement en el trabajo: vigor, dedicación y absorción.

El vigor es mensurado por los 6 ítems que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de invertir esfuerzos, a no fatigarse con facilidad, y persistir frente a las dificultades.

1. *En mi trabajo me siento lleno de energía.*
2. *Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.*
3. *Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.*
4. *Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.*
5. *Soy muy persistente en mi trabajo.*
6. *Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.*

La dedicación es mensurada por 5 ítems que se refiere a estar fuertemente envuelto en su trabajo, y experimentar un censo de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío

- 1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.*
- 2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.*
- 3. Mi trabajo me inspira.*
- 4. Estoy orgulloso del trabajo que hago*
- 5. Mi trabajo es retador.*

La absorción es medida por 6 ítems que se refieren a estar completamente concentrado y envuelto en el trabajo, siendo que el tiempo pasa ligeramente y el individuo tiene dificultad en desapegarse de éste.

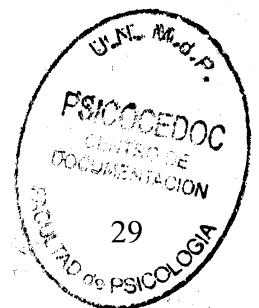
- 1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.*
- 2. Cuando estoy trabajando olvido todo el que pasa a alrededor de mí.*
- 3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.*
- 4. Estoy inmerso en mi trabajo*
- 5. Me "dejo llevar" por mi trabajo.*
- 6. Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo*

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

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

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**



En el presente apartado se detallarán los resultados de la investigación, con los cuadros y gráficos correspondientes. Serán analizados descriptivos básicos (frecuencias y porcentajes) obtenidos en las escalas de UWES, utilizando el programa Microsoft Excel.

En primer lugar se plantearán los niveles de engagement de cada hotel para realizar comparaciones entre ellos, tanto en el puntaje total, como en los puntajes de las escalas: vigor, dedicación y absorción.

A posteriori, se agruparán los resultados de puntaje total y por escala en dos grupos, según el puesto de trabajo sea de Atención Directa al Cliente Externo (ADCE) o sea de Atención Indirecta al Cliente Externo (AICE), para, finalmente detallar los puestos de trabajo que tienen mayores y menores niveles de engagement, tomando en cuenta la anterior clasificación de puestos.

#### Presentación de datos:

**Tabla 1.** Frecuencia de los puntajes de engagement en los tres Hoteles:

	Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Hotel N° 1</b>	0	0	6	20	5	16.67	18	60	1	3.33
<b>Hotel N° 2</b>	2	6.67	9	30	14	46.67	5	16.67	0	0
<b>Hotel N° 3</b>	0	0	9	30	13	43.33	8	26.67	0	0

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

**Tabla 2.** Frecuencia de los puntajes de las escalas Vigor, Dedicación y Absorción en los tres Hoteles.

	Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Hotel N° 1	Vigor	1	3.33	5	16.67	6	20	14	46.67	4	13.33
	Dedicación	0	0	4	13.33	10	33.3	11	36.67	5	16.67
	Absorción	3	10	4	13.33	11	36.67	10	33.3	2	6.67
Hotel N° 2	Vigor	3	10	7	23.33	14	46.67	6	20	0	0
	Dedicación	3	10	7	23.33	14	46.67	4	13.33	1	3.33
	Absorción	2	6.67	9	30	14	46.67	5	16.67	0	0
Hotel N° 3	Vigor	2	6.67	7	23.33	14	46.67	6	20	1	3.33
	Dedicación	0	0	5	16.67	20	66.67	4	13.33	1	3.33
	Absorción	2	6.67	6	20	14	46.67	6	20	2	6.67

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

En la *Escala Dedicación*, la cual se refiere a estar fuertemente envuelto en su trabajo, y experimentar un censo de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío, se observa una diferencia en la puntuación de los sujetos en los tres hoteles. En el Hotel 1 los sujetos se concentran en los niveles medio y alto. En el hotel 2 los sujetos se concentran en niveles bajo y medio. En el hotel 3 los sujetos se concentran en el nivel medio. Con respecto a este factor, se manifiesta una tendencia en los tres hoteles a ubicarse en los niveles medios. En concordancia con lo anterior, el hotel 1 también es el que puntúa más alto en esta escala.

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

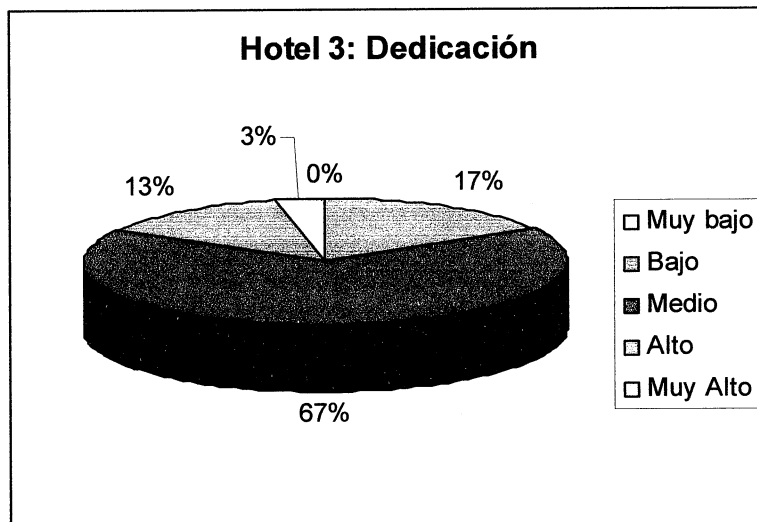
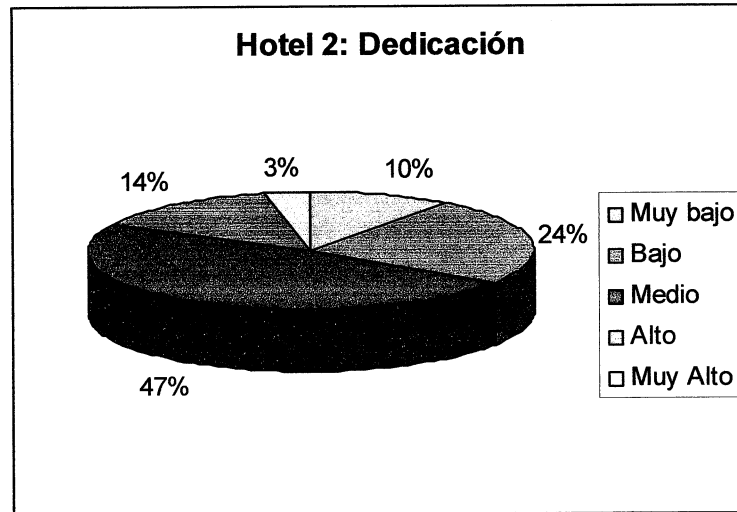
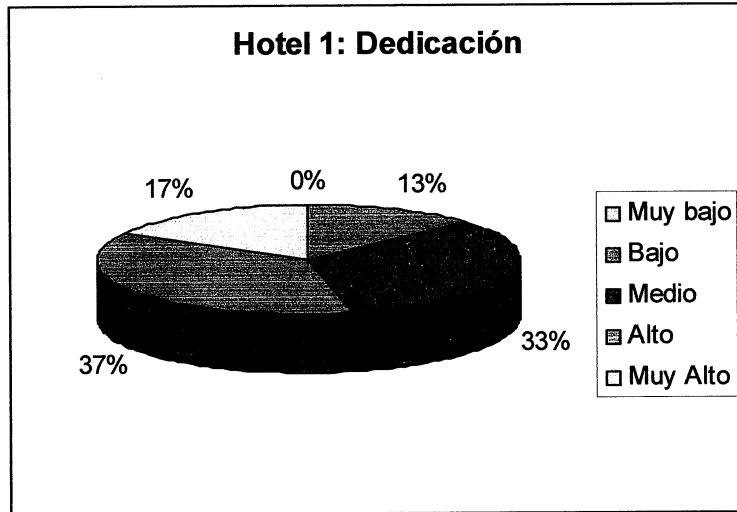
Aquí también se observa que el hotel 1 puntúa más alto que los otros dos.

Parecería que el hotel 1 presenta mayores niveles de Engagement en lo que respecta al puntaje total y a las escalas de vigor, dedicación y absorción.

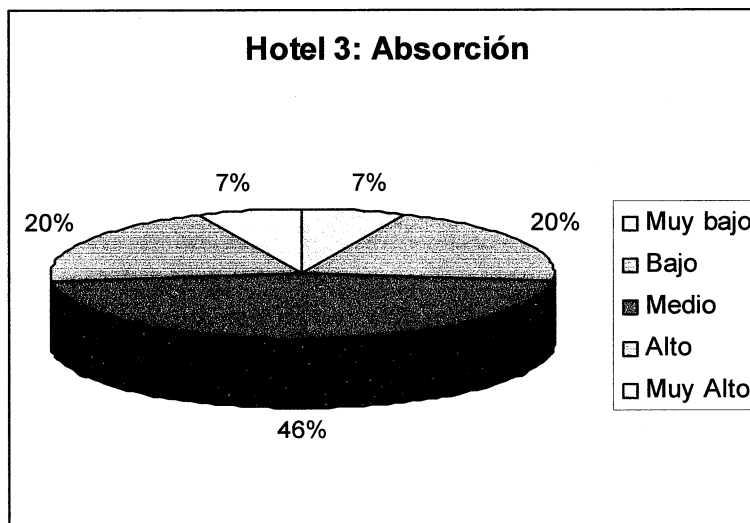
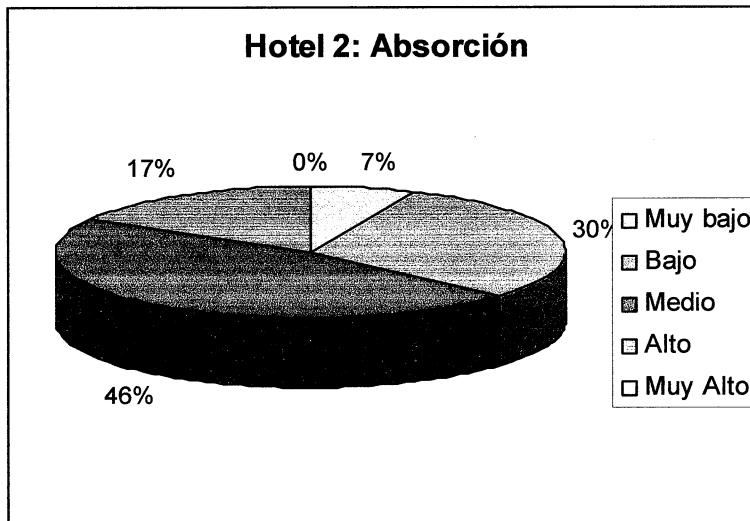
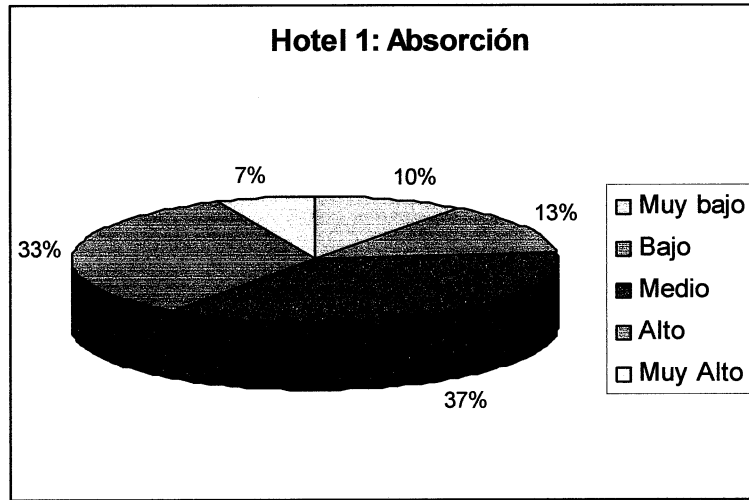
Mientras que el hotel 2 presenta en las escalas dedicación y absorción niveles medios y bajos, por lo que se deduce que estas escalas diferencian a este hotel de los demás, siendo que tanto en el puntaje total como en la escala de vigor, se mantiene en un nivel medio.

Por ser las escalas dedicación y absorción las que diferencian los hoteles, se exponen a continuación los resultados en gráficos:

## ESCALA DEDICACIÓN



## ESCALA ABSORCIÓN



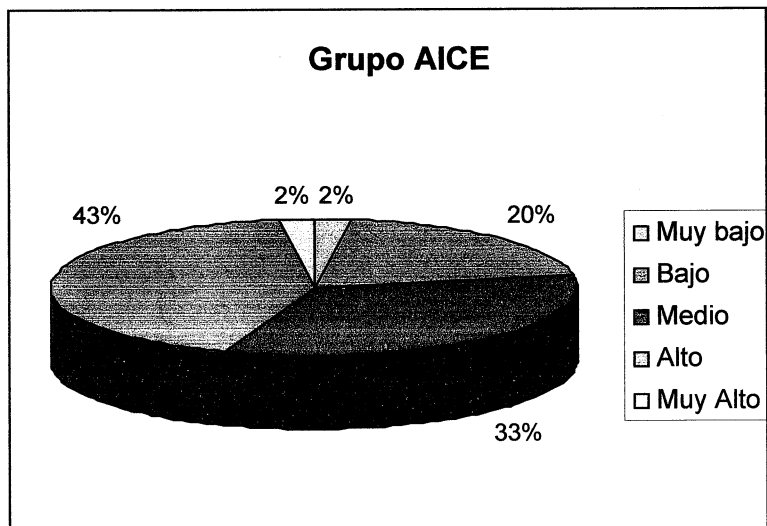
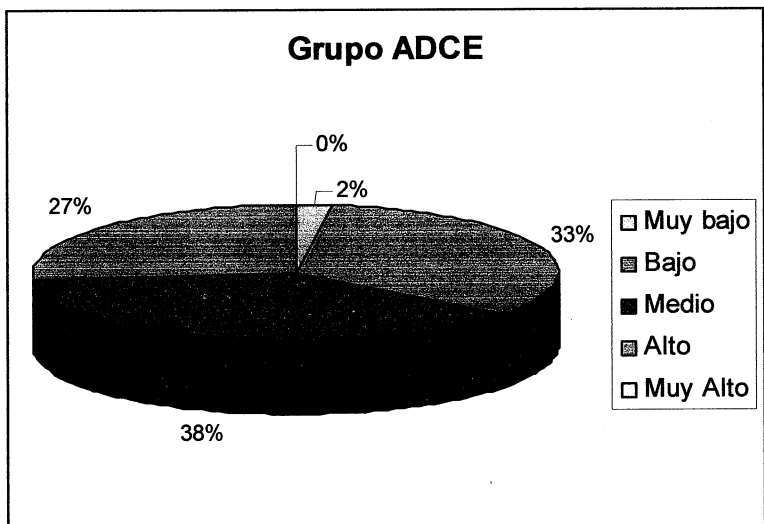
En el hotel 3 predomina un nivel medio en todas las escalas así como en el puntaje total de Engagement.

**Tabla 3.** Frecuencia de los puntajes de Engagement por grupos.

Engagement	Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>1: ADCE</b>	1	2.2	15	33.3	17	37.8	12	26.6	0	0
<b>2: AICE</b>	1	2.2	9	20	15	33.3	19	42.2	1	2.2

Al considerar el puntaje total de Engagement para establecer una comparación entre los grupos ADCE y AICE, resulta que en ambos los sujetos se agrupan en los niveles bajo, medio y alto. Sin embargo, se observa que el grupo ADCE muestra mayor porcentaje de sujetos en el nivel bajo y menor en el nivel alto, mientras que en el grupo AICE se visualiza lo contrario, esto es, menos sujetos en el nivel bajo y más en el nivel alto. Por lo que se deduce que hay mayores niveles de Engagement en el grupo de AICE.

A continuación se traduce en gráficos los resultados de la tabla 3.



**Tabla 4.** Frecuencia de los puntajes de las escalas: Vigor, Dedicación y Absorción por grupos.

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

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

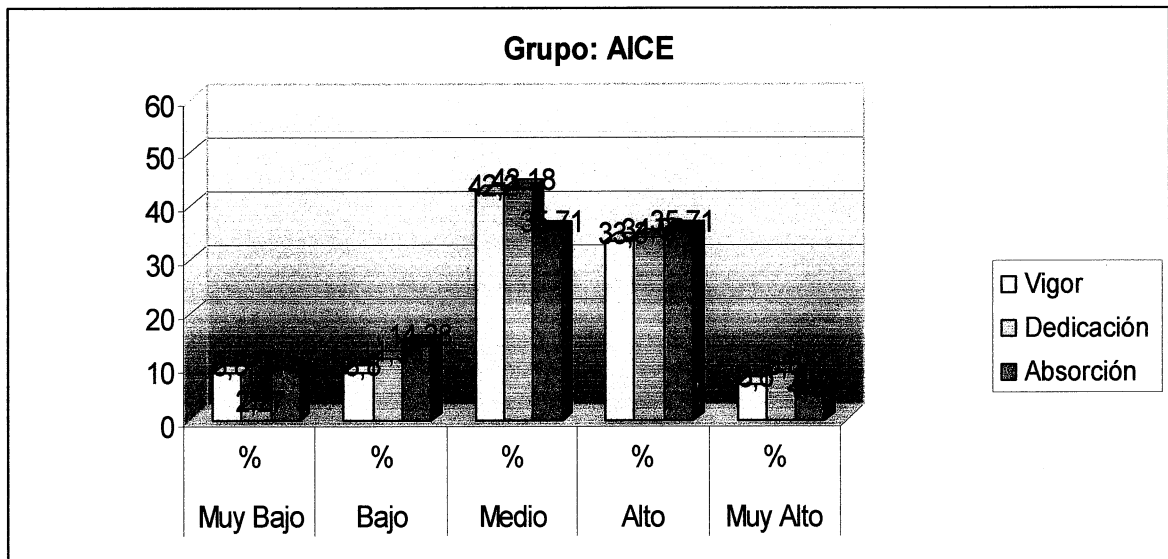
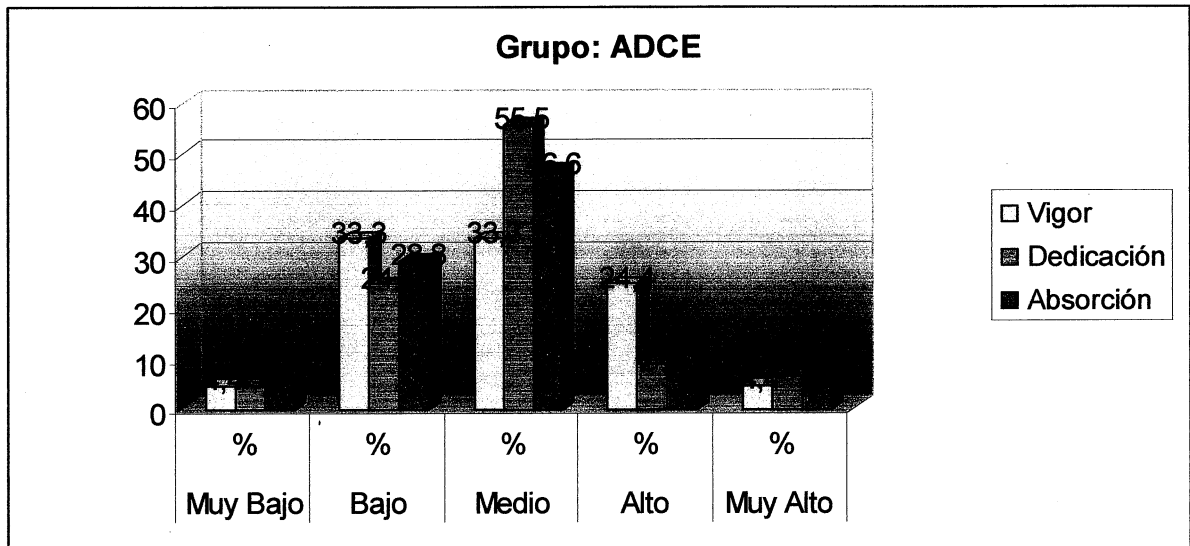
En la escala dedicación, en el grupo de ADCE los sujetos se agrupan en los niveles bajo y medio, mientras que en el grupo de AICE los mismos se concentran en niveles medio y alto.

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

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

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

A continuación, mediante gráficos de barras, se exponen los resultados de la tabla 4.



## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIONES**

En base al análisis e interpretación de los datos recogidos en esta investigación, encontramos diferencias en los tres hoteles estudiados, en cuanto a los niveles de Engagement. Siendo el Hotel 1 en el que predominan niveles altos de Engagement tanto en el puntaje total como en las distintas escalas. Por lo tanto suponemos que el hotel 1 es el que posee mayor cantidad de trabajadores engaged, por lo que deducimos que dicha organización sería más saludable en comparación con los hoteles 2 y 3.

Esto podría vincularse con las características de la organización, ya que existe una reciprocidad y relación dialéctica entre los empleados engaged por un lado, y las organizaciones saludables por otro. El nivel de engagement del empleado se ve reforzado por un ambiente específico de trabajo proporcionado por la organización sana, mientras que al mismo tiempo, los empleados engaged son agentes activos que refuerzan la organización saludable.

Es entonces fundamental pensar en la incidencia de las políticas de la organización sobre los niveles de engagement de sus empleados.

Las organizaciones (Ramis Palmer, C; Manassero Mas, A; García Buades, E 2009) que proporcionan mejores condiciones de trabajo, contratos más estables, formación más adecuada, mejores recursos técnicos y permiten más autonomía, favorecen una experiencia laboral más positiva, lo que a su vez potencia el engagement. Una organización saludable es aquella que se caracteriza por invertir esfuerzos de colaboración, con la intención de maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, el objetivo está centrado en la mejora de la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. Por lo que podría pensarse que el Hotel 1 posee las características mencionadas de este tipo de organización.

Tal y como expone Peiró, resulta necesario que las organizaciones se preocupen más por la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados. En una situación en que la ventaja competitiva primordial proviene de la calidad de los recursos humanos disponibles, proporcionar calidad de vida laboral es una forma de conseguir de las personas una mayor implicación en la misión y los objetivos de la organización. Pensamos que el Hotel 1 podría tener más empleados engaged que los otros dos hoteles estudiados, por brindar a sus trabajadores una mejor calidad de vida laboral.

Así mismo, consideramos que el hecho de que el hotel 1 constituya una cadena hotelera internacional, incide en los niveles de engagement de sus empleados, ya que las grandes cadenas hoteleras consideran en mayor medida la formación como una inversión y poseen mayores recursos técnicos y financieros, por lo cual aportan formación interna en las propias empresas, generando una brecha en la calidad del servicio y la competitividad, entre estas cadenas y los pequeños hoteles de carácter local.

Por otro lado, los resultados recabados muestran con respecto al Hotel 2 una diferencia significativa en relación a los otros dos hoteles estudiados, en lo referido a las escalas dedicación y absorción.

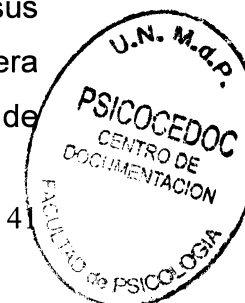
En el hotel 2 existe un número considerable de sujetos que puntúan bajo en estas escalas, suponemos que esto puede vincularse a que el mismo constituye un hotel de menor categoría (4 estrellas) y trayectoria en el sector turístico de la ciudad, a diferencia de los dos restantes (5 estrellas). A partir de lo expuesto se puede inferir que al tratarse de un hotel con las características mencionadas, su política y cultura organizacional no favorecen el desarrollo de la dedicación y absorción de los empleados.

Otro dato significativo proporcionado por nuestra investigación, implica haber hallado diferencia en los niveles de engagement entre el grupo de ADCE y el de AICE. Hemos encontrado que el primer grupo mencionado posee menores niveles de engagement en comparación con el otro grupo.

Por lo tanto, parecería que el hecho de trabajar en contacto directo con el cliente externo disminuye el engagement.

Esto podría vincularse a que muchos de estos empleos de atención directa al cliente externo son cubiertos por el sector hotelero de manera no formal o con personas no capacitadas.

También, entendemos que el trabajo en contacto con el cliente externo requiere que gran parte del esfuerzo laboral del empleado se centre en el denominado trabajo emocional, es decir, que manifiesten emociones deseables ante sus clientes como parte de su trabajo, al mismo tiempo que gestionan de manera eficaz sus actuaciones. Requiere que los trabajadores realicen sus tareas de



una forma determinada, expresando determinadas emociones, manteniendo cierto nivel de empatía e identificando y manejando correctamente las emociones de la clientela. Podría pensarse que el trabajo emocional exigido por este tipo de puestos, se convierte en una presión para el empleado, por lo que se ve disminuido el engagement. Así mismo el aumento de la competencia en la oferta turística provoca un incremento en las exigencias para las personas que realizan estas tareas.

Nuestros resultados aportan un dato novedoso ya que se contrapone con una investigación acerca del trabajo emocional en el sector turístico, que plantea que, la expresión de este tipo de emociones, aunque no sean sentidas realmente, forma parte del repertorio de habilidades, aptitudes y actitudes ligadas a su trabajo, aumentando la percepción de profesionalidad y la implicación, produciendo esto un aumento de su autoeficacia percibida, así como un aumento de las puntuaciones del engagement. Por el contrario, nuestra investigación supone que en los puestos de atención directa al cliente externo se manifiestan menores niveles de engagement.

(autores?)

En concordancia con lo antedicho suponemos que el grupo de AICE presenta mayores niveles de engagement por no estar expuesto a las exigencias del trabajo emocional.

La diferencia de nuestra investigación con respecto a la mencionada, puede radicar en que está última fue desarrollada con una muestra de trabajadores pertenecientes a un país desarrollado como es España. Suponemos que las condiciones laborales varían en función del contexto, influyendo en los niveles de engagement de los trabajadores.

A sabiendas que el turismo en Mar del Plata se incrementa notablemente en las temporadas de verano e invierno, podemos pensar que los trabajadores no cuentan con una estabilidad laboral en cuanto a las exigencias de trabajo emocional que requieren los puestos de atención directa al cliente externo. Puesto que durante las temporadas dichos empleados se ven sobrecargados por la cantidad de clientes que ingresan, implicando un mayor esfuerzo para su desempeño eficaz, lo que entendemos puede repercutir en sus niveles de engagement.

## **CAPITULO VI**

## **CONCLUSIONES**

La ciudad de Mar del Plata, es el centro turístico más significativo de Argentina por la diversidad de la oferta y el volumen de su demanda turística.

En el contexto actual las empresas turísticas necesitan diferenciarse para ser competitivas; precisan diseñar y establecer estrategias con las que se encadenen la atracción, la venta, la satisfacción y la fidelización del cliente. La preparación y profesionalización para las personas que trabajan en este sector ya no es una ventaja sino una exigencia competitiva y de supervivencia.

A su vez constituye una necesidad para las organizaciones preocuparse más por la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados, ya que la ventaja competitiva primordial proviene de la calidad de los recursos humanos disponibles. Proporcionar calidad de vida laboral es una forma de conseguir de las personas una mayor implicación en la misión y los objetivos de la organización. Siendo el engagement un constructo que se encuentra asociado a la calidad de vida laboral.

El engagement es un estado mental positivo relacionado con el trabajo, se refiere a un estado afectivo-cognitivo persistente, que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. Un trabajador "engaged" es una persona que está totalmente implicada y entusiasmada con su trabajo.

A la luz de los resultados hallados en nuestra investigación en tres hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata, observamos en general un predominio del engagement en los niveles medios. Sin embargo, en uno de ellos un número considerable de sujetos presenta puntuaciones altas, a diferencia de otro en el cual muchos sujetos puntúan bajo en las escalas dedicación y absorción, lo cual marca la diferencia entre ambos. Las razones de esta diferencia en relación a las dos escalas se encuentran a la espera de futuras investigaciones.

Se puede concluir que en los hoteles estudiados existe una tendencia de los sujetos a mantenerse en el promedio de engagement, lo que podría vincularse con la presencia de políticas organizacionales similares.

Por otro lado, en respuesta al objetivo de nuestra investigación de comparar al grupo de ADCE con el de AICE en cuanto a los niveles de engagement, se pudo verificar una diferencia entre ambos, encontrándose mayor número de sujetos engaged en los puestos de AICE, asociando estos resultados al grado

de exigencia emocional que requieren los puestos de ADCE. Ya que los empleados de este último grupo deben mantener una constante actitud de agrado, amabilidad y hospitalidad hacia el huésped, aún en aquellos casos en que su estado de ánimo sea contrario, lo que constituye una fuente de malestar psicológico, por presentarse un conflicto psíquico entre las emociones requeridas y las sentidas.

Por último, consideramos fundamental para la mejora de la calidad de vida laboral de los trabajadores en el sector hotelero, el establecimiento de expectativas compatibles entre la gerencia y los empleados, en donde el sujeto encuentre satisfacción de sus necesidades y placer por lo que hace, al mismo tiempo que contribuya al crecimiento de la organización.

Las organizaciones saludables son aquellas que le brindan la oportunidad al sujeto de desplegar sus potencialidades, desempeñar sus habilidades, y en las que existe un feedback sobre su desempeño, posibilidades de promoción, y se evita la sobrecarga laboral. Permitiendo de este modo la prevención de enfermedades laborales y la promoción de la salud a sus individuos.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Asin, P.; Lopez, M. & Píngaro, M. (2004) Exploración del Síndrome de Burnout en trabajadores de Hoteles de Mar del Plata. Facultad de Psicología. UNMDP
- Benevides, A.; Pereira Fraiz de Camargo, D. & Porto-Martins P. (2009) *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Universidad de Utrecht. Holanda.
- Castellucci, D; (Octubre 2009) Turismo, Desarrollo y Calidad: hacia un servicio sostenible. Centro de Investigaciones Turísticas. Universidad Nacional de Mar del Plata. Secretaria General Iberoamericana. Estudio de la oferta y la demanda de formación de los recursos humanos en el sector turístico en América latina. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/1203/1/00986.pdf>
- Cruz Ortiz, V. (2009) *El rol de la eficacia colectiva en el desempeño y bienestar de los trabajadores. Un estudio de caso en el sector de hostelería. Universidad Jaume de Castellón, España*. Recuperado de <http://www.fiso-web.org/imagenes/publicaciones/archivos/2698.pdf>
- Gomez, E. (2011, Julio) *Motivación Laboral*.. Recuperado de <http://www.psicologialaboral.net/articulos/>
- Lisbona, A; Morales, F. & Palací, F. (2009) El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. Pags.
- Poseck , B.V (2011, Julio) *¿Qué es la Psicología Positiva?* Recuperado de: <http://www.psicologia-positiva.com/>
- Ramis Palmer C, Manassero A, García E. 2009. Consecuencias del Trabajo Emocional en el Sector Turístico: ¿Riesgos Psicosociales o Salud Laboral? *Cienc Trab*. Abr-Jun; 11 (32): 85-9. Recuperado de <http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/32/pagina85.pdf>
- Redondo, A. (2011) *Estudio de las prácticas de RRHH aplicadas al sector hotelero de 4 y 5 estrellas de Mar del Plata para la creación de un ambiente laboral que desarrolle el potencial competitivo*. Proyecto de

- Investigación de la cátedra de Psicología Laboral. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Salanova, M.; Grau, R.; Llorens, S. & Schaufeli, W.B. (2001). *Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional*- Psicología Social Aplicada, Cap 11, págs. 69-89.
  - Salanova, M.; Llorens, S.; Peiro, J.; Grau, R. & Schaufeli, W.(2000) *Desde el Burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol.16, Nº 2. Pags. 117-134.
  - Salanova, M; Llorens, S. (2008) *Estado actual y retos futuros en el estudio del Bournout*. Papeles del Psicólogo. Vol. 29(1) Paginas, 59-67.Universidad de Jaume de Castellón de la Plana, España. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1539.pdf>
  - Salanova M. & Schaufeli W. (2009) *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Barcelona: Alianza Editorial.
  - Salgado, J.F. &Peiro J.M. (2008) *Papel del psicólogo: Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España*. Revista del consejo general de colegios oficiales de psicólogos. (2008) Vol. 29. Universidad de Santiago de Compostela & Universidad de Valencia. España. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1126.pdf>
  - Ventura, M.; Llorens, S & Salanova, M. (2009) *El rol de la autoeficacia en el estudio del engagement*. En Jornades de Foment de la Investigació. Universidad de Jaume de Castellón de la Plana, España. Recuperado de <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi11/5.pdf>.
  - Wallingre, N. (2005) *La necesidad de implementar una cultura organizacional innovadora en las Pymes hoteleras de Argentina*” Artículo publicado en Revista de Gestión Nº1. Facultad Ciencias de la Gestión. Universidad Autónoma de Entre Ríos. Resol. 929/05 GCG. Recuperado de <http://www.conocitur.com/archivos/turismo-y-empresas/la-necesidad-de-implementar-una-cultura-organizacional-innovado-070314175046.pdf>

## **ANEXO**

## Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)\*
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)\*
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)\*
6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira (DE3)\*
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)\*
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)\*
10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)\*
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)\*
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador (DE5)
14. \_\_\_\_\_ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)\*
15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. \_\_\_\_\_ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

Tipo de Contratación: TEMPORAL- PERMANENTE (Tache lo que no corresponda).

Área de Trabajo: