

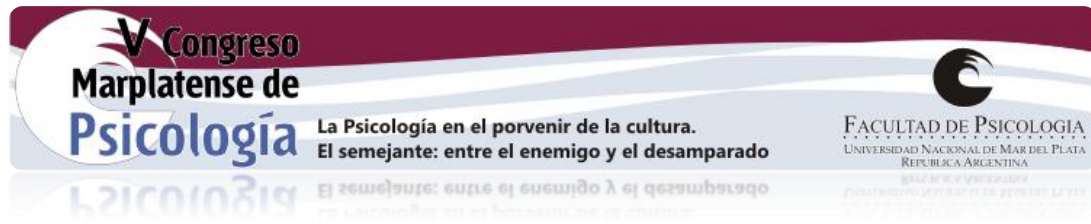


Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>



TITULO: **TRABAJADORES ENGAGED Y ORGANIZACIONES SALUDABLES EN
EL SECTOR HOTELERO**

Eje Temático: La investigación en el Ámbito Laboral

Autores: Ana Isabel Redondo – aredondo3@gmail.com

Mariana Cecilia Arraigada – marianaarraigada@gmail.com

Resumen

Este trabajo se origina a partir de la investigación del grupo GIPSIL denominada “*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.*” La calidad de servicio influye directamente en la satisfacción del cliente (turista). Al analizar la prestación del servicio de alojamiento se puede ver claramente la alta participación del personal en el mismo. Está empíricamente demostrado (Salanova, 2009), que el incremento del *engagement* influye en la mejora organizacional, y las relaciones positivas que tiene este con el buen funcionamiento de la organización en cuanto mejoras en los recursos laborales, relaciones interpersonales, estilos de liderazgo, y también desempeño organizacional y calidad de servicio prestado. Nuestra propuesta ahora es describir cómo son las organizaciones que potencian el *engagement* entre sus empleados y que cuidan de los mismos e identificar el papel del *engagement* en el desarrollo de organizaciones saludables.

Palabras clave: engagement, organizaciones saludables

INTRODUCCIÓN

Está empíricamente demostrado (Salanova, 2009), que el incremento del *engagement* influye en la mejora organizacional, y las relaciones positivas que tiene este con el buen funcionamiento de la organización en cuanto mejoras en los recursos laborales, relaciones interpersonales, estilos de liderazgo, y también desempeño organizacional y calidad de servicio prestado. Estas relaciones positivas y recíprocas son indicadores de la formación y el desarrollo de espirales de ganancias positivas tanto para el empleado como para la organización que suman resultados positivos mutuos en el transcurso del tiempo. Nuestra propuesta ahora es describir cómo son las organizaciones que potencian el *engagement* entre sus empleados y que cuidan de los mismos.

Es la misma organización la que causa el *engagement*, de acuerdo a cómo estructura los procesos de trabajo, que se convierten en recursos laborales (autonomía, feedback, variedad de las tareas, relaciones con los compañeros, liderazgo, etc.) que inciden directamente o en interacción con los recursos personales en el incremento del *engagement*. Hay distintos tipos de estrategias organizacionales que se pueden desarrollar desde la dirección de los recursos humanos, tales como selección y evaluación de personal, rediseño de puestos y cambios de trabajo, mejora de los estilos de liderazgo, y de las relaciones interpersonales, formación y desarrollo de carrera, etc. Ahora nos proponemos identificar el papel del *engagement* en el desarrollo de organizaciones saludables.

ORGANIZACIONES SALUDABLES

Esta denominación, o en su versión en inglés *Healthy organization*, ha generado alguna confusión en su significado y alcance. Dice Marisa Salanova (2009) “Con el calificativo de “saludable” damos a las organizaciones un nuevo matiz, centrado en el cuidado de la salud tanto de los empleados, como de la misma organización en su conjunto. Supone un giro también en la dirección y desarrollo de los recursos humanos, desde considerar la salud psicosocial de los empleados como un medio para conseguir otros fines, a considerarla como un bien en sí misma, como un valor estratégico central en los objetivos empresariales. Además, gran parte del significado de “saludable” que caracteriza estas organizaciones, viene dado porque sus empleados son también saludables. Esto es, la organización cuenta con un valioso capital psicológico positivo que proviene de sus empleados.”

Ese capital psicológico positivo se define básicamente por el *engagement*. Es constatable fácticamente que los beneficios económicos y sociales generados por las organizaciones saludables superan con creces a los generados por organizaciones enfermas o tóxicas. Es necesario identificar cuáles son las prácticas de recursos humanos que se adaptan a este tipo de organizaciones.

El tema central en el estudio de las organizaciones saludables es la salud de los empleados pero también el buen funcionamiento de la organización en relación a beneficios económicos y sociales. Tradicionalmente se ha partido del estrés ocupacional para lo que no son y cómo no deben ser las organizaciones. Pero se puede agregar a este enfoque la optimización del capital humano, el capital social y

el capital psicológico a la vez que maximizamos la estrategia de negocio. Vemos que países como Holanda, han desarrollado un programa llamado “Gestión Integral de la Salud” (Integral Health Management, IHM), que es una aproximación estratégica para reducir los costos del ausentismo por enfermedad e incapacidad laboral debido a factores psicosociales, pretendiendo a la vez incrementar la productividad y la Resiliencia de la propia organización y de sus empleados. Esto se ha desarrollado a través de un estudio empírico con una gran muestra de organizaciones holandesas (Zwetsloot y Pot, 2004), utilizando metodología cuantitativa (cuestionarios de autoinforme) como cualitativa (entrevistas y focus group). Concluyen que existen siete líneas de desarrollo organizacional en las empresas que tienen este tipo de gestión integral o están en fase de desarrollo, y que a partir de la potenciación de ellas se puede intervenir con buenas prácticas para llegar a ser saludables.

Esas líneas son:

- Entender la salud como un factor estratégico de la empresa.
- Conseguir un ambiente físico de trabajo sano y seguro.
- Desarrollar un ambiente social de trabajo que sea inspirador para las personas.
- Que las personas se sientan vitales y enérgicas (engaged con sus trabajos).
- Establecer buenas relaciones con el entorno organizacional.
- Obtener productos y servicios saludables.

En EEUU y Canadá se está desarrollando el concepto de “Promoción de la salud en el trabajo” (Workplace Health Promotion, WHP) que está fuertemente conectado con la filosofía del programa holandés, y que cada vez es más popular en Europa.

Los obstáculos para su plena adopción son básicamente dos: la idea de que la salud general es responsabilidad de los individuos y que la promoción de la salud en el trabajo podría desviar la atención y no tener en cuenta las mejoras de las condiciones de trabajo.

Las organizaciones saludables deberían contar con la existencia de recursos estructurales tanto a nivel de las propias tareas, como a nivel más macro u organizacional, así como recursos sociales que son responsables del bienestar psicológico positivo en los trabajadores y de la creación de organizaciones positivas

y saludables. Es desde la consideración de las buenas prácticas relacionadas con la gestión y desarrollo de los recursos humanos desde donde se pueden potenciar las organizaciones saludables. (Salanova y Schaufeli, 2009).

En el listado de las “mejores empresas para trabajar” del 2008, Google encabeza en EEUU y Microsoft en España, y vemos que ambas se caracterizan comparativamente por:

- + Más flexibles, con mayores oportunidades de adaptarse al cambio.
- + Ambientes de aprendizaje continuo para el desarrollo de competencias.
- + Son más diversas en el término de mujeres y minorías.
- + Los empleados consiguen apoyo de parte de estas organizaciones cuando deben cuidar a terceros.
- + Son más democráticas en cuanto a la propiedad del stock.
- + Son más abiertas ya que se caracterizan por potenciar la comunicación abierta, tanto ascendente como descendente.
- + y además ¡son más divertidas! Ya que los empleados pueden disfrutar de tiempo de relajación y tiempo libre.

Estas organizaciones son más saludables, entendiendo la salud, no como simple ausencia de enfermedad sino como el estado de completo bienestar físico, social, psicológico y además económico y financiero.

Las investigaciones han demostrado que desde la perspectiva organizacional el engagement en el trabajo se relaciona positivamente con el desempeño y la fidelidad del cliente (Salanova, Agut y Peiró, 2005), el desempeño académico en estudiantes universitarios (Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005) y el compromiso organizacional, el desempeño en equipos y negativamente con el absentismo, rotación y tendencia al abandono. El engagement está relacionado también con la satisfacción del cliente, los beneficios de la empresa, la productividad, la rotación de puestos y la seguridad laboral (Harter, Schmidt y Hayes, 2002). Una relación algo más fuerte entre bienestar subjetivo y desempeño laboral, fue registrada por la revisión de Lyubomirsky, King y Diener (2005). Se puede concluir que la investigación científica apoya la relación existente entre diversos indicadores de bienestar psicológico (empleados saludables) y mejora del desempeño, calidad del trabajo y productividad (resultados organizacionales saludables)

Otro de los objetivos de una organización saludable es que sus productos y/o servicios sean positivos para sus clientes y/o usuarios, lo que consigue mediante elecciones estratégicas de combinaciones de productos/mercados, así como con el diseño o reposición de productos y servicios de forma constante para adaptarlos a las necesidades de sus clientes o usuarios.

Estas organizaciones cuidan no solo de las relaciones entre los empleados y dirección dentro de la propia organización, sino también de las relaciones de la organización como un todo con su ambiente extraorganizacional, con la comunidad cercana y la sociedad en general. Uno de sus objetivos es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, y ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior, lo que se consigue mediante la cooperación entre partners en la cadena de producción, y con el apoyo de otras empresas y organizaciones externas. Se liga a esto el concepto de responsabilidad social de la empresa que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Así, organizaciones saludables y responsabilidad social corporativa, tienen ideas afines. El engagement individual es también colectivo y social. Y está íntimamente relacionado con el desarrollo organizacional en interacción constante de relaciones recíprocas y generación de ganancias para ambos: el empleado que se siente más motivado y engaged, y para la organización que se siente más productiva y eficaz en sus relaciones internas y externas con su ambiente.

SECTOR HOTELERO: GENERADOR DE EMPLEO

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. Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se estima que durante el 2010 el turismo genere cerca de 9% del total del PBI mundial y a su vez dé más de 235 millones de empleos. Para la OIT equivale al 8% del empleo en el mundo. Según la Cámara Argentina de Turismo se generó en 2009 el 7,21 % del empleo total, esto es 1,2 millones de puestos de trabajo sobre un total de 16,8 millones para toda la Argentina y el monto de divisas

que se generó en 2009 por el turismo receptivo fue de 4.429 millones de dólares, representando el 40% de las exportaciones de servicios y el 6,6% de las exportaciones de bienes y servicios del país.

. Los Hoteles, en tanto organizaciones, están en un proceso continuo de cambio porque tienen que adaptarse a un entorno externo siempre dinámico y cambiante. Esto produce el surgimiento de nuevos puestos de trabajo, la introducción de nuevas técnicas de gestión y producción, y la aparición de distintas condiciones de empleo y nuevas relaciones laborales. No hay nada en el mundo laboral que siga siendo igual. Y lo que es más importante, los cambios se llevan a cabo a un ritmo creciente y cada vez más rápido.

PRINCIPIOS PARA FOCALIZAR EL ESTUDIO

Aplicando la Gestión de la Calidad Total o TQM (Total Quality Management), sistema de dirección a través de principios tendientes a lograr objetivos de calidad, en este caso, de servicio, seleccionamos los siguientes principios relacionados con la gestión de RRHH: Liderazgo de los directivos, relación con el cliente, gestión de RRHH (prácticas aplicadas), actitud y comportamiento de los empleados (Engagement) y cultura de calidad centrada en la mejora continua (sólo el aspecto de prácticas de RRHH orientadas a mejorar la calidad de servicio). Es por esto que es importante analizar qué acciones conscientes emprende la organización para desarrollar y potenciar su factor humano. En este estudio se las denominarán “prácticas de recursos humanos”, coincidiendo con la denominación brindada por la mayoría de la bibliografía consultada. Se buscará analizar si dichas prácticas generan un ambiente laboral (clima organizacional) adecuado constituyéndose así como “empresas sanas” para el desarrollo de capital humano que potencie las tres variables básicas de competencia, compromiso y motivación. Estas características contribuirán a mejorar la calidad de servicio brindada al cliente en forma directa o indirecta por estos recursos humanos, pero también a generar un ambiente de trabajo más saludable y adecuado. El estudio se centrará en analizar la realidad actual de estas organizaciones, relevando las prácticas de recursos humanos que utilizan, el clima organizacional generado y el nivel de las variables básicas que contribuyen al engagement de los empleados.

En síntesis, el trabajo y las oportunidades para crecer y progresar a través de él son estructurantes del psiquismo individual, hacen a la integridad personal y a la salud mental. Afectan la unidad de la familia. El trabajo no solo sostiene la subsistencia sino satisface las motivaciones más trascendentes y el desarrollo personal.

CONCLUSIÓN

En los últimos años Mar del Plata está intentando pasar de ser una ciudad balnearia para ser una ciudad turística. Por esto las estrategias turísticas surgidas desde los organismos oficiales han sido posicionar a la ciudad bajo el lema “Mar del Plata todo el año”. En esto, el alojamiento y básicamente el sector hotelero, juegan un rol fundamental. Además, la industria hotelera es una de las que mayor empleo genera en las ciudades en las que se ubica.

La calidad de servicio influye directamente en la satisfacción del cliente (turista). Al analizar la prestación del servicio de alojamiento se puede ver claramente la alta participación del personal en el mismo. Aquellos hoteles que tengan mayor capacidad de generar esta satisfacción al cliente serán los más competitivos. El desarrollo de esta capacidad contribuirá a incrementar la competitividad de la ciudad como destino turístico de la costa atlántica. Se propone analizar la realidad actual de estas organizaciones, relevando las prácticas de recursos humanos que utilizan, el clima organizacional generado y el nivel de las variables básicas que contribuyen al engagement de los empleados. Se estudiarán hoteles 4 y 5 estrellas que poseen clientes que privilegian la calidad de servicio por sobre el precio.

BIBLIOGRAFÍA

HARTER, J, SCHMIDT, F. Y HAYES, T.L. (2002): “Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.-

SALANOVA, AGUT Y PEIRÓ: (2005) “Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate” *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.-

SALANOVA, BRESO Y SCHAUFELI (2005) "Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del Burnout y del Engagement" , *Ansiedad y estrés*, 11, 215-231.-

SALANOVA, M Y SCHAUFELI, W: (2009) *El engagement en el trabajo*, Alianza Ed. Madrid.

LYUBOMIRSKY, KING, L Y DIENER, E. (2005) "The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?" *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.-

ZWETSLOOT, G. Y POT, F: (2004) "The business value of health management", *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.-