



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN TURISMO URBANO Y GESTIÓN DE
EMPRESAS TURÍSTICAS**

**EL ENGAGEMENT EN LOS EMPLEADOS FRONTLINE DEL SECTOR
HOTELERO**

Realizado por:

Isabel Rodríguez González

Dirigido por:

Guadalupe Vila Vázquez

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Santiago de Compostela, julio 2020

Índice de contenidos

Índice de tablas e ilustraciones	1
Introducción	2
Capítulo 1. Introducción al concepto <i>engagement</i>	4
1.1. Discrepancias en el concepto <i>engagement</i>	4
Capítulo 2. Enfoques sobre el <i>engagement</i>	6
2.1. <i>Engagement</i> según Kahn	6
2.2. <i>Engagement</i> como opuesto al <i>burnout</i>	16
2.3. Teoría de Demandas y Recursos Laborales	19
2.3.1 Relaciones entre recursos laborales, recursos personales y <i>engagement</i> ..	21
2.3.2. Relación entre demandas laborales, <i>burnout</i> y <i>engagement</i>	24
2.4. <i>Engagement</i> según Macey y Schneider	26
Capítulo 3. <i>Engagement</i> en los empleados de atención al público en el sector hotelero	35
3.1. Importancia del <i>engagement</i> en los empleados de atención al público en el sector hotelero	35
3.2. Metodología	37
3.3. Hallazgos y discusión	38
3.3.1. Recursos laborales	38
3.3.2. Recursos personales	46
3.3.3. Otros	48
3.3.4. Variables resultado	51
Conclusiones	62
Bibliografía	65

Índice de tablas e ilustraciones

Ilustraciones

Ilustración 1. Significación psicológica	12
Ilustración 2. Seguridad psicológica	14
Ilustración 3. Disponibilidad	16

Tablas

Tabla 1. Recursos laborales	39
Tabla 2. Recursos personales	46
Tabla 3. Otros	48
Tabla 4. Variables resultado	51

INTRODUCCIÓN

Los *empleados frontline* son aquellos que están en contacto directo con los clientes de manera casi continua y como consecuencia, representan a la empresa, y la imagen de esta depende mayoritariamente de ellos. En concreto, estos empleados en el sector hotelero deben atender a las constantes demandas y peticiones de los clientes, así como dar un servicio de calidad para ayudar a lograr el éxito de la empresa. Muchas veces estos empleados se enfrentan a grandes demandas trabajando en condiciones bastante estresantes, a la vez que suelen tener salarios más bajos, lo cual los puede llevar a resultados negativos como la rotación laboral o el abandono de la empresa. Esto puede tener consecuencias negativas en el bienestar de los empleados, así como consecuencias negativas para la empresa y el éxito de esta.

Por esta razón, el presente estudio trata de, en primer lugar, proporcionar una visión panorámica del concepto *engagement* y sus principales enfoques para conocer qué es el *engagement*, en qué se basan sus principales teorías y qué problema presenta como constructo. En segundo lugar, este estudio trata de analizar las variables antecedentes y las variables resultado del *engagement* en los empleados *frontline* del sector hotelero para conocer qué lleva al empleado a estar *engaged* y cuáles son los resultados. De este modo, puede proporcionar información valiosa para la dirección de las empresas hoteleras, al informarla no solo de las consecuencias sino también, de cómo potenciar el *engagement* de sus empleados *frontline*.

Este estudio se ha dividido en tres capítulos. El **Capítulo 1** se basa en una breve introducción al concepto *engagement* para ver las discrepancias que hay a la hora de definirlo y conceptualizarlo debido a los diferentes puntos de vista que tienen algunos investigadores sobre este concepto. Además, en este capítulo se verá que las diferentes conceptualizaciones del *engagement* pueden llevar a confusiones entre este y otros constructos ya establecidos, y a la dificultad darle una definición y una teoría concreta.

El **Capítulo 2** trata de mostrar algunos de los principales enfoques sobre el *engagement* y la Teoría de Recursos y Demandas Laborales. En primer lugar, estudiamos el *engagement* de William Kahn que fue el primer académico que conceptualizó este término. En este punto se sintetizarán las principales ideas del *engagement* y el *disengagement*, así como sus condiciones psicológicas. Seguidamente, en el siguiente punto, se comentará el *engagement* como lo opuesto al *burnout* según

la teoría de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), la cual considera el *engagement* como el perfecto opuesto del *burnout*. También se comentará la teoría de Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker (2002) que consideran el *burnout* y el *engagement* como dos conceptos que se relacionan negativamente. Después, se verá la Teoría de Demandas y Recursos de Bakker y Demerouti (2013). Por un lado, se explicará la relación entre los recursos laborales, los recursos personales y el *engagement*, y, por otro lado, se explicará la relación entre las demandas laborales, el *burnout* y el *engagement*. Para finalizar, en el segundo capítulo, se explicará el espacio conceptual del *engagement* según Macey y Schneider (2008), Estos autores proporcionan un marco teórico que permite no solo la diferenciación de este concepto con otros similares, sino también la delimitación de parte de sus antecedentes y consecuencias.

Por último, el **Capítulo 3** se centra en el *engagement* en los empleados *frontline* o de atención al público en el sector hotelero. Primeramente, resaltaremos la importancia del *engagement* en los empleados *frontline* de dicho sector para después pasar a la revisión y análisis de los 24 artículos empíricos publicados entre el 2010 y el 2020 que se han seleccionado de la base datos *Google Academic*, identificando 29 variables antecedente y 15 variables resultado las cuales se comentarán en esta parte.

Finalmente, se concluye este estudio con las principales **conclusiones** y con las implicaciones más relevantes de dichos resultados para la empresa, empleados y gerentes, y además, se comentarán las principales limitaciones con las que se ha lidiado para la elaboración de este estudio.

1. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO *ENGAGEMENT*

1.1. DISCREPANCIAS EN EL CONCEPTO *ENGAGEMENT*

El origen del concepto *engagement* es según Schaufeli (2012) incierto, aunque muchos consideran que surgió en el ámbito de los negocios y de la consultoría. En concreto, fue la empresa Gallup la primera en utilizar este término en los años 90 (Schaufeli, 2012). Gallup es una empresa norteamericana que se dedica a la consultoría, asesoramiento e investigación de mercados. De acuerdo con Little y Little (2006), Gallup fue la primera en acuñar este término como resultado de unos 25 años de encuestas tanto a sus empleados como a sus gerentes. La forma en la que medían el *engagement* del empleado en la empresa Gallup estaba relacionada tanto con la productividad del empleado, el rendimiento, la retención del personal y el servicio al cliente, todo ello analizado en los diferentes niveles en el negocio. Los empleados que se consideraban emocionalmente *engaged* serían los que alcanzasen las mejores valoraciones de desempeño en los cuestionarios que proporcionaba la empresa (Little y Little, 2006).

Little y Little (2006) recogen en su obra varias definiciones sobre el *engagement* usado por diversos investigadores. En este caso se escogen 3 definiciones en las que se puede ver una clara diferencia entre los conceptos en sí. Uno de los ejemplos que recogen estos dos autores es el de la empresa Gallup la cual “compara el *engagement* de los empleados con el concepto de *engagement* con el cliente, el cual posee las dimensiones de confianza, integridad, orgullo y pasión” (Citado en Little y Little, 2006: 113). Otra de las definiciones de *engagement* es la de Robinson, Perryman y Hayday que según recogen Little y Little (2006) es, “una actitud positiva que tiene el empleado hacia la organización y sus valores” (Citado en Little y Little, 2006: 113). Por último, los investigadores Fleming, Coffman y Harter “usan el término empleado comprometido como sinónimo de empleado *engaged*” (Little y Little, 2006: 113).

Por todo esto, Little y Little (2006) llegaron a la conclusión de que el constructo del *engagement* presenta algunos problemas. Entre ellos destacan: la indeterminación de si el concepto *engagement* es un comportamiento o una actitud, si es individual o colectivo y la poca aclaración que aportan las definiciones que equiparan el *engagement* con otros constructos que ya son conocidos y aceptados (Little y Little, 2006) como podría ser el de “empleado comprometido” y que Fleming, Coffman y Harter lo utilizan como sinónimo de *engaged* como decíamos antes.

Ferguson (2005) también considera que “la literatura psicológica no presenta una clara imagen del constructo del EE” (Ferguson, 2005: 4). El *employee engagement* (EE) para esta investigadora tiene varias definiciones y como consecuencia incluye diferentes constructos (Ferguson, 2005).

Como Ferguson (2005) explica, algunos investigadores consideran que el *engagement* es una medida de implicación o participación en el trabajo, mientras que otros consideran que mide la participación y satisfacción de una persona junto con el entusiasmo de esta por el trabajo (Ferguson, 2005). Al igual que Little y Little (2006), Ferguson (2005) sostiene que también, muchos utilizan el concepto *engagement* como sinónimo de *commitment* (compromiso) (Ferguson, 2005), el cual es un constructo diferente y plenamente establecido. La utilización indistinta de estos dos términos ocasiona incongruencias en la definición del *engagement*, así como, dificultades para su establecimiento.

Otros de los constructos establecidos con los que se confunde el *engagement* son según Little y Little (2006) la satisfacción laboral (*job satisfaction*) que se define como un estado positivo y agradable que proviene de las experiencias que tiene el empleado en su trabajo y, por último, la implicación laboral (*job involvement*) que se basa en el grado en el que el empleado está involucrado y comprometido con su trabajo (Little y Little, 2006).

Por otro lado, cabe destacar que, autores como Maslach et al. (2001) sostienen que el *burnout* que se corresponde con la sensación de “estar quemado” es lo opuesto al *engagement*. Sin embargo, profundizaremos en ello en el capítulo que dedicamos más adelante sobre este tema.

Con todo, podemos ver que es complicado establecer una definición y una teoría concreta para el *engagement* debido a la diversidad de puntos de vista sobre el mismo. El conocimiento de los demás constructos ya establecidos nos sirve para diferenciarlos y a su vez no confundirlos con las diversas teorías del *engagement* que comentaremos en el siguiente capítulo. Por tanto, a pesar de las distintas definiciones, podemos referirnos a tres enfoques que han facilitado su distinción y singularidad como un concepto único a la hora de promover no solo el desempeño, sino también el bienestar de los empleados, tal y como veremos seguidamente.

2. ENFOQUES SOBRE EL *ENGAGEMENT*

2.1. *ENGAGEMENT* SEGÚN KAHN

El primer académico que conceptualizó el término *engagement* fue el profesor de la Universidad de Boston, William Kahn en su obra titulada *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work* publicada en 1990.

Kahn (1990) sostiene que “[...] las personas están constantemente dejando entrar y salir lo más profundo de sí mismas durante el curso de sus días laborables” (Kahn, 1990: 692-693). Según el investigador, las personas responden ante todas las circunstancias por las que pasan durante sus días de trabajo a lo que él llama “ebbs and flows” (Kahn, 1990: 693) (idas y venidas). Como respuesta a estas idas y venidas, los empleados se expresan o alejan en el desempeño de sus roles laborables. Por tanto, Kahn (1990) trata de investigar las variables que explican los procesos por los cuales las personas se ajustan o se distancian de sí mismas en el papel que deben desempeñar en un trabajo.

Existen varios conceptos en el campo del comportamiento organizativo que se centran en la relación entre las personas y el papel que estas desempeñan en su trabajo, a lo que Kahn (1990) llama “*person-role relationships*” (Kahn, 1990: 693). Algunos de estos constructos, tal y como se comentó previamente son el compromiso, la involucración en el trabajo o como sostiene Kahn (1990) el distanciamiento del empleado en su puesto de trabajo que toma la forma de *autoenajenación*. El conocimiento de estas actitudes ha sido clave a la hora de saber más sobre los factores tanto individuales como situacionales que impactan en la relación del empleado con su trabajo y el contexto en el que se encuentra. Como Kahn (1990) señala, se trata de ver cómo influyen estos factores sobre el “[...] grado en que ellos consideran un puesto de trabajo importante para sus vidas, sobre su voluntad para realizar esfuerzos y seguir siendo parte de sus empresas [...]” (Kahn, 1990: 693).

Sin embargo, lo que pretende Kahn (1990) es establecer un marco teórico sobre el *engagement* y *disengagement*, es decir, cómo ciertas experiencias psicológicas por las que los empleados pasan durante su puesto de trabajo y el contexto en el que se encuentran, los lleva a ausentarse o involucrarse durante el desempeño de sus tareas (Kahn, 1990). Para ello, se basó tanto en los modelos teóricos de los conceptos ya existentes y aceptados que se han mencionado más arriba, como en el estudio de

Goffman en su obra titulada *Encounters: two studies in the sociology of interaction* (1961). Como Kahn (1990) explica, el trabajo de Goffman concluye que los apegos y los desapegos de las personas van variando en el desempeño de sus roles laborales, es decir, las personas se distancian o se apegan al rol que desempeñan (Kahn, 1990). Un ejemplo que recoge Kahn (1990) de esta obra de Goffman se toma desde el lenguaje no verbal y consiste en un policía de tráfico, el cual utiliza sus brazos y un silbato para dirigir el tráfico en una intersección, por lo tanto, podemos ver que se apegaba a su rol, ya que el lenguaje no verbal que usa indica que está apegado a su rol que es el dirigir el tráfico. Sin embargo, vemos lo contrario en el ejemplo de un padre que lleva a su hijo a un tióvivo y solo bostezaba, lo que significa que se aparta de su rol, pues el lenguaje no verbal que utiliza indica que no está apegado a su rol que en este caso sería prestar atención o divertirse con el hijo (Kahn, 1990).

Además de esto, estudios realizados por psicólogos y sociólogos indican que las personas poseen un carácter innato ambivalente en cuanto a las relaciones en grupo (Kahn, 1990). Por eso, muchos buscan protegerse tanto del aislamiento en ese grupo como de la inclusión en el mismo y para ello se alejan y se acercan a su grupo (Kahn, 1990). Este alejamiento y acercamiento son según indica Kahn (1990) “[...] las calibraciones del *self-in-role* de las personas” (Kahn, 1990: 694).

De este modo, Kahn (1990) trata de estudiar lo apegadas o distanciadas que están las personas de sus roles durante el desempeño de sus tareas en el trabajo y a su vez, cuando acuden las personas a sí mismas e incluyen parte de su ser en ese mismo contexto y en sus tareas.

Por tanto, Kahn (1990) utiliza los términos, *personal engagement* y *personal disengagement* para definir ese proceso del *propio-rol* (*self-in-role*) que consta del apego y el distanciamiento de las personas en sus tareas laborales y el grado en el que incluyen parte de sí mismas en esas ocupaciones. Tanto el *personal engagement* como el *personal disengagement* se refieren a “[...] los comportamientos por los cuales la gente se invierte o se aleja de sus yos personales durante el desempeño de sus roles en el trabajo” (Kahn, 1990: 694), es decir, cuando se alejan o se acercan a su *propio-rol* (*self-in-role*).

Para Kahn (1990), el *personal engagement* supone que las personas se expresen y se apliquen tanto física, intelectual y emocionalmente en su desempeño

laboral mientras que el *personal disengagement* recoge la defensa o evasión física, intelectual y emocional durante su desempeño laboral (Kahn, 1990).

En cuando al *personal engagement*, Kahn (1990) explica que consiste en “[...] el simultáneo empleo y expresión del <yo preferido> de una persona en los comportamientos de las tareas que promueven conexiones con el trabajo y con otros, presencia personal (física, cognitiva y emocional) y desempeños activos y completos” (Kahn, 1990: 700). Podríamos decir que en el *personal engagement*, cada persona utiliza su “yo preferido” durante el desempeño de su papel en el trabajo, el “yo” con el que cada empleado se *auto emplea* y se *auto expresa*. Como Kahn (1990) sostiene, “[...] las personas poseen dimensiones de sí mismas que, dándose las condiciones apropiadas, ellas prefieren usarlas y expresarlas en el curso de los desempeños de sus roles” (Kahn, 1990: 700). Para llevar a cabo y poder emplear esas dimensiones de uno mismo, los empleados tienen que llevar sus energías físicas, emocionales y cognitivas al trabajo (Kahn, 1990) de lo contrario se produciría el *personal disengagement* el cual explicaremos más adelante.

Kahn (1990) integra en este concepto del *personal engagement* la idea de que las personas necesitan en sus vidas laborales tanto la *autoexpresión* (self-expression) como el *autoempleo* (self-employment) (Kahn, 1990). Con esto, el autor se refiere a que, por un lado, los trabajadores necesitan incorporar partes de sí mismos en sus tareas como la voz propia de uno mismo, las emociones y la comunicación no defensiva y por otro lado, también, necesitan emplearse a sí mismos en la actividad que deben desempeñar en su puesto con esfuerzo, dedicación, motivación e implicación (Kahn, 1990).

Por tanto, la recurrencia hacia uno mismo, es decir, la *autoexpresión* (self-expression) unida al *autoempleo* (self-employment) produce en el empleado mayor satisfacción pues este “trabajador *engaged*” se implica y se identifica con el trabajo que debe desempeñar a la vez que se produce una mejor relación entre el “yo preferido” y el rol que debe desempeñar (Kahn, 1990). Como Kahn (1990) sostiene:

[...] las personas llegan a estar físicamente involucradas en sus tareas, estando solas o con otros, cognitivamente atentos y empáticamente conectados con otros en el trabajo que ellos hacen de forma que exponen lo que piensan y sienten, su creatividad, su creencias y valores y su conexión personal con otros (p. 700).

Por otro lado, en cuanto al *personal disengagement*, Kahn (1990) lo define como la “[...] defensa del yo preferido de una persona en los comportamientos que promueven una falta de conexiones, físicas, cognitivas, y ausencia emocional, y unos desempeños de los roles pasivos e incompletos” (Kahn, 1990: 701). Si bien el *personal engagement* es el acercamiento de la persona al rol que ocupa, el *personal disengagement* es todo lo contrario. El *personal disengagement* significa que el comportamiento del empleado *disengaged* a la hora de realizar sus actividades será de forma automática, sin esfuerzo y apática (Kahn, 1990).

Kahn (1990) considera que si una persona se *autodefiende* (*self-defense*) se aleja de su “yo preferido” y a su vez esconde tanto la identidad como los sentimientos de sí mismo durante la realización de sus tareas. Todo ello conduce, según Kahn (1990), a comportamientos sin expresiones emocionales, defensivos e impersonales (Kahn, 1990). Al contrario que el *personal engagement*, el *personal disengagement* genera que los empleados estén emocionalmente desconectados de los otros, así como poco implicados en sus tareas, lo que ocasiona una pérdida de sus valores y creatividad en el desempeño de sus tareas (Kahn, 1990).

Con todo esto, podemos ver que un empleado puede estar *engaged* o *disengaged* según el acercamiento o alejamiento de su propio rol (*self-in-role*) en el desempeño de sus tareas. Por un lado, si el empleado emplea la *autoexpresión* (*self-expression*) y el *autoempleo* (*self-employment*) podrá sentirse identificado con su trabajo, lo cual produce estar más satisfecho y acercarse a sí mismo a la vez, que implicarse en sus tareas. Por otro lado, si el empleado no emplea la *autoexpresión* ni el *autoempleo* se alejará de su propio rol y le llevará a autodefenderse (*self-defense*) y alejarse de sí mismo, estar emocionalmente desconectado y menos satisfecho (Kahn, 1990).

Kahn (1990) estudia en concreto cómo las experiencias de las personas y los contextos laborales en los que se encuentran influyen en los momentos del *engagement* o *disengagement* personal. Kahn (1990) considera que las personas emplean o por el contrario abandonan su “yo preferido” según las experiencias psicológicas que ocurren en su propio rol.

Las tres condiciones psicológicas que Kahn (1990) relacionó con el *engagement* o *disengagement* personal de un empleado fueron: la significación, la

seguridad y la disponibilidad. Los empleados de una empresa se van a sentir *engaged* o *disengaged* dependiendo de la respuesta a ciertas preguntas que se hacen a sí mismos inconscientemente (Kahn, 1990). Las cuestiones que Kahn (1990) propone son las siguientes: ¿Cómo de significativo es para mí introducirme en este desempeño?, ¿Qué tan seguro estoy de hacerlo? y ¿Cómo de dispuesto estoy a hacerlo? Cabe destacar que, estas tres condiciones, la significación, la disposición y la seguridad coinciden con la aceptación de un contrato laboral psicológico, es decir, las personas aceptan un contrato psicológico cuando se dan estas condiciones y cuando ellos poseen los recursos necesarios para hacer frente a todas las obligaciones que les genera un trabajo (Kahn, 1990).

En primer lugar, en cuanto a la significación psicológica como condición psicológica que trata Kahn (1990) y que influye en el *engagement* o *disengagement* personal, es considerada en términos de energía cognitiva, física o emocional, como una sensación de rendimiento debido a la inversión de uno mismo cognitiva, física o emocionalmente. Esta sensación es experimentada por los empleados cuando estos sienten que son útiles y valiosos en sus organizaciones (Kahn, 1990).

Kahn (1990) en un estudio que realizó, llegó a la conclusión de que el *engagement* personal estaba conectado con altos niveles de significación psicológica y que esta significación psicológica está influenciada a su vez por tres factores que son: las características de las tareas, las características del rol y las interacciones del trabajo (Kahn, 1990).

En cuanto a las características de las tareas y su influencia en la significación Kahn (1990) sostiene que cuando un trabajo se caracteriza por la creatividad, autonomía, el desafío o la diversificación, los empleados muestran una disposición a experimentar significación psicológica, un sentimiento de utilidad y valor hacia ellos mismos. Además, Kahn (1990) considera que esas tareas suponen rutinas y habilidades nuevas, lo que produce que los empleados experimenten crecimiento y aprendizaje y en consecuencia, se sientan más competentes.

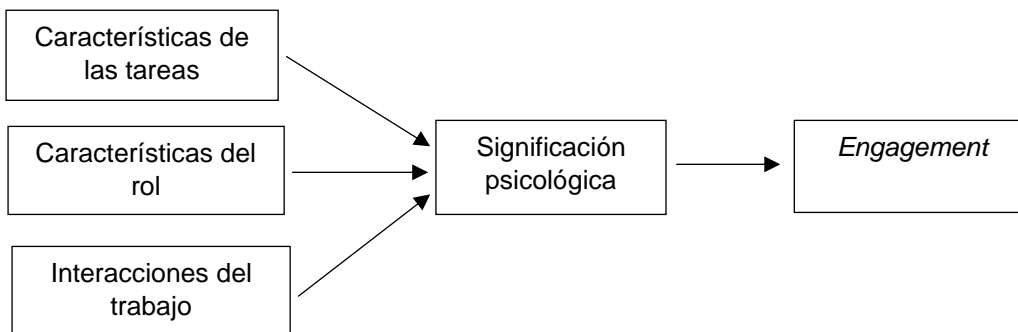
En cuanto a las características de rol y su influencia en la significación psicológica, Kahn (1990) sostiene que existen roles que implican identidades que los trabajadores están obligados a asumir. Sin embargo, estas identidades pueden ser o no del agrado de los empleados lo que produce que experimenten o no una

significación psicológica (Kahn, 1990). Si a un empleado no le gusta cierta identidad que debe asumir, este no se invierte a sí mismo en la tarea, pues no se siente identificado y como consecuencia no experimenta ese sentimiento de implicación, utilidad y valor que caracteriza la significación psicológica. También, existen roles que conllevan un estatus o influencia. Por ejemplo, cuando un empleado es capaz de ejercer una influencia o de llegar a una posición importante en su empresa y así alcanzar un estatus, produce una tendencia a experimentar una sensación de significación en ese empleado, ya que ese estatus que consigue el empleado funciona como un indicador para él mismo de lo importante y necesario que es para la organización (Kahn, 1990) con lo cual, se siente valorado y útil en la empresa y de esta manera experimenta la significación, ya que se invierte a sí mismo cognitiva, física o emocionalmente en una empresa en donde se siente útil y valorado (Kahn, 1990).

Por último, Kahn (1990) considera que las interacciones interpersonales satisfactorias entre el empleado y los clientes y demás compañeros, producen que el empleado tenga una tendencia a experimentar significación psicológica. En el estudio que realizó Kahn (1990) vio que esas interacciones promovían la dignidad, la autoapreciación y el sentido de valer la pena. Dichas interacciones se consideran como un recurso de gran valor, ya que cubren las necesidades afectivas del empleado al permitirles sentirse apreciados y valorados (Kahn, 1990). Por tanto, el empleado al sentirse valioso y valorado debido al sentimiento de dignidad, autoapreciación y sentido de valer la pena que promueven esas interacciones personales, hace que sea propenso a experimentar significación psicológica (Kahn, 1990).

De este modo, podemos ver cómo influyen estos tres factores que son las características de las tareas, las características del rol y las interacciones del trabajo en la significación psicológica, la cual está relacionada a su vez con el *engagement*.

Ilustración 1. Significación psicológica



Fuente: elaboración propia a partir de Kahn (1990)

La segunda condición psicológica que Kahn (1990) relacionó con el *engagement* o *disengagement* personal de un empleado fue la seguridad psicológica. Kahn (1990) sostiene que la seguridad psicológica se experimenta como una sensación que tiene el empleado de mostrarse y emplearse a sí mismo, de tal manera que ello no produzca ninguna consecuencia negativa para la autoimagen de sí mismo, su estatus en la empresa o en su carrera en general. Esto lo podemos relacionar con la idea de Kahn (1990) que explicábamos más arriba sobre la necesidad de incorporar partes de uno mismo en las tareas, como la voz propia y las emociones, así como la necesidad de emplearse a uno mismo en las tareas que se deben desempeñar en un puesto. Kahn (1990) sostiene que los empleados se sienten a salvo en las situaciones en las que pueden expresarse a sí mismos y mostrar su *engagement* personal sin ninguna represalia o consecuencia negativa. Por eso, llegó a la conclusión de que el *engagement* personal está relacionado con los altos niveles de seguridad psicológica. Cuando se da una situación que se caracteriza por una elevada seguridad psicológica, los empleados están personalmente *engaged* (Kahn, 1990).

En relación con esto, Kahn (1990) sostiene que los resultados del estudio indican que existen cuatro factores que influyen de forma directa en la seguridad psicológica: las relaciones interpersonales, las dinámicas de grupos y entre grupos, los estilos y los procesos de dirección y las normas de dirección.

En cuanto a las relaciones interpersonales, Kahn (1990) considera que cuando esas relaciones son de apoyo y confianza, promueven la seguridad

psicológica. En el estudio de Kahn (1990) sobre una empresa de arquitectura, concluyó que este tipo de relaciones interpersonales se daban en los empleados que no sentían miedo a la hora de proponer y compartir sus ideas. Estos empleados veían la crítica como algo constructivo (Kahn, 1990).

En cuanto a la dinámica de grupos y entre grupos que influye en la seguridad psicológica, Kahn (1990) considera que los roles inconscientes que asumen los empleados tienen una influencia en la seguridad psicológica. En un grupo de trabajo todos los miembros conspiran tanto de forma consciente como de forma inconsciente para actuar de tal forma que puedan aliviar las ansiedades que pueda ocasionar el trabajo (Kahn, 1990). Dependiendo del respeto o autoridad que tenga el rol de un miembro de un grupo, se sentirá más o menos seguro y de ahí podría sentirse también más o menos *engaged* personalmente. Además, el rol que usan los empleados refleja la identidad y el grupo al que representan (Kahn, 1990).

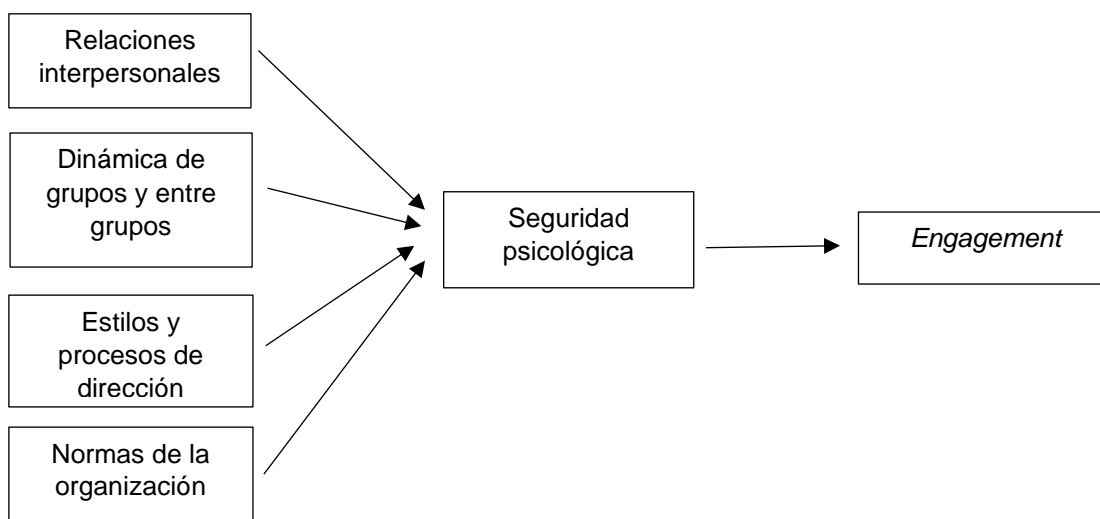
En cuanto al estilo y proceso de dirección y su influencia en la seguridad psicológica, Kahn (1990) considera que los líderes de una organización refuerzan los comportamientos de los miembros de una empresa. Los entornos en los que hay una gestión de apoyo favorecen que los empleados no tengan miedo a fallar o hacer algo mal. Además, cuando un director o líder es inconsistente, hipócrita o impredecible produce en los empleados poca seguridad para invertirse a sí mismos en sus tareas y en las tareas que se le manda realizar (Kahn, 1990). Por eso, los empleados necesitan sentir que la figura con autoridad de la empresa es competente y segura para que ellos también se sientan seguros en las tareas que dicha figura le manda llevar a cabo.

Por último, vamos a referirnos a la influencia de las normas, es decir, al impacto que tienen las expectativas compartidas sobre los comportamientos que deben tener los empleados que pertenecen a una organización, en la seguridad psicológica experimentada por ellos. Según Kahn (1990) el desempeño de los roles de los empleados que se encuentran dentro de los límites de las normas de una empresa promueve la seguridad psicológica. El estudio de Kahn (1990), indica que los empleados que cumplen con las normas y que se comportan de acuerdo con dichas normas, se sienten más seguros, mientras que los que no las cumplen del todo, se sienten menos seguros, a la vez que pensar en no cumplirlas supone

ansiedad y frustración para ellos. Además, el cumplimiento de las normas significa no cuestionar los patrones de comportamiento establecidos (Kahn, 1990).

En resumen, los factores que influyen en la seguridad psicológica y a través de ella en el *engagement* o *disengagement* de los empleados son: las dinámicas de grupos y entre grupos, los estilos y los procesos de dirección y las normas de dirección que influyen en la seguridad psicológica de los miembros de una organización que harán que se sientan personalmente *engaged* si poseen esa seguridad, o por lo contrario que se sientan personalmente *disengaged* si no logran dicha seguridad.

Ilustración 2. Seguridad psicológica



Fuente: elaboración propia a partir de Kahn (1990)

Por último, la tercera condición psicológica que Kahn (1990) relacionó con el *engagement* o *disengagement* personal es la disponibilidad psicológica que define como "la sensación de tener los recursos físicos, emocionales o psicológicos para lograr el engage personal en un momento determinado" (Kahn, 1990: 714). La disponibilidad psicológica mide la disposición de la gente a estar *engaged* y tiene en cuenta aquellas distracciones que están alrededor de la gente y que pueden experimentar. En el estudio que muestra Kahn (1990) indica que dependiendo de cómo lidian las personas con las demandas tanto relacionas con el trabajo como las personales, pueden estar más o menos disponibles para la inversión completa de sí

mismos en el desempeño de sus roles. Además, dicho estudio indica que existen cuatro tipos de distracciones que influyen en la disponibilidad psicológica de los trabajadores que son: el agotamiento de la energía física, el agotamiento de la energía emocional, la inseguridad y la vida fuera del trabajo (Kahn, 1990).

En cuanto al agotamiento de la energía física, Kahn (1990) sugiere que el *engagement* personal exige a los empleados altos niveles de energía física, disposición y fuerza, mientras que el *disengagement* personal no demanda tales niveles. Entonces, aquellas situaciones en las que los empleados se sienten *disengaged*, se encuentran exhaustos y para lograr estar *engaged* se necesita ese requerimiento del *engagement* personal que es la energía, fuerza y disposición (Kahn, 1990)

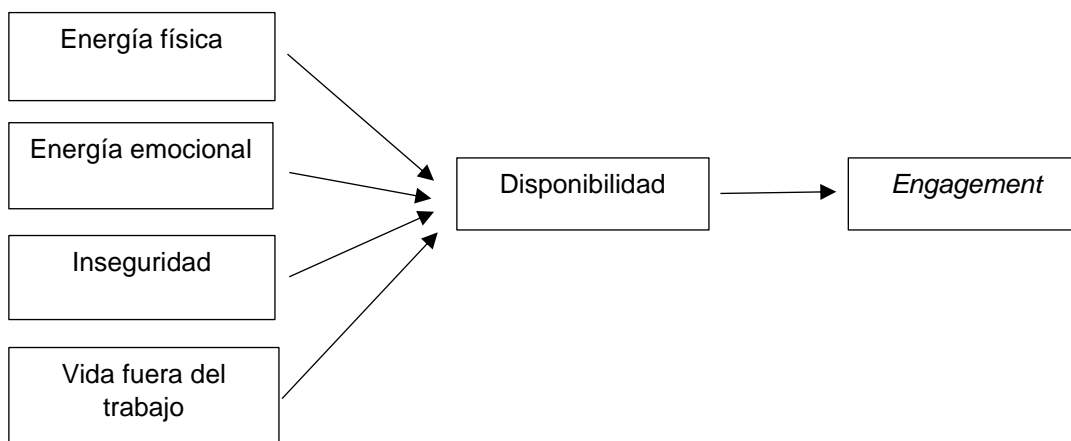
En cuanto a la energía emocional, Kahn (1990) sostiene que la expresión y la inversión del “yo” en el desempeño de las tareas que requieren una labor emocional, supone un cierto nivel de emotividad. Este nivel de emotividad no es requerido por el personal *disengagement*, sino por el personal *engagement*. Por tanto, Kahn (1990) considera que las personas necesitan recursos emocionales con el fin de satisfacer las demandas del *engagement* personal (Kahn, 1990). Además, un empleado *disengaged* no estará disponible para invertirse a sí mismo en las tareas debido a esa falta de recursos emocionales que requiere el *engagement* personal.

En cuanto a la seguridad, según Kahn (1990) “la disponibilidad psicológica también corresponde a cómo de segura se siente la gente acerca de su trabajo y de su estatus” (p. 715). Para poder expresarse uno mismo, se debe sentir una confianza o seguridad hacia uno mismo. Por el contrario, la inseguridad hace que una persona se distraiga de invertirse ella misma en su trabajo (Kahn, 1990). En el estudio que muestra Kahn (1990) la inseguridad generó en los empleados ansiedad debido a la falta de confianza en ellos mismos. Cabe destacar que esto ocurría también en los empleados que se encontraban con un estatus más bajo. Por tanto, la falta de confianza produce que el empleado esté menos disponible para invertirse y expresarse en las tareas que debe desempeñar.

Por último, en cuanto a las vidas fuera del trabajo y su influencia en la disponibilidad psicológica, Kahn (1990) afirma que tienen una gran capacidad para alejar a estos empleados psicológicamente de los roles que desempeñan. Esto

sucede cuando los empleados no siguen pensando en su trabajo cuando se encuentran fuera de él, lo cual causa que se sientan más disponibles para invertirse a sí mismos y sus energías en el desempeño de sus roles (Kahn, 1990).

Ilustración 3. Disponibilidad



Fuente: elaboración propia a partir de Kahn (1990)

2.2. ENGAGEMENT COMO OPUESTO AL BURNOUT

La teoría del *engagement* como opuesto al *burnout* fue estudiada sobre todo por Maslach, Schaufeli y Leiter (2001). Estos últimos definen el *burnout* como “una respuesta prolongada a los estresores interpersonales y emocionales crónicos en el trabajo y se caracteriza por las tres dimensiones de agotamiento, cinismo e ineficacia” (Maslach et al., 2001: 397).

Como indican Maslach et al. (2001) las primeras investigaciones tenían una perspectiva psicológica clínica y social y se hacían desde el punto de vista descriptivo y cualitativo. La perspectiva clínica se centraba en los síntomas del *burnout* y en temas mentales, mientras que la social se centraba en las relaciones entre proveedor y destinatario, así como en el contexto situacional (Maslach et al., 2001).

En la década de los 80, las investigaciones y estudios del *burnout* pasaron a ser investigaciones empíricas más sistemáticas, pasando a ser un trabajo más cuantitativo (Maslach et al., 2001).

Sin embargo, en la década de los 90 las investigaciones sobre el *burnout* tomaron nuevas direcciones, ya que el concepto de *burnout* se extendió a otros ámbitos que no fuesen los servicios humanos o educación, sino también a la tecnología, administración, al ámbito militar etc. (Maslach et al., 2001).

Maslach et al. (2001) comentan las tres dimensiones del *burnout* que se corresponden con el agotamiento, cinismo o despersonalización e ineficacia. El que tiene una mayor manifestación en el *burnout* y el que más fue reportado y analizado fue el agotamiento. El agotamiento es referido por muchas personas cuando experimentan el *burnout* (Maslach et al., 2001). Según Maslach et al. (2001) el agotamiento va más allá de ser una experiencia, también, implica acciones que producen el distanciamiento emocional y cognitivo de uno mismo con el trabajo. Este distanciamiento es una forma de hacer frente a toda la carga de trabajo a la que está sometido un empleado (Maslach et al., 2001).

Sin embargo, Maslach et al. (2001) sostienen que el agotamiento, a pesar de ser un criterio importante para el *burnout*, este no es el único, sino que existen otros dos criterios relevantes y necesarios para el *burnout* que son la despersonalización y la ineficacia.

La despersonalización está relacionada con el agotamiento y Maslach et al. (2001) la definen como “un intento de poner distancias entre uno mismo y los destinatarios de un servicio ignorando activamente las cualidades que los hacen personas únicas y engaged” (p. 403). Esto se explica por el hecho de que existen demandas que son más fáciles de manejar cuando los empleados se sienten como objetos impersonales de su propio trabajo (Maslach et al., 2001), es decir, cuando se sienten alejados del rol que desempeñan en su trabajo, es más fácil para ellos lidiar con ciertas demandas. Esta distancia cognitiva es usada por los empleados cuando se encuentran desanimados o agotados y la usan desarrollando una indiferencia o una actitud cínica, ya que el distanciamiento es una reacción inmediata al agotamiento (Maslach et al., 2001). Además, según Maslach et al. (2001) en las investigaciones sobre el *burnout* se encuentra una fuerte relación que va desde el agotamiento al cinismo o despersonalización.

El tercer criterio del *burnout* y que también está relacionado con la despersonalización y el agotamiento es la ineficacia. Según Maslach et al. (2001) la

relación entre estos tres criterios del *burnout* es bastante compleja, ya que se puede considerar como una función del cinismo o del agotamiento o como una combinación de los dos. La relación entre estos dos conceptos viene dada cuando un empleado se tiene que enfrentar de forma crónica a una situación laboral con demandas abrumadoras y agotadoras cuyo resultado es el agotamiento o el cinismo y que, a su vez, es muy probable que haga desaparecer el sentido de efectividad del empleado, ya que el cinismo y el agotamiento interfieren de forma negativa en la efectividad (Maslach et al., 2001). La razón de esta interferencia en la efectividad por parte del agotamiento y del cinismo es que si una persona se siente abrumada o cuando presta ayuda a un cliente, el cual es indiferente para él mismo, es complicado sentir esa sensación de haber alcanzado un logro o un objetivo (Maslach et al., 2001).

Por tanto, aunque el agotamiento sea el aspecto más común del *burnout*, el cinismo o despersonalización y la ineficacia unida al agotamiento producen en el empleado la sensación de estar ausentes y de ser menos efectivos con sus tareas y como consecuencia sentirse quemados (*burnout*) en su trabajo.

Según Maslach et al. (2001), los investigadores Maslach y Leiter reformularon la definición del *burnout* como la erosión del *engagement* a causa del trabajo. Por tanto, la energía, la implicación y eficacia que caracterizan al *engagement* se convierten en cansancio, cinismo e ineficacia que son las características principales del *burnout* (Maslach et al., 2001).

Maslach et al. (2001), señalan que tanto el *engagement* como el *burnout* son dos modelos relacionados con el bienestar de los empleados y que, a su vez, forman parte de una clasificación que se compone por dos dimensiones diferentes: el placer y la activación, caracterizándose así el *burnout* por bajos niveles de placer y activación y el *engagement* por altos niveles de placer y activación (Maslach et al., 2001). Por eso, el *engagement* es considerado lo opuesto al *burnout*.

La medición de *burnout* se ha hecho con el Maslach-Burnout Inventory (MBI), sin embargo, con la ampliación del *burnout* a otros campos que no fuesen solo el sanitario y educacional como comentábamos antes, esta medición se adaptó al resto de empleos, denominándose así la medición MBI-General Survey (MBI-GS) (Schaufeli et al., 2002) que lo que hace es medir de una forma más general las tres dimensiones del *burnout* que comentábamos anteriormente. Maslach et al. (2001) miden el *engagement* por el

patrón opuesto de las puntuaciones de las tres dimensiones del MBI, por ejemplo, las puntuaciones bajas en el agotamiento y el cinismo y las puntuaciones altas en la eficacia y la iniciativa serían un indicativo del *engagement*. Por el contrario, si, por un lado, las puntuaciones en el agotamiento y en el cinismo son altas y por el otro, las puntuaciones en la eficacia y la iniciativa son bajas, serían un indicativo del *burnout*.

Sin embargo, investigadores como Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002), a pesar de que consideran que ambos términos son conceptualmente opuestos afirman que deben ser medidos independientemente. Schaufeli et al. (2002) establecen las diferencias entre el *burnout* y el *engagement* considerando que el *burnout* se caracteriza por la combinación del agotamiento que implica poca activación en el empleado y el cinismo que implica que el empleado no se sienta identificado con su trabajo. Todo ello, reduce la eficacia profesional del empleado. El *engagement* presenta características contrarias al *burnout*, tales como la dedicación que supone la identificación del empleado con su trabajo y que se caracteriza por entusiasmo, orgullo, inspiración y desafío y el vigor que supone la activación de este y que se caracteriza por altos niveles de energía, persistencia ante las dificultades, resiliencia mental y la disposición de invertir esfuerzo en el trabajo (Schaufeli et al., 2002). Cabe destacar, tal y como indican Schaufeli et al. (2002) que la absorción es otra dimensión del *engagement* que se caracteriza por estar completamente concentrado en la labor de uno dificultando la desconexión del trabajo y que a su vez hace que el tiempo pase rápidamente (Schaufeli et al., 2002). Además, aunque el vigor y la dedicación que son dimensiones del *engagement* y que son directamente opuestas al agotamiento y al cinismo que son dimensiones de *burnout*, el bajo nivel de eficacia que es otra dimensión del *burnout* y la absorción que es la del *engagement* no se consideran aspectos directamente opuestos, ya que según Schaufeli et al. (2002) son aspectos conceptualmente distintos.

2.3. TEORÍA DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES

La teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL) parte de la pregunta sobre qué factores ocasionan el estrés en el trabajo y para responderla trata de analizar y explicar de qué forma las demandas y los recursos laborales influyen en el estrés y la motivación en el trabajo (Bakker y Demerouti, 2013). Con esta teoría se puede predecir

el *burnout*, el compromiso del empleado con la empresa (compromiso organizacional), el *engagement*, el rendimiento y la conexión establecida con el puesto de trabajo (Bakker y Demerouti, 2013).

Bakker y Demerouti (2013) definen las demandas laborales como “[...] aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos” (Bakker y Demerouti, 2013: 108). Como ejemplo de demanda laboral, puede ser la presión a la que están sometidos los trabajadores en su puesto de trabajo tanto física como mentalmente lo que causa un agotamiento y un desgaste en el empleado y como consecuencia, esto condicionará su bienestar y su rendimiento (Bakker y Demerouti, 2013). Por otro lado, los recursos laborales lo definen como “[...] aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales que pueden (a) reducir las exigencias del trabajo y costes fisiológicos y psicológicos asociados, (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo” (Bakker y Demerouti, 2013: 108) y que serán útiles a la hora de enfrentarse a muchas de las demandas que genera el trabajo (Bakker y Demerouti, 2013).

La teoría de DRL sostiene que tanto las demandas como los recursos desencadenan el *proceso de deterioro de la salud* y el *proceso motivacional* que son dos procesos considerados independientes. Por tanto, las demandas podrían desencadenar problemas de salud relacionados con el agotamiento de la persona, como el estrés debido a la exigencia emocional o el agotamiento mientras que, los recursos desencadenarían el *engagement* del empleado, la retroalimentación y la motivación (Bakker y Demerouti, 2013). Todo esto se debe a que cuando un trabajo requiere esfuerzo, este consume los recursos energéticos del empleado, por eso supone un proceso de deterioro de la salud de este, mientras que los recursos hacen posible la reducción de esos esfuerzos, a la vez que predicen la autonomía o la autoeficacia, lo que pone en marcha un proceso motivacional en el empleado (Bakker y Demerouti, 2013).

Sin embargo, las demandas y los recursos laborales pueden interactuar de manera conjunta provocando efectos conjuntos (Bakker y Demerouti, 2013). Uno de ellos se basa en que los recursos laborales pueden actuar como *amortiguadores* en el impacto que producen las demandas sobre factores tales como el estrés, la presión y los cambios a los que los trabajadores están sometidos. Algunos de esos recursos

laborales que ayudan a mitigar ciertas demandas son según señalan Bakker y Demerouti (2013) el apoyo social, la retroalimentación en el trabajo y la posibilidad de seguir desarrollándose en la carrera. Por esa razón, cuando un empleado tiene a su disposición numerosos recursos, será más sencillo para él defenderse de las demandas.

Otro efecto derivado de la interacción entre las demandas y recursos laborales que señalan Bakker y Demerouti (2013) es el impacto que generan los recursos cuando las demandas son altas. En este caso, cuando las demandas son elevadas hacen que los recursos laborales tengan un mayor impacto positivo en el *engagement* y la motivación. Tanto el primer efecto como este último se pueden ver en el ejemplo que nos ofrecen estos dos investigadores en el que son estudiados unos dentistas finlandeses. Este estudio muestra que en situaciones donde las demandas laborales (como la sobrecarga) son altas, los recursos como las variedades de conocimientos hacían aumentar el *engagement*. Además de esto, esos recursos actuaban como *amortiguadores* de los efectos negativos que producía esa sobrecarga en el *engagement*. Por tanto, podemos ver como los recursos actúan como mitigadores sobre los efectos de las demandas en el *engagement* y como a su vez la influencia de los recursos en el *engagement* se ve amplificada cuando las demandas son altas (Bakker y Demerouti, 2013).

2.3.1. Relaciones entre recursos laborales, recursos personales y *engagement*.

Bakker y Demerouti (2013) definen los recursos personales como “[...] autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia referidas a la percepción de la capacidad propia para controlar e influir en el entorno” (Bakker y Demerouti, 2013: 109). Estos recursos personales motivan el rendimiento laboral y el establecimiento de metas. Como consecuencia, el empleado experimenta mayor satisfacción y motivación para perseguir los objetivos que se marca. Cuantos más recursos personales, tenga una persona, mayor autoestima alcanza y más realistas son sus objetivos, lo cual produce en el empleado mayor motivación para alcanzarlos (Bakker y Demerouti, 2013).

Los recursos personales son investigados por Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2009) y en qué medida predicen estos el *engagement*. Esos recursos son la autoeficacia, la autoestima basada en la organización y el optimismo. La autoeficacia la definen como la percepción que tienen los individuos sobre su habilidad y capacidad

de hacer frente a las demandas que vayan surgiendo; la autoestima basada en la organización es el grado en que las personas piensan que pueden satisfacer sus propias necesidades al involucrarse en los roles de su organización y por último, el optimismo, que es la tendencia que puede tener una persona en creer que puede conseguir logros y óptimos resultados (Xanthopoulou et al., 2009).

Según estos cuatro investigadores, los recursos personales facilitan el alcance de las metas, protegerse de amenazas, de la degradación psicológica y fisiológica y, además, ayudan a estimular el desarrollo personal (Xanthopoulou et al., 2009). La autoeficacia, la autoestima basada en la organización y el optimismo como sostienen Xanthopoulou et al. (2009) son importantes tanto para el bienestar psicológico de las personas como para el bienestar de estas en todo lo que tenga que ver con el trabajo.

Estos cuatro investigadores plantean dos hipótesis en relación con los recursos personales, los recursos laborales y el *engagement*. Por un lado, si el *engagement* en el trabajo se relaciona positivamente con los recursos personales y laborales. Por el otro, si los recursos laborales, los recursos personales y el *engagement* en el trabajo se relacionan recíprocamente (Xanthopoulou et al., 2009). En cuanto a la primera hipótesis, estudian si el *engagement* en el trabajo da lugar a recursos personales y laborales. Según, Xanthopoulou et al. (2009) “[...] el *engagement* del trabajo puede facilitar la movilización de los recursos externos (laborales) e internos (personales)” (p. 237). De hecho, Hobfoll considera que los empleados *engaged* pueden crear recursos laborales como el hecho de pedir ayuda a otros compañeros debido a que estos empleados que están *engaged* poseen una mayor motivación para conseguir sus objetivos y, por tanto, crean esos recursos laborales para usarlos con el fin de alcanzar dichos objetivos (Citado en Xanthopoulou et al., 2009). Como consecuencia, como sostienen Xanthopoulou et al. (2009), esto puede generar en los empleados los tres recursos personales que se han mencionado antes: la autoeficacia, la cual produce que ellos mismos sepan y sean conscientes de todo lo que pueden hacer y de todas sus capacidades, lo que les lleva a la autoestima basada en la organización, ya que los empleados se valoran más y se sienten más valorados en la empresa, y por último, se sienten más optimistas (Xanthopoulou et al., 2009).

Por tanto, el *engagement* en el trabajo visto como un estado motivacional-afectivo positivo, produce en los empleados emociones positivas que hace que estos no solo experimenten los beneficios de esas sensaciones y emociones, sino también hace

que se amplíen los repertorios de pensamiento, respuesta y acción en los empleados y como consecuencia que generen más recursos personales, psicológicos y sociales para buscar soluciones y hacer frente a las ciertas situaciones y demandas (Xanthopoulou et al., 2009).

Como podemos ver, no solo los recursos laborales predicen el *engagement* en el trabajo como se ha visto anteriormente, sino que este también produce en los empleados *engaged* que desarrollen recursos laborales, ya que estos son más propensos a cumplir lo que se proponen y utilizan estos recursos laborales para conseguirlos (Xanthopoulou et al., 2009). Además, el *engagement* en el trabajo junto con los recursos laborales generan en el empleado los recursos personales como autoeficacia, la autoestima basada en la organización y el optimismo. Todo esto es necesario para que el empleado haga frente a las demandas que se le presenten (Xanthopoulou et al., 2009).

En cuanto a la segunda hipótesis, estos investigadores sostienen que efectivamente dichos recursos y el *engagement* se relacionan recíprocamente. Sin embargo, también, los recursos personales y los laborales pueden relacionarse recíprocamente entre sí. Por ejemplo, es más probable que los empleados se sientan más apreciados y competentes (recursos personales) cuando trabajan en un ambiente laboral rico en recursos laborales, y a su vez, los empleados optimistas y autoeficaces (recursos personales) que como se ha comentado, son aquellos que se sienten válidos y capaces, van creando recursos laborales en ese entorno como autonomía, apoyo de compañeros y participación para poder hacer frente a las exigencias de las demandas laborales que vayan surgiendo (Xanthopoulou et al., 2009). Nahrgang, Morgeson y Hofmann (2011) en esta línea, sostienen que un ambiente de apoyo empuja a los empleados a un mayor *engagement*, ya que un ambiente así produce que los empleados se sientan más valorados e implicados en la organización. Todo esto, según Nahrgang et al. (2011) favorece el *engagement*, así como la implicación del trabajador y la satisfacción laboral.

Xanthopoulou et al. (2009) sostienen que, a través de las experiencias y el aprendizaje, las personas pueden llegar a crear evaluaciones positivas más fuertes sobre ellas mismas (recursos personales como la autoeficacia o la autoestima) y como consecuencia crear un entorno de trabajo rico en recursos (recursos laborales como feedback o relaciones interpersonales) (Xanthopoulou et al., 2009). Por esa razón, un

entorno en concreto en el cual se encuentre una persona no solo fomenta los recursos personales de esta, sino que estos recursos pueden determinar la manera en la que el individuo cambia ese entorno creando recursos laborales en él y cómo reacciona él mismo ante ese entorno (Xanthopoulou et al., 2009).

En resumen, un entorno rico en recursos laborales hace que el empleado genere recursos personales o, por el contrario, el empleado que posee recursos personales puede crear en este caso, un ambiente rico en recursos laborales.

2.3.2. Relación entre demandas laborales, *burnout* y *engagement*.

Crawford, LePine y Rich (2010) investigaron las relaciones entre las demandas laborales, el *burnout* y el *engagement*. Estos investigadores presentan dos hipótesis, la primera: "las demandas laborales, ya sean como desafíos o como obstáculos, están positivamente relacionadas con el *burnout*" (Crawford et al., 2010: 838) y la segunda: "la relación entre las demandas laborales y el *engagement* va a depender del tipo de demanda, tal que las demandas desafiantes se asocian positivamente con el *engagement* y las demandas obstaculizadoras se asocian negativamente con el *engagement*" (Crawford et al., 2010: 838).

La relación entre las demandas laborales y el *engagement* depende de si se trata de una demanda desafiante (desafío) u obstaculizadora (obstáculo). Crawford et al. (2010) sostienen que los desafíos "tienden a ser evaluados como demandas estresantes que tienen el potencial para fomentar la maestría, el crecimiento personal o futuros beneficios" (p. 836), mientras que los obstáculos "tienden a ser evaluados como demandas estresantes que tienen el potencial de impedir el crecimiento personal, el aprendizaje y el alcance de objetivos" (Crawford et al., 2010: 836).

En estas definiciones que nos dan Crawford y sus compañeros, podemos ver la diferencia entre estos dos tipos de demandas. Las dos son consideradas como demandas estresantes, pero juegan un papel diferente en el empleado. Entre los ejemplos de demandas desafiantes proporcionadas por Crawford et al. (2010) se encuentran las siguientes: altos niveles de responsabilidad laboral, la carga de trabajo y el apremio. Por otro lado, en cuanto a ejemplos de demandas obstaculizadoras se incluyen: los trámites burocráticos, las dificultades y conflictos de intereses (Crawford et al., 2010). Por tanto, las demandas desafiantes son percibidas por los empleados como oportunidades para aprender, para poner a prueba sus competencias y lograr sus

objetivos, mientras que las demandas obstaculizadoras son consideradas por los empleados como barreras y limitaciones que no les permite progresar y alcanzar los logros que se proponen (Crawford et al., 2010).

En cuanto a la primera hipótesis que proponen Crawford et al. (2010) las demandas laborales, ya sean demandas desafiantes o demandas obstaculizadoras, están positivamente relacionadas con el *burnout*, ya que el esfuerzo con el que hacen frente a las demandas puede resultar en una presión para el empleado, como pueden ser la ansiedad o fatiga, lo cual puede ocasionar a la larga que los empleados se sientan exhaustos (Crawford et al., 2010). Sin embargo, Crawford et al. (2010) dejan claro que, aunque los empleados se puedan llegar a sentir exhaustos no significa que todos dejen de estar dispuestos a invertirse a ellos mismos y a sus esfuerzos o dejen de estar *engaged* cuando se enfrentan a las demandas en particular demandas desafiantes, pues como se verá a continuación las demandas desafiantes desencadenan emociones positivas y se relacionan positivamente con el *engagement*.

Por un lado, en cuanto a la segunda hipótesis, Crawford et al. (2010) consideran que las demandas desafiantes se relacionan positivamente con el *engagement*. Estos investigadores sostienen que las demandas pueden ser evaluadas por los empleados, como desafíos, es decir, como demandas desafiantes que como se ha explicado antes, tienden a ser evaluadas como algo que tiene el potencial de promover el crecimiento personal, el logro de objetivos, poner a prueba las competencias propias etc. Este tipo de demandas desafiantes tienden a desencadenar emociones positivas como el entusiasmo o la euforia y a su vez tienden a provocar el afrontamiento activo para la resolución de problemas (Crawford et al., 2010). Por tanto, los empleados se sentirán dispuestos a invertirse a ellos mismos y a esforzarse en sus trabajos, ya que saben que esas demandas les permitirá alcanzar sus logros, así como crecer personalmente.

Por todo esto, Crawford et al. (2010) sostienen que los empleados al saber que haciendo frente a todos los esfuerzos que suponen las demandas desafiantes será efectivo y obtendrán crecimiento personal, logro de objetivos y además, estarán dispuestos a invertir energía y esfuerzos, lo que significa un mayor estado de *engagement* en el empleado. Por tanto, estos investigadores sostienen que las demandas desafiantes se relacionan positivamente con el *engagement*.

Por otro lado, las demandas obstaculizadoras se relacionan negativamente con el *engagement*, tal y como sostienen Crawford et al. (2010). Como se ha explicado antes, las demandas obstaculizadoras tienden a ser evaluadas como algo que tiene el potencial de dañar o bloquear el crecimiento personal y el alcance de los logros. Este tipo de demandas tienden a desencadenar, al contrario que las demandas desafiantes, emociones negativas como el miedo o la ansiedad y a su vez, desencadenan una forma pasiva o emocional de hacer frente a los problemas. Por tanto, los empleados se sentirán menos dispuestos a invertirse a sí mismos para hacer frente a esas demandas obstaculizadoras, debido a las emociones negativas que producen dichas demandas que hacen que los empleados se sientan incapaces de afrontarlas, con lo cual reduce el *engagement* en los empleados (Crawford et al., 2010).

En resumen, las demandas laborales, ya sean demandas desafiantes o demandas obstaculizadoras, se relacionan positivamente con el *burnout*, aunque no todos los empleados tienen que dejar de estar dispuestos a invertirse a ellos mismos cuando se tienen que enfrentar a este tipo de demandas (Crawford et al., 2010). La relación entre las demandas laborales y el *engagement* va a depender del tipo de demanda con la que el empleado se encuentre, tal que las demandas desafiantes se asocian positivamente con el *engagement*, ya que producen emociones positivas en el empleado, mientras que las demandas obstaculizadoras se asocian negativamente con el *engagement* debido sobre todo a las emociones negativas que generan (Crawford et al., 2010).

2.4. ENGAGEMENT SEGÚN MACEY Y SCHNEIDER

Macey y Schneider (2008) consideran que este término es relativamente nuevo y ambiguo. La ambigüedad viene dada por el escaso estudio tanto teórico como empírico de este, de ahí que los investigadores y los profesionales o empresas que tratan este término se pueden referir al mismo como un estado psicológico, un rasgo o un comportamiento (Macey y Schneider, 2008). Sin embargo, Macey y Schneider (2008) sostienen que muchos consultores de Recursos Humanos prefieren no darle una definición concreta al *engagement* del empleado sino más bien, referirse a las consecuencias positivas de este. En los anteriores puntos se ha comentado que se solía confundir el *engagement* o usarlo como sinónimo de otros constructos ya aceptados y

establecidos como el compromiso (*commitment*) o la satisfacción laboral (*job satisfaction*). En este caso Macey y Schneider (2008) sostienen que, aunque se pueden encontrar investigaciones que estudian y relacionan algunas actitudes de los empleados a las que se refieren como *engagement* con los resultados dados en una empresa como pueden ser el abandono o la productividad, estas actitudes no reflejan ni definen el concepto *engagement*. Por todo esto, estos dos autores plantean la cuestión de si el concepto de *engagement* es único o si más bien es una reformulación de otros constructos. Además, tal y como indican Ababneh y Macky (2015) esta confusión entre el *engagement* y otros constructos dan lugar tanto a problemas en la medición del *engagement* como a al uso de este constructo en las implantaciones y evaluaciones de las estrategias de desarrollo del *engagement* del empleado.

Macey y Schneider (2008) ante la diversidad de conceptualizaciones del término *engagement*, muestran su *espacio conceptual*. Estos dos investigadores se refieren al *engagement* como rasgo, como estado y como comportamiento.

En primer lugar, dentro de la idea del *engagement* como estado psicológico Macey y Schneider (2008) tratan las cuatro principales categorías: la satisfacción laboral, el empoderamiento psicológico, el compromiso organizacional y la implicación laboral.

En cuanto al *engagement* como satisfacción, Macey y Schneider (2008) sostienen que algunos vinculan directamente el *engagement* y la satisfacción. De hecho, algunas definiciones del *engagement* implican la definición de satisfacción. Por ejemplo, Harter, Schmidt y Hayes (2002) definen el *engagement del empleado (employee engagement)* como “la implicación personal y la satisfacción junto con el entusiasmo por el trabajo” (p. 269). Como podemos ver, en esta definición, se refiere al *engagement* como satisfacción, implicación y entusiasmo. Por eso, tal y como indican Macey y Schneider (2008) algunos investigadores cuando miden el *engagement* lo hacen con evaluaciones de la satisfacción del empleado con la empresa en general, con los compañeros, con el puesto en el que desarrolla su actividad etc. Además, las medidas que se usan para medir el *engagement* en la práctica, son muy similares a las medidas usadas para evaluar la satisfacción laboral (Macey y Schneider, 2008).

Por tanto, cuando miden el *engagement* lo que están midiendo es la satisfacción y como consecuencia, se va generado una confusión entre lo que es el *engagement* y

lo que es la satisfacción laboral debido sobre todo a la poca precisión a la hora de definir estos conceptos.

El *engagement* se diferencia de la satisfacción en que el *engagement* supone activación y la satisfacción supone saciedad (Macey y Schneider, 2008). Las encuestas que se hacen a los empleados sobre la satisfacción en sus trabajos pueden ser, como indican Macey y Schneider (2008) de importancia a la hora de evaluar aquellas condiciones que motivan el *engagement* como estado, pero eso no significa que la satisfacción se refiera directamente al *engagement*, sino que es un indicador o una faceta del *engagement*.

Por todo esto, Macey y Schneider (2008) plantean la siguiente proposición en cuanto a la relación del *engagement* y la satisfacción: “La satisfacción cuando se evalúa como saciedad no está en el mismo espacio conceptual que el *engagement*. La satisfacción cuando es medida como sentimientos de energía, entusiasmo y estados afectivos positivos similares se convierte en una faceta del *engagement*” (Macey y Schneider, 2008: 8).

En segundo lugar, Macey y Schneider (2008) analizan el *engagement* como compromiso dentro del espacio conceptual del *engagement* como estado. Algunos investigadores definen el *engagement* como el compromiso que poseen los empleados con su empresa o lo relativo a ella. Por ejemplo, Salanova y Schaufeli (2009) sostienen que muchos consideran que los trabajadores *engaged* “tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización, son fieles a la propia organización, y rinden más allá de lo que formalmente se les exige” (Salanova y Schaufeli, 2009: 99). Como sostienen Macey y Schneider (2008) “el compromiso se considera como un estado psicológico de apego o como la fuerza de unión entre una persona y la organización” (p. 8). Tal y como indican estos dos autores, en varios estudios sobre la medida del compromiso organizativo, algunos investigadores usaron diferentes ítems que se centran en diferentes conceptos como pueden ser la significación personal y el compromiso organizativo, mientras que otros investigadores añadieron el esfuerzo o el orgullo (Macey y Schneider, 2008).

Macey y Schneider (2008) sostienen que, en esos casos el compromiso como estado psicológico sería entonces, un antecedente de varias consecuencias o resultados organizativos del *engagement* de los empleados. Por tanto, estos

investigadores afirman que el compromiso afectivo en este caso ha de considerarse no como el *engagement* estado, sino como una faceta del *engagement* estado (Macey y Schneider, 2008).

Por todo esto, estos dos investigadores plantean la siguiente proposición:

El compromiso organizativo es una faceta importante del *engagement* estado cuando se conceptualiza como el apego positivo hacia la totalidad de la organización y se mide como la voluntad para aportar energía en apoyo de la organización, sentir orgullo como miembro de la organización, y estar personalmente identificado con la organización (Macey y Schneider, 2008: 8-9).

En tercer lugar, Macey y Schneider (2008) analizan el *engagement* como implicación laboral dentro del espacio conceptual del *engagement* como estado. La implicación laboral (*job involvement*) se define como “el grado por el cual un empleado se relaciona psicológicamente con su trabajo y con el trabajo que desempeña” (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005: 244). Otros investigadores consideran que, una de las dimensiones de la implicación laboral tiene que ver con “[...] el grado por el cual una persona se identifica psicológicamente con su trabajo o con la importancia del trabajo en el total de la autoimagen” (Brown, 1996: 236).

Según Macey y Schneider (2008) el *engagement* y la implicación laboral son dos conceptos diferentes. La diferencia entre ambos radica en que el *engagement* supone energía y eficacia. Por eso, la implicación laboral es una faceta del *engagement* y no su equivalente.

Además, Maslach et al. (2001) sostienen que el *engagement* se caracteriza por varias cosas que son: la implicación, la energía y la eficacia. El *engagement* se diferencia de otros constructos ya establecidos como el compromiso organizacional y la *implicación* laboral, en que el primero se refiere a la lealtad del empleado hacia la empresa y la segunda, aunque sea similar al *engagement* en cuanto al aspecto de implicación que tiene el *engagement* con el trabajo, se diferencia de este en que en el *engagement* incluye las dimensiones de eficacia y energía, mientras que la implicación laboral no (Maslach et al., 2001). Por tanto, como indican Maslach et al. (2001) “el *engagement* proporciona una perspectiva más compleja y completa sobre la relación de un individuo con su trabajo” (p. 416).

Entonces, la implicación laboral es otro constructo ya establecido que es abarcado por el *engagement* junto con otros constructos pero que no debe ser definido como *engagement* como se ha visto hasta ahora.

Por todo esto, Macey y Schneider (2008) plantean la siguiente proposición: “la implicación laboral (incluyendo el task engagement y el compromiso organizacional) tradicionalmente se conceptualiza y se evalúa como una faceta importante del estado psicológico del engagement” (Macey y Schneider, 2008: 10).

En cuarto lugar, Macey y Schneider (2008) tratan el *engagement* como empoderamiento psicológico dentro del espacio conceptual de *engagement* como estado. Algunos investigadores definen el empoderamiento como la otorgación o experiencia de responsabilidad o autoridad (Macey y Schneider, 2008). Macey y Schneider (2008) consideran un modelo de cuatro dimensiones desarrollado por el investigador Spreitzer en el que se mide el grado en el que una persona se encuentra psicológicamente empoderado en su lugar de trabajo.

Según Macey y Schneider (2008) las cuatro dimensiones del modelo de Spreitzer incluyen el sentido de propósito, la autoeficacia, la autodeterminación y el impacto que pueda tener el esfuerzo de una persona. Tal y como sostienen Macey y Schneider (2008) todo esto implica una inclinación hacia la acción que se corresponde con su punto de vista del *engagement* como un estado que implica energía como bien se ha comentado antes.

Por tanto, Macey y Schneider (2008) consideran que estos sentimientos de empoderamiento que implican acción con relación al trabajo son otra faceta más del *engagement*.

Como conclusión, todos esos constructos que se han visto, como la implicación laboral, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el empoderamiento son importantes y relevantes para el *engagement* como estado, ya que de una manera u otra se consideran facetas del *engagement* y son útiles para predecirlo y promoverlo. Todos estos constructos cuando implican energía se pueden considerar facetas del *engagement*, ya que el *engagement* se caracteriza por esa energía.

Macey y Schneider (2008) se refieren a dichos constructos como “constructos antiguos”, dado que son constructos ya utilizados, investigados y medidos. Por tanto, estos investigadores sostienen que el *engagement* como estado psicológico, no solo lo

comprende los aspectos de estos antiguos constructos, sino que también lo comprenden los aspectos de los nuevos constructos centrados en el afecto (Macey y Schneider, 2008). Estos nuevos constructos de los que hablan Macey y Schneider (2008) son la afectividad positiva y la participación del yo.

En primer lugar, Macey y Schneider (2008) analizan el *engagement* como afectividad positiva. La afectividad positiva es considerada por muchos investigadores como un estado afectivo que se caracteriza por la activación y el agrado (Macey y Schneider, 2008). Normalmente, la afectividad positiva es utilizada con el fin de describir estados de ánimo y estados emocionales, además de ser utilizada como un rasgo disposicional o como una tendencia de una persona a experimentar ciertos eventos o circunstancias de una forma positiva (Macey y Schneider, 2008).

Schaufeli et al. (2002) consideran el *engagement* del trabajo como un estado afectivo-emocional positivo. Estos investigadores definen el *engagement* del trabajo como “un estado mental positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli et al., 2002: 74). Por un lado, el vigor se caracteriza por altos niveles de energía, resiliencia mental y la disposición a invertir esfuerzos en el trabajo (Schaufeli et al., 2002). Por otro lado, la dedicación se caracteriza por un sentido de entusiasmo, inspiración y orgullo. Por último, la absorción se caracteriza por la concentración en el trabajo (Schaufeli et al., 2002). Tal y como indican Macey y Schneider (2008) investigadores como Schaufeli y sus compañeros utilizaron para el *engagement* como afectividad positiva, constructos similares a la satisfacción o a la implicación, pero con un componente adicional enérgico y emocional (Macey y Schneider, 2008). Un ejemplo que muestran Macey y Schneider (2008) es el hecho de sentirse entusiasmado con el trabajo o sentirse feliz cuando uno trabaja intensamente.

Macey y Schneider (2008) también sostienen que algunos investigadores trataron la noción de vigor como un estado afectivo y no como un estado emocional, tal y como hizo el investigador Ariel Shirom, que posicionó el vigor como vitalidad cognitiva y energía emocional. Este mismo investigador consideró que el vigor no es el equivalente al *engagement* comportamiento, sino que el sentimiento de vigor corresponde a un estado psicológico. Por eso, el vigor como estado psicológico junto a otros estados afectivos positivos puede ser un indicador de *engagement* como comportamiento (Macey y Schneider, 2008). Cabe destacar que como indican Macey y

Schenider (2008), Shirom, en lugar de tratar el *engagement* estado como un estado psicológico general lo trata como un estado en relación con el trabajo.

Por tanto, según Macey y Schneider (2008) la afectividad positiva en relación, en este caso, con un puesto de trabajo o con el entorno de este, se considera una medida del *engagement* estado y sirve para conceptualizarlo si connota sentimientos de persistencia, energía, entusiasmo o dedicación.

El segundo nuevo constructo que tratan Macey y Schneider (2008) es el *engagement* como implicación del yo. Aquí entran en juego la autoestima, la autoeficacia y la autoidentidad que son sentimientos en relación con la implicación del yo. Como se ha visto en uno de los puntos anteriores, Kahn (1990) fue uno de los primeros investigadores en tratar el *engagement* en términos de la implicación del yo. Tal y como se ha visto anteriormente, Kahn (1990) en su definición de *personal engagement* supone que las personas se expresan y se aplican en su desempeño laboral física, intelectual y emocionalmente. Además, considera también que los empleados necesitan la *autoexpresión* y el *autoempleo* en sus vidas laborales. Incorporar esa *autoexpresión* y *autoempleo* produce una mayor satisfacción en el empleado, pues hace que se implique y se identifique con el trabajo que desempeña (Kahn, 1990). De este modo, podemos ver que el *personal engagement* incluye constructos como la implicación o la satisfacción. Por tanto, Macey y Schneider (2008) sostienen que el *engagement* estado se refiere tanto a la implicación del yo en el trabajo como al sentimiento de pertenencia e identificación del empleado con la organización.

Como conclusión a todo esto, el *engagement* estado o simplemente el *engagement*, comparte cierto espacio conceptual con otros constructos. No obstante, se trata de un constructo nuevo y diferente tanto de conceptos tradicionales (como la satisfacción o el compromiso) como de nuevos conceptos (como la implicación del yo o la afectividad positiva) (Macey y Schenider, 2008).

Siguiendo el desarrollo del marco propuesto por Macey y Schneider (2008) a continuación, pasaremos a explicar el *engagement* como comportamiento.

Según Macey y Schneider (2008) es muy común que nos encontremos con definiciones del *engagement* del empleado como esfuerzo o esfuerzo extra. En cuanto a los comportamientos del *engagement* que implican ese esfuerzo, Macey y Schneider (2008) sostienen que dicho esfuerzo no se aprende y es difícil de medir. Algunos

investigadores a la hora de medir el esfuerzo incorporaron ítems como el compromiso, la dedicación laboral y la intensidad, ya que el esfuerzo connota duración, intensidad y dirección (Macey y Schneider, 2008).

Sin embargo, Macey y Schneider (2008) consideran que esta idea del *engagement* como esfuerzo o esfuerzo extra que se traduce por: hacer más de lo que habitualmente se hace, es limitado para definir el *engagement*. Además, como decíamos antes, el esfuerzo es difícil de medir. Según Macey y Schneider (2008) solo con ese esfuerzo, hace que los empleados no vayan más allá de los límites típicos en relación con los otros y de ese modo no hacen o producen nada diferente sino, solamente algo más.

La adaptación también es relevante en la consideración del *engagement* como comportamiento adaptativo debido a la dinámica del trabajo y al entorno cambiante de las organizaciones (Macey y Schneider, 2008). Esto se relaciona con las acciones que implican iniciativa, ya que como explican Macey y Schneider (2008) algunos investigadores destacan la importancia de la iniciativa de los empleados hacia ciertos cambios destinados al éxito de la organización y como consecuencia, romper el estatus quo y adaptarse a los cambios para responder ante ellos y ante nuevos desafíos u oportunidades. Otros, por el contrario, sostienen que el empleado se dedicará a mantener ese estatus quo y protegerlo y defenderlo de las amenazas ya existentes o las que puedan surgir (Macey y Schneider, 2008). Lo que es importante aquí, como sostienen Macey y Schneider (2008) es que ambas ideas de comportamiento hacen hincapié en la adaptación. La adaptación del comportamiento como respuesta ante los desafíos u oportunidades que el empleado puede encontrar en su puesto de trabajo y en su empresa, es impulsado e iniciado por él mismo. Entonces, el *engagement* como comportamiento es además un comportamiento de adaptación tanto para proteger el estatus quo como para promover cambios, todo ello en respuesta a las amenazas y acontecimientos existentes o que puedan ocurrir (Macey y Schneider, 2008).

Por tanto, según Macey y Schneider (2008) el *engagement* como comportamiento supone comportamientos innovadores, hacer cosas diferentes, salirse de lo habitual, iniciativa, proactividad, adaptación e ir más allá. Por esa razón, el *engagement* como comportamiento incluye todas esas características y no puede ser considerado como solo una de ellas. Por ejemplo, aunque el esfuerzo implique energía y como se ha explicado antes, aquello que implica energía se podría considerar una

faceta del *engagement*, no se podría considerar ese esfuerzo únicamente como la definición de *engagement*, ya que el esfuerzo, por el contrario, supone solo hacer más de lo que se hace habitualmente pero no ir más allá, al igual que, el *engagement* como adaptación implica también otros constructos como la iniciativa, tal y se ha explicado. Entonces podemos decir que al igual que el *engagement* estado, el *engagement* como comportamiento posee numerosas facetas.

Por último, Macey y Schneider (2008) tratan la cuestión del *engagement* como una disposición ya sea como rasgo, característica personal o una tendencia a experimentar un estado afectivo.

Estos investigadores, explican algunos constructos disposicionales que se refieren muchas veces al *engagement* como rasgo y que influyen en el *engagement* como estado y como comportamiento, como son la afectividad positiva, la personalidad proactiva y la diligencia. Según Macey y Schneider (2008) el *engagement* como rasgo comprende el rasgo de la afectividad positiva, la diligencia, la personalidad proactiva y la personalidad autotélica o autosuficiente. Todos estos constructos suponen experimentar el trabajo por parte de los empleados de forma activa, enérgica y positiva (Macey y Schneider, 2008).

Para concluir, estos autores señalan que el *engagement* como estado y el *engagement* como comportamiento parecen ser, al menos, parcialmente el resultado de las influencias disposicionales como la diligencia, la personalidad proactiva, la autosuficiencia y la afectividad positiva. La utilidad del modelo planteado por Macey y Schneider (2008) consiste en la aclaración de un marco teórico para el *engagement*, facilitando no solo la delimitación del propio término, sino también la identificación de sus antecedentes y consecuencias.

3. *ENGAGEMENT* EN LOS EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN EL SECTOR HOTELERO

3.1. IMPORTANCIA DEL *ENGAGEMENT* EN LOS EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN EL SECTOR HOTELERO.

Las empresas, hoy en día, tienen que abordar nuevos desafíos e invertir sus esfuerzos en ser más competitivas. Algunos de esos nuevos desafíos incluyen las nuevas tecnologías, las elevadas expectativas de desempeño laboral en los empleados o la inestabilidad financiera. (Burke, Koyuncu, Fiksenbaum y Tekin, 2013). Por todo esto, el *engagement* en el trabajo ha sido un concepto importante para las organizaciones a medida que estas tratan de ser más competitivas para hacer frente a esos desafíos. Como sostienen Park, Johnson y Chaudhuri (2019) “el *engagement* en el trabajo se ha convertido en un elemento fundamental en la motivación laboral, la productividad y competitividad” (Park et al., 2019: 972).

La industria de la hostelería se caracteriza principalmente por el requerimiento de cooperación entre los diferentes departamentos de una empresa y el personal, la presión en cuanto al tiempo y las diferentes demandas. (Kuruüzüm, Anafarta e Irmak, 2008). Por esto, el trabajo en la industria de la hostelería puede ser agotador para algunos empleados, ya que normalmente se tienen que enfrentar en sus jornadas diarias a situaciones con demandas exigentes, procedimientos complejos, relaciones interpersonales intensivas etc. (Kuruüzüm et al., 2008).

En concreto, Park et al. (2019) sostienen que los empleados *frontline*, es decir, aquellos que se dedican a la atención al público contribuyen de forma significativa en el éxito del hotel para el que trabajan. Sin embargo, muchos de estos empleados trabajan en condiciones demasiado estresantes, ya que muchas veces se espera de ellos el cumplimiento de las expectativas que tienen los clientes y los directores de la empresa (Park et al., 2019). Además, estos trabajadores *frontline*, por lo general, tienen salarios más bajos, lo que los puede llevar a la rotación laboral y a decidir abandonar la empresa (Park et al., 2019). Todo esto, puede ser perjudicial para el empleado, los clientes y el éxito de la empresa.

Sin embargo, los empleados *engaged* se sienten entusiasmados y absortos en el trabajo que desempeñan, tienen un mayor rendimiento y poseen altos niveles de satisfacción laboral (Park et al., 2019). Como se ha visto en el anterior capítulo, el

engagement se define como un estado mental positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). Por consiguiente, los empleados *engaged* se sienten con energía y resiliencia mental (vigor), entusiasmados e inspirados (dedicación) y concentrados y absortos en su trabajo (absorción) (Schaufeli et al., 2002). Cabe destacar que, las calificaciones sobre la satisfacción del cliente producen un mayor desempeño laboral del empleado, ya que la relación entre el empleado y el cliente es de vital importancia para lograr el éxito de la empresa y en este caso en concreto, el éxito de una empresa hotelera (Park et al., 2019). Por eso, es importante contar con empleados *engaged* en el sector hotelero y más concretamente con los empleados de cara al público *engaged* (Camba-Fierro, Melero-Polo y Vázquez-Carrasco, 2014). Estos empleados *frontline* muchas veces son considerados como los portavoces de una empresa. Cuando se da la interacción entre el público, que en este caso son los clientes, y el empleado *frontline*, este último en dicha interacción representa a la empresa (Camba-Fierro et al., 2014).

Por tanto, Park et al. (2019) consideran que los directores y gerentes de una empresa deben dedicarse a retener a los empleados *engaged*, ya que el *engagement* laboral genera la satisfacción tanto del empleado como la del cliente, lo que a su vez resulta en la eficacia de la organización.

Por todo esto, el siguiente punto se dedica a la revisión de la literatura acerca del *engagement* de los empleados *frontline* en el sector hotelero que, a su vez, pretende dar una visión panorámica del *engagement* en dichos empleados, basándonos en las variables antecedentes, las variables resultado y las relaciones entre ambas.

3.2. METODOLOGÍA

En este estudio se hace uso de la guía sobre el método de revisión de la literatura integrativa de Torraco (2005) que se basa en “una forma de investigación que revisa, critica y sintetiza la literatura representativa de un tópico en una forma integrada de tal manera que generen nuevos marcos y perspectivas sobre el tópico” (Torraco, 2005: 356). Por tanto, para este estudio seguimos este modelo y para ello, seleccionamos la literatura que vamos a incluir, indicando como se ha obtenido e incluyendo las bases de datos, las palabras clave y una tabla con los artículos seleccionados, para así sintetizar la información y desarrollar un análisis para contrastar y comparar los hallazgos de los artículos seleccionados.

Se han seguido los pasos a realizar para hacer la revisión literaria según Torraco (2005). En primer lugar, la base de datos que se ha utilizado para buscar los estudios empíricos sobre el *engagement* en los empleados *frontline* del sector hotelero ha sido *Google Academic*. Las revistas online en las que fueron publicados estos estudios son: *International Journal of Hospitality Management*, *Journal of Transnational Management*, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *International Journal of Contemporary Hospitality*, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *Journal of Service Theory and Practice*, *Journal of Accounting Management and Economics*, *Tourism Management*, *Tourism: An international Interdisciplinary Journal*, *Annals of Tourism Research*, *Sustainability* y *FIU Hospitality Review*.

En segundo lugar, se han seleccionado los artículos empíricos publicados en la última década entre el 2010 y 2020 y dedicados al *engagement* de los empleados *frontline* o de atención al público del sector hotelero. Para la búsqueda se han empleado las siguientes palabras clave: “engagement”, “work engagement”, “job engagement”, “employee engagement”, “hospitality industry”, “frontline employee” y “hotel”.

En tercer lugar, se han seleccionado 24 artículos que se consideran importantes para este estudio para después proceder a hacer una revisión de estos y analizarlos. Dividimos los artículos en una tabla por autor (s) y fecha de publicación, variables antecedentes y variables resultado.

Por último, se han identificado 29 variables antecedentes del *engagement* que se dividieron en recursos laborales, recursos personales y otras variables, y 15 variables resultado.

En siguiente punto, se dedica a la revisión literaria de esas variables antecedentes y variables resultado del *engagement* del empleado para después analizarlas y ver los hallazgos más importantes de cada estudio que se ha seleccionado. Para ello, se ha utilizado como marco teórico el modelo de Demandas y Recursos Laborales.

3.3. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

3.3.1 Recursos laborales

Este estudio identifica las variables antecedentes en el sector hotelero utilizando el modelo de Demandas y Recursos Laborales. Los antecedentes se han dividido en: recursos laborales (**Tabla 1**), recursos personales (**Tabla 2**) y otros (**Tabla 3**). Por último, las variables resultado se han incluido en la **Tabla 4**.

Tabla 1. Recursos laborales

Variable antecedente	Autor (año)
Apoyo organizativo	Utaminingsih y Purnomo (2017) y Wang y Tseng (2019)
Prácticas de alto rendimiento	Karapete (2013a), Karapete y Olugbade (2016)
Justicia organizativa	Utaminingsih y Purnomo (2017), Karapete (2011)
Compromiso de la gerencia con la calidad del servicio	Karapete et al. (2018)
Clima psicológico	Lee (2012), Lee y Ok (2015)
Intercambio líder-miembro	Kim y Koo (2017)
Atención estratégica	Slåtten y Mehmetoglu (2011)
Beneficio del rol	Slåtten y Mehmetoglu (2011)
Autonomía	Slåtten y Mehmetoglu (2011)
Diversión en el ambiente de trabajo	Tsaur et al. (2019)
Liderazgo ético	Qin et al. (2014)
Políticas organizativas	Karapete (2013b)
Gestión interna de la marca	Buil et al. (2016)
Liderazgo transformacional	Buil et al. (2018)
Apoyo de los compañeros	Karapete et al. (2010)

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, como vemos en la **Tabla 1** el apoyo organizativo se identifica como recurso laboral que influye en el *engagement* (Utaminingsih y Purnomo, 2017;

Wang y Tseng, 2019). La percepción del apoyo organizativo se basa en la percepción que tienen los empleados sobre el valor y la importancia que le da la empresa a los cuidados para el bienestar de sus empleados (Utaminingsih y Purnomo, 2017) así como, la prestación de ayuda por parte de la empresa a sus empleados en conflictos que puedan surgir, por ejemplo, con los clientes (Wang y Tseng, 2019). Ese apoyo por parte de la organización es importante tanto para los empleados como para la empresa (Utaminingsih y Purnomo, 2017). Utaminingsih y Purnomo (2017) y Wang y Tseng (2019) relacionan el apoyo organizativo con el *engagement* y sus variables resultado que se verán en los siguientes puntos.

En segundo lugar, tal y como muestra la **Tabla 1**, Karapete (2013a) y Karapete y Olugbade (2016) identifican las prácticas de alto rendimiento como recursos laborales que influyen en el *engagement* y en sus variables resultado. Los indicadores de las prácticas de alto rendimiento son según Karapete (2013a) las recompensas, la formación y el empoderamiento (Karapete, 2013a). Estos indicadores son según Karapete (2013a) importantes para los empleados *frontline* en los trabajos cara el público que deben desempeñar. Además, Karapete (2013a) sostiene que estos elementos deben ir de la mano, pues el empoderamiento que se refiere a la libertad que tienen los empleados a la hora de tomar decisiones, estos deben adquirir habilidades técnicas e interpersonales a través de la formación para conocer cómo funciona el proceso de entrega de servicios y cómo hacer frente a las peticiones y quejas de los clientes. El empoderamiento y la formación deben ir unidos con las recompensas, ya que los empleados empoderados y formados deben recibir recompensas adecuadas por servir y lidiar con las peticiones de los clientes de forma efectiva (Karapete, 2013a). Por otro lado, Karapete y Olugbade (2016) incluyen como indicadores de las prácticas de alto rendimiento, la seguridad laboral, el trabajo en equipo, las oportunidades de carrera y la implementación simultánea de personal selectivo, es decir, contratar al personal ideal para cada puesto. La seguridad laboral garantiza un empleo estable para los empleados en una empresa; el trabajo en equipo se refiere a la disposición que tiene el empleado a cooperar en un grupo de trabajo y las oportunidades de carrera permiten que los empleados puedan crecer y desarrollarse y fomenta la motivación del empleado (Karapete y Olugbade, 2016). Estas prácticas de alto rendimiento se relacionan con el *engagement* y con sus variables resultado (Karapete, 2013a; Karapete y Olugbade, 2016).

También en esta misma línea se puede en la **Tabla 1** que el compromiso de la gerencia con la calidad de servicio se identifica como un recurso laboral que influye en el *engagement* y sus variables resultado (Karapete, Yavas, Babakus y Deitz, 2018). El compromiso de la gerencia con la calidad de servicio se basa en las evaluaciones organizacionales de los empleados *frontline* en relación con el compromiso de la empresa, con el apoyo a sus empleados, con la posibilidad de desarrollo de estos y con las recompensas para conseguir un servicio de calidad (Karapete et al., 2018). El compromiso de la gerencia con la calidad de servicio se compone de tres elementos que corresponden con las dimensiones de las prácticas de alto rendimiento que se comentan más arriba: la formación, el empoderamiento y las recompensas (Karapete et al. 2018) y estos elementos deben ir juntos para que se produzca un impacto significativo en la efectividad de la empresa (Karapete et al., 2018).

En cuarto lugar, como se ve en la **Tabla 1**, el clima psicológico se identifica como un recurso laboral que influye en el *engagement* (Lee, 2012; Lee y Ok, 2015). El clima psicológico consiste en las percepciones e interpretaciones que comparten los miembros de una empresa sobre temas relacionados con el ambiente de esta, como pueden ser las políticas y prácticas que se llevan a cabo en sus empresas (Lee, 2012). Por un lado, según indica Lee (2012), el clima psicológico tiene tres dimensiones: el apoyo del personal directivo, el servicio interdepartamental y la comunicación de equipos. Por otro lado, Lee y Ok (2015) incluyen en las dimensiones del clima psicológico: la orientación al cliente, el apoyo gerencial, el servicio interno de otros departamentos de la empresa y la comunicación para compartir la información (Lee y Ok, 2015).

También, tal y como indica la **Tabla 1**, Kim y Koo (2017) identifican el intercambio-líder miembro como un recurso laboral que influye en el *engagement* y las variables resultado. Esta relación intercambio líder-miembro se refiere a “la importancia del rol de los líderes en la configuración del desempeño de sus subordinados, así como de sus actitudes laborales” (Kim y Koo, 2017: 3045). La relación de intercambio líder-miembro incluye confianza mutua, apoyo, respeto profesional, lealtad y una comunicación abierta. También, las relaciones intercambio líder-miembro facilitan los logros de los objetivos de los empleados y estimulan la innovación en ellos (Kim y Koo, 2017). Los líderes establecen relaciones diferentes con cada subordinado. Se puede diferenciar, por un lado, aquellos empleados subordinados que tienen fácil acceso al

apoyo del líder, información sobre el trabajo y mejores actitudes laborales y, por otro lado, aquellos empleados subordinados que se encuentran en una posición inferior en el espectro de relaciones de calidad (Kim y Koo, 2017). Estos últimos, tienen una relación con el líder más contractual y se limitan básicamente a seguir normas y procedimientos. Estos empleados que tienen esa relación de intercambio líder-miembro tienen menos posibilidades de sentirse motivados para conseguir más de lo que se les requiere (Kim y Koo, 2017). En una relación de intercambio líder-miembro de calidad, el líder guía y orienta a sus empleados (Kim y Koo, 2017). Por último, según Kim Koo (2017) los empleados que adquieren una relación de calidad con su líder experimentan seguridad psicológica y perciben que su ambiente de trabajo es un lugar seguro donde los empleados pueden aceptar riesgos interpersonales (Kim y Koo, 2017).

La atención estratégica también es identificada por Slåtten y Mehmetoglu (2011) como un recurso laboral que influye en el *engagement*, tal y como muestra la **Tabla 1**. La atención estratégica se refiere al grado en el que las estrategias de la empresa sirven para alcanzar un logro como complacer a los clientes de una forma satisfactoria, atraerlos o retenerlos (Slåtten y Mehmetoglu, 2011). Slåtten y Mehmetoglu (2011) en su estudio se refieren a la atención estratégica como la estrategia de la firma que sirve como guía para los empleados *frontline* en sus roles laborales.

Además, esta **Tabla 1**, muestra que estos mismos investigadores identifican el beneficio del rol como un recurso laboral que influye en el *engagement* y en sus variables resultado. La percepción del beneficio del rol es un constructo que viene de la teoría del rol y es inherente en los trabajos de atención al público (Slåtten y Mehmetoglu, 2011). La percepción del beneficio del rol se refiere al beneficio que proporcionan ciertos roles en el empleado (Slåtten y Mehmetoglu, 2011). Los empleados *frontline* trabajan en un ambiente complejo en el que desarrollan varios roles. Los roles son un conjunto de comportamientos que se esperan de un individuo en una determinada situación, entonces si un individuo no logra cumplir con las expectativas asociadas a los múltiples roles que debe asumir y que se esperan de él, este individuo puede llegar a sentirse estresado (Slåtten y Mehmetoglu, 2011). Por otro lado, los múltiples roles también pueden suponer aspectos positivos, tal y como indican Slåtten y Mehmetoglu (2011) los roles que vienen dados en el puesto de recepcionista, por ejemplo, pueden conllevar efectos estresantes, sin embargo, estos efectos, también permiten el avance profesional,

la visibilidad profesional y la diversión o emoción (Slåtten y Mehmetoglu, 2011), por eso, pueden percibir ese role estresante como un elemento ventajoso.

Además de esto, estos dos investigadores, tal y como muestra la **Tabla 1**, identifican la autonomía como un recurso laboral que influye en el *engagement* y en sus variables resultado (Slåtten y Mehmetoglu, 2011). La autonomía laboral se refiere a la libertad e independencia que tiene un empleado a la hora de ejecutar sus tareas (Slåtten y Mehmetoglu, 2011). Los trabajos de atención al público son complejos, ya que cada cliente tiene diferentes necesidades, por eso los empleados *frontline* necesitan entenderlas y adaptar sus comportamientos a cada caso, lo cual requiere ciertos niveles de autonomía (Slåtten y Mehmetoglu, 2011). Además, la autonomía laboral es un recurso que permite el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Slåtten y Mehmetoglu, 2011).

La diversión en el ambiente de trabajo también influye en el *engagement* (ver **Tabla 1**). La diversión en el ambiente de trabajo se refiere a las tareas y actividades sociales o interpersonales que son de naturaleza humorística y que produce en los empleados diversión, alegría etc. (Tsaur, Hsu y Lin, 2019). Además, la diversión en el ambiente de trabajo contiene tres subdimensiones que son: las actividades que promueven la diversión en la empresa, la sociabilidad *coworker* que se caracteriza por las relaciones de amabilidad y amistad entre los compañeros y el apoyo del directivo o *mánager* para impulsar la diversión en el lugar del trabajo (Tsaur et al., 2019).

El liderazgo ético también influye en el *engagement* como vemos en la **Tabla 1**. El liderazgo ético se refiere a la conducta apropiada a través de acciones personales y a través de relaciones interpersonales (Qin, Wen, Ling, Zhou, y Tong, 2014). En este caso, distinguimos dos dimensiones del líder: el líder como persona moral y el líder como *mánager* moral (Qin et al., 2014). El líder como persona moral debe tener los aspectos de honestidad e integridad y debe preocuparse por las personas, hacer las cosas de forma correcta y basar sus decisiones en principios éticos (Qin et al., 2014). Por otro lado, el líder como *mánager* moral se debe comportar de forma ética, como un modelo a seguir para sus empleados y que, a su vez, los debe guiar hacia estándares éticos y transmitirles principios y valores (Qin et al., 2014).

Los cuatro aspectos del liderazgo ético son; la integridad, el altruismo, la motivación colectiva y el ánimo (Qin et al., 2014). La ética se considera como un recurso

para lograr una ventaja competitiva, sin embargo, aunque, los líderes poco éticos pueden lograr grandes ganancias a corto plazo, sigue siendo difícil para ellos conseguirlas a largo plazo, mientras que los líderes éticos garantizan el éxito a largo plazo debido a la confianza que hace que consoliden su posición con los clientes y con el resto del equipo (Qin et al., 2014).

Tal y como muestra la **Tabla 1**, las políticas organizativas se consideran elementos que influyen en el *engagement*, pero en este caso de forma negativa como se verá en el siguiente punto. Las políticas organizativas son tratadas por Karapete (2013b) como demandas impedimento o estresores que se basan en que los miembros de una organización intentan influenciar a otros para conseguir sus objetivos ya sean personales o grupales (Karapete, 2013b). Por tanto, las políticas organizativas incluyen actos de influencia de poder dentro de la empresa (Karapete, 2013b). Estas políticas suelen darse en ambientes laborales inciertos y ambiguos donde se dan recompensas injustas, favoritismos o promociones injustas y sin un control (Karapete, 2013b). Por tanto, si los empleados perciben altos niveles de políticas organizacionales pueden sentir el ambiente de trabajo como amenazante y sentirse incómodos, lo cual resulta en experiencias negativas y en resultados laborales negativos (Karapete, 2013b).

La justicia organizativa también es identificada por Utaminingsih y Purnomo (2017) y Karapete (2011) como un recurso laboral que influye en el *engagement* (ver **Tabla 1**). La justicia organizativa se refiere a aquellas percepciones que tienen los empleados sobre la justicia en el lugar de trabajo (Karapete, 2011) y sobre lo justo que es el trato a los empleados por parte de la organización (Utaminingsih y Purnomo, 2017). La justicia organizativa, a su vez se compone de tres elementos: la justicia distributiva, la justicia interaccional que se divide en justicia interpersonal y justicia informacional, y la justicia procesal (Karapete, 2011). La primera se refiere a la percepción de la justicia en los resultados laborales; la segunda se refiere a, por un lado, el respeto que uno recibe (justicia interpersonal) y, por otro lado, se refiere a la provisión de la información adecuada que uno recibe (Karapete, 2011). Cabe destacar que Karapete (2011) en su estudio se centra en la justicia procesal que se refiere a la justicia en los procesos por los que se determinan los resultados laborales como pueden ser el desempeño laboral o el servicio extra-rol al cliente (Karapete, 2011).

Buil, Martínez, y Matute (2016) identifican la gestión de la marca interna como un recurso laboral que influye en el *engagement* (ver **Tabla 1**). La gestión de la marca

interna es una herramienta que hace posible crear y mantener marcas (Buil et al., 2016). Los empleados son importantes en esta gestión, ya que buscan promover la marca en la empresa para aumentar el conocimiento en los trabajadores sobre los valores y personalidad de esta, y a su vez, hace que los empleados se sientan identificados con la marca y con la empresa (Buil et al., 2016). Esta gestión incluye tres factores importantes que son: actividades y formación de recursos humanos centrados en la marca, la comunicación interna de la marca y el liderazgo transformacional. La primera consiste en asegurarse de que los empleados que reclutan para formar parte de la empresa conozcan y compartan los valores de la marca y así puedan introducir el mensaje de la marca en las actividades que tengan que realizar en la empresa (Buil et al., 2016). La segunda, la comunicación interna de la marca consiste en la comunicación verbal y no verbal de los mensajes sobre la marca como el conocimiento, la personalidad y los valores de esta y así, poder desarrollar en los empleados el compromiso, la lealtad y la identificación con los valores y objetivos de la empresa (Buil et al., 2016). Finalmente, el liderazgo transformacional de la marca permite animar a los empleados a actuar en favor de la marca y de la empresa e ir más allá de sus intereses personales (Buil et al., 2016). Los líderes transformacionales, a través de la inspiración, el empoderamiento y el ánimo, modifican la forma en la que los empleados ven la empresa (Buil et al., 2016).

Buil, Martínez, y Matute (2018) también, relacionan el liderazgo transformacional con el *engagement* (**Tabla 1**). Tal y como indican Buil et al. (2018) los líderes transformacionales inspiran, estimulan y atienden a las necesidades de sus empleados, los motivan para que logren ser más creativos y para identificarse con los intereses y objetivos de la empresa.

Finalmente, Karapete, Keshavarz y Nejati (2010) consideran que el apoyo de los compañeros influye en el *engagement* (**Tabla 1**). El apoyo social en el lugar del trabajo puede ser tanto por parte de los supervisores como por parte de los compañeros (Karapete et al., 2010). El apoyo en este caso de los compañeros produce un ambiente de trabajo positivo (Karapete et al., 2010) y a su vez, influye en el *engagement* del empleado (Karapete et al., 2010).

3.3.2. Recursos personales

Por otro lado, en este punto se muestra en la **Tabla 2** las variables antecedentes identificadas como recursos personales que influyen en el *engagement* y en sus variables resultado.

Tabla 2. Recursos personales

Variable antecedente	Autor (año)
Capital psicológico	Paek et al. (2015)
Autoeficacia	Wang y Tseng (2019)
Autoevaluaciones centrales	Karapete y Demir (2014); Lee (2012); Lee y Ok (2015)
Implicación Turística	Yeh (2013)
Orientación al consumidor	Karapete et al. (2018)

Fuente: elaboración propia

Primeramente, como vemos en la **Tabla 2**, el capital psicológico ha sido estudiado por Paek, Schuckert, Kim y Lee (2015) como un recurso personal que influye en el *engagement*. El capital psicológico como recurso personal es el estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se compone por: en primer lugar, la autoeficacia, es decir, tener la confianza para esforzarse y lograr el éxito en aquellas tareas que son desafiantes, en segundo lugar, el optimismo, es decir, tener una idea positiva sobre el éxito en el momento presente y en el futuro, en tercer lugar, la esperanza que se basa en caminar de forma constante hacia las metas y dirigir los caminos hacia estas y, por último, la resiliencia que se basa en aguantar para alcanzar el éxito, aunque uno se pueda encontrar con problemas y adversidades (Paek et al., 2015).

También, Wang y Tseng (2019) estudian en concreto la autoeficacia como un recurso personal que influye en el *engagement* (ver **Tabla 2**). La autoeficacia que de forma similar a lo que explicaban Paek et al. (2015), es la convicción de que un individuo puede lograr el desempeño de una tarea dada (Wang y Tseng, 2019) se considera un

mecanismo de autocontrol que gestiona la motivación de los individuos y determina cuánto tiempo un individuo puede persistir haciendo frente a los obstáculos con los que se encuentra, previniendo a su vez, los efectos negativos del estrés (Wang y Tseng, 2019).

Las autoevaluaciones centrales también se identificaron como recursos personales que influyen en el *engagement* (Karapete y Demir, 2014; Lee, 2012; Lee y Ok, 2015) (ver **Tabla 2**). Las autoevaluaciones centrales son aquellas evaluaciones que la gente hace sobre sí misma en cuanto a sus competencias, habilidades y valores, y que, a su vez, son las que produce que el empleado tenga autoestima, autosuficiencia, estabilidad emocional y control (Karapete y Demir, 2014). Cuando estas evaluaciones son positivas, la gente se siente capaz, valorada y al mismo tiempo siente que tiene el control de sus vidas (Lee, 2012). Además, las autoevaluaciones centrales suponen que las personas se aferran a su valía y funcionalidad en su entorno (Lee y Ok, 2015). Por último, Lee y Ok (2015) explican que este constructo se compone de cuatro rasgos: la autoestima que refiere al aprecio que tiene un individuo hacia sí mismo; la autoeficacia que se refiere a las capacidades que uno mismo cree que tiene para desempeñar cierta actividad en un contexto o situación dada; el locus de control que se refiere al mando o control que tiene una persona sobre los eventos que ocurren en su vida y que el destino se determina en base a sus acciones y finalmente, el neuroticismo que se refiere a aquellas personas neuróticas que se centran en los aspectos negativos de ellas mismas y como consecuencia, se sienten poco satisfechas con ellas mismas y con sus vidas en general (Lee y Ok, 2015). Además, estas personas interpretan el ambiente como algo intimidante y amenazante, lo que hace que se sientan desconfiadas, ansiosas y temerosas en nuevos ambientes y situaciones (Lee y Ok, 2015).

Yeh (2013) relacionó la implicación turística con el *engagement* (**Tabla 2**). La implicación turística se refiere a un estado psicológico que implica motivación o interés en actividades o destinos turísticos y que se caracteriza por el valor del placer de las vacaciones y el riesgo de que salga mal la compra del viaje (Yeh, 2013). Según Yeh (2013) existen estudios que muestran que el turismo tiene efectos positivos en el bienestar de la gente y en la satisfacción laboral y, a su vez, el proceso de implicación produce en la gente el sentimiento de tener el control, se sienten libres y motivados intrínsecamente (Yeh, 2013).

Por último, como podemos ver en la **Tabla 2**, Karapete et al. (2018) relacionaron la orientación al consumidor con el *engagement*. La orientación al consumidor se define como la tendencia de un empleado a atender las necesidades de un cliente y, a su vez, es un recurso personal que ejerce influencias positivas sobre el estrés y sobre el *engagement* (Karapete et al., 2018).

3.3.3. Otros

En la **Tabla 3** se han clasificado otros tipos de variables antecedentes que tienen un impacto en el *engagement* y en sus resultados.

Tabla 3. Otros

Variable antecedente	Autor (año)
Apoyo familiar	Karapete (2015)
Estresores del desafío	Karapete et al. (2014)
Espiritualidad en el ambiente laboral	Milliman et al. (2018)
<i>Job crafting</i>	Chen et al. (2014)
<i>Deep acting</i>	Wang y Tseng (2019)
Características de la situación laboral	Burke et al. (2013)
Características organizacionales	Rigg et al. (2014)
Características demográficas	Burke et al. (2013)
Características del empleado	Rigg et al. (2014)

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, el apoyo familiar se identifica como un “non-work” relacionado con el apoyo social (Karapete, 2015) que influye en el *engagement* (ver **Tabla 3**). Karapete (2015) considera que el apoyo familiar es un recurso de rol que puede estimular en *engagement* del empleado como veremos en el siguiente punto.

Karapete, Beirami, Bouzari y Safavi (2014) consideran que los estresores del desafío también influyen en el *engagement* (ver **Tabla 3**). Tal y como comentan

Karapete et al. (2014), los estresores desafío producen la motivación en los empleados y resultados laborales, ya que estos estresores aumentan las emociones positivas y a su vez, promueven el crecimiento personal y proporcionan una sensación en el empleado de logro personal. Por esa razón, tienden a invertir sus esfuerzos y tiempo en hacer frente a estos estresores. Los estresores del desafío pueden ser la responsabilidad laboral o la carga de trabajo (Karapete et al., 2014).

También, la espiritualidad en el lugar del trabajo se relaciona con el *engagement* según Milliman, Gatling y Kim (2018), tal y como podemos ver en la **Tabla 3**. La espiritualidad en el lugar del trabajo se considera un constructo multifacético, los empleados no solo quieren ser competentes en sus trabajos, sino que también quieren experimentar una experiencia personal significativa. Por eso, la espiritualidad en el lugar de trabajo influye en las motivaciones intrínsecas de los empleados y hace que estos tengan experiencias personales significativas en el trabajo, como el propósito y significado de este, la conexión con otros o el estar al servicio de los demás (Milliman et al., 2018). Los empleados tienen una vida interna que se va nutriendo cuando el trabajo es significativo y supone algo para ellos (Milliman et al., 2018).

Chen, Yen y Tsai (2014) identifican el *job crafting* como un elemento que influye en el *engagement* (ver **Tabla 3**). El *job crafting* se refiere a los cambios tanto físicos como cognitivos y relacionales que lleva a cabo un empleado durante sus tareas (Chen et al., 2014). Los cambios físicos se refieren a que los empleados involucrados en los comportamientos *crafting* (construcción de comportamientos) pueden cambiar la forma, el número o el alcance de los trabajos; los cambios cognitivos se refieren a que el empleado puede cambiar cómo las personas ven sus trabajos y, por último, los cambios relacionales se refieren a que el empleado puede cambiar con qué frecuencia y con quién interactúa en el trabajo (Chen et al., 2014). Por tanto, aquellos empleados que cambien algunos de estos tres elementos alteran el diseño del trabajo y el ambiente social en el que se encuentran, lo cual produce que puedan estar más *engaged*.

Wang y Tseng (2019) también encontraron que el *deep acting* influye en el *engagement* (ver **Tabla 3**). El *deep acting* es una categoría del trabajo emocional. El trabajo emocional es un proceso por el cual el empleado ajusta sus sentimientos y expresiones a los requerimientos de la empresa y, además, es considerada una demanda laboral importante en la industria hotelera que requiere a su vez, un gran esfuerzo mental (Wang y Tseng, 2019). Tal y como sostienen Wang y Tseng (2019)

“incluso si el sentimiento interno de un empleado es consistente con las reglas que debe seguir, necesita ese tipo de esfuerzo mental, porque el empleado debe convertir el sentimiento interno en las expresiones apropiadas” (p. 2). Una de las categorías del trabajo emocional es el *deep acting* que se basa en la expresión de los sentimientos emocionales internos y es considerado una manera de gestionar las emociones para ajustar los sentimientos y expresiones a los requerimientos de la empresa (Wang y Tseng, 2019).

Las características de la situación laboral también influyen en el *engagement* (ver **Tabla 3**). Burke, Koyuncu, Fiksenbaum y Tekin (2013) incluyen como características de la situación laboral: la permanencia en la empresa, la permanencia en el puesto de trabajo y los diferentes niveles que existen en la empresa.

Rigg, Sydnor, Nicely y Day (2014) también consideran que las características organizacionales influyen en el *engagement* (ver **Tabla 3**). Rigg et al. (2014) incluyen en las características organizacionales: el departamento en el que trabajan los empleados, la duración de la prestación del servicio del empleado y la presencia de contacto entre cliente y empleado.

Por último, Burke et al. (2013) consideran que las características demográficas del empleado influyen en el *engagement*, como se puede ver en la **Tabla 3**. Las características demográficas de los empleados que incluyen Burke et al. (2013) son: la edad, género, y nivel de educación. También, Rigg et al. (2014) estudian las características del empleado que influyen en el *engagement* e incluyen en esas características del empleado, el sexo, la edad, el estado civil y la educación.

3.3.4. Variables resultado

Tabla 4. Variables resultado

Autor	Variables resultado
Desempeño laboral	Karapete (2011), Utaminingsih y Purnomo (2017), Karapete (2013a), Kim y Koo (2017), Karapete (2015)
Compromiso organizativo y compromiso organizativo afectivo	Lee (2012), Kim y Koo (2017), Karapete (2011), Karapete (2013b), Paek et al. (2015)
Servicio y desempeño laboral extra-rol e in-rol al cliente	Karapete (2011), Karapete (2013b), Karapete et al. (2018)
Intenciones de dejar la empresa	Karapete (2013b), Karapete y Olugbade (2016)
Satisfacción laboral	Burke et al. (2013), Lee (2012), Utaminingsih y Purnomo (2017), Yeh (2013)
Servicio de calidad	Wang y Tseng (2019)
Desempeño creativo	Karapete y Olugbade (2016)
Recuperación del servicio	Karapete y Olugbade (2016)
Comportamiento innovador	Slåtten y Mehmetoglu (2011), Kim y Koo (2017)
Voz del empleado	Burke et al. (2013)
Conflicto trabajo-familia	Burke et al. (2013), Karapete y Demir (2014)
Conflicto familia-trabajo	Burke et al. (2013), Karapete y Demir (2014)
Comportamiento de ciudadanía organizacional	Buil et al. (2016)

Fuente: elaboración propia

Se han clasificado en la **Tabla 4** las diferentes variables resultado del *engagement* con relación a algunas variables antecedentes que se han comentado en el anterior punto en la **Tabla 1**, **Tabla 2** y **Tabla 3**. En este punto, también se comenta en algunos casos, el papel mediador del *engagement* entre la variable resultado y la variable antecedente.

En primer lugar, como se puede ver en la **Tabla 4** el desempeño laboral es una variable resultado del *engagement* en los estudios de Karapete (2011), Utaminingsih y Purnomo (2017), Karapete (2013a), Kim y Koo (2017) y Karapete (2015).

Karapete (2011) sostiene que los empleados con percepciones de justicia procesal en la empresa están más *engaged* en sus trabajos y a su vez, el *engagement* incrementa el desempeño laboral. Además, basándose en la teoría de intercambio que consiste en que, si tanto los empleados como los supervisores o gerentes acatan ciertas reglas de intercambio como la reciprocidad o la compensación, las relaciones entre esas dos partes evolucionan con el tiempo hacia la confianza, lealtad y compromiso mutuo (Karapete, 2011). Ese intercambio se inicia a través procedimientos justos en la empresa, por ejemplo, en el proceso de tomar decisiones. Los empleados cuando perciben la justicia procesal en la empresa recompensan a su vez a esta, pero en este caso la recompensan con elevados niveles de *engagement* (Karapete, 2011). También, acatar esas reglas por parte de los supervisores y empleados, hace que, en este caso, los empleados muestren actitudes positivas como desempeño laboral (Karapete, 2011).

Utaminingsih y Purnomo (2017) llegaron a la conclusión de que el efecto de la percepción del apoyo organizativo en el desempeño de los empleados se produce a través de su influencia en el nivel de *engagement*. Es decir, los empleados que perciben un mayor apoyo reportan un mayor nivel de *engagement* que, a su vez, conlleva un mayor desempeño laboral (Utaminingsih y Purnomo, 2017).

También, los resultados del estudio de Karapete (2013a) indicaron que la percepción de los empleados sobre las prácticas de alto rendimiento se relaciona con el *engagement*, ya que el entrenamiento, el empoderamiento y las recompensas aumentan el nivel de conocimiento, las habilidades de los empleados y los motiva a ser más productivos, lo cual produce un aumento del *engagement* y a su vez, esto conlleva a un mayor desempeño laboral (Karapete, 2013a).

Igualmente, Kim y Koo (2017) encontraron en los resultados de su estudio que el intercambio líder-miembro afecta al *engagement* y este, a su vez produce el desempeño laboral a través del comportamiento innovador. Los empleados con una relación de intercambio de alta calidad con sus líderes experimentan seguridad psicológica y perciben que el ambiente en el que trabajan es un lugar seguro, lo cual hace que se sientan más *engaged*, ya que tiene el apoyo, la lealtad y la comunicación con el directivo, lo cual ayuda a los empleados a mantener sus niveles de vigor (Kim y Koo, 2017). Además, las relaciones de intercambio líder-miembro de calidad permite la estimulación del comportamiento innovador en los empleados, pues estos empleados tienen mayor acceso a la información y al apoyo del líder. El comportamiento innovador a su vez produce un mayor desempeño laboral, siendo el completo mediador entre el *engagement* y el desempeño laboral, ya que el comportamiento innovador en los empleados hace que estos empleados tengan nuevas ideas, que sean propensos aprender, descubrir y resolver problemas, lo cual aumenta su desempeño laboral inspirando al empleado a utilizar todo lo que aprenden en el desempeño de sus tareas (Kim y Koo, 2017).

Finalmente, Karapete (2015) investiga el *engagement* como mediador de los efectos del apoyo familiar en el desempeño laboral. Los resultados del estudio de Karapete (2015) indican que el apoyo familiar activa el *engagement* de los empleados *frontline*, ya que se sienten más enérgicos, dedicados y absortos en su trabajo cuando tienen ese apoyo emocional por parte de la familia como puede ser el hecho de ser escuchados o comprendidos (Karapete, 2015) y a su vez, produce un mayor desempeño laboral (Karapete, 2015).

En segundo lugar, como se puede ver en la **Tabla 4**, el compromiso organizativo y el compromiso organizativo afectivo son considerados como variables resultado del *engagement* (Lee, 2012; Kim y Koo, 2017). Por un lado, Lee (2012) considera que las autoevaluaciones centrales y el clima psicológico influyen en el *engagement* y este a su vez, da lugar al compromiso organizativo. La relación entre el *engagement* y el clima psicológico se da en que, si los empleados de una empresa creen que esta tiene entre sus principales focos de atención el trabajo en equipo, el apoyo emocional, el feedback, la consideración hacia los empleados, buenas condiciones laborales, oportunidades de crecimiento y un buen liderazgo y gestión, estos empleados se sentirán más *engaged* y a su vez, es más probable que se sientan más comprometidos con la empresa (Lee,

2012). Por otro lado, las autoevaluaciones están relacionadas con el *engagement*. Lee (2012) sostiene que los empleados que poseen una autoestima positiva pueden establecer metas y ver que el logro de estas vale la pena y en consecuencia estar más *engaged* en su trabajo. Por eso, los empleados con confianza en sí mismos y optimistas son más propensos a invertirse a sí mismos en el trabajo que desempeñan, ya que ven su trabajo como algo desafiante y divertido (Lee, 2012) y a su vez, estos empleados *engaged* están más comprometidos con su empresa (Lee, 2012). Cabe destacar con todo esto, el papel mediador del *engagement* entre las autoevaluaciones centrales y el clima psicológico, y el compromiso organizativo.

También, Kim y Koo (2017) consideran que la calidad de las relaciones intercambio líder-miembro tiene un efecto positivo en el *engagement* y este a su vez, en el compromiso organizativo, ya que en las relaciones de intercambio líder-miembro de alta calidad, el líder enseña y orienta al empleado y este se siente más apoyado y tiene confianza en el líder (Kim y Koo, 2017). Esto hace que los empleados se sientan *engaged* (Kim y Koo, 2017) y a su vez, los empleados *engaged* se sienten más comprometidos con su trabajo y con su empresa. Por eso vemos como el *engagement* media la relación entre el intercambio líder-miembro y el compromiso.

Karapete (2013b) también considera el compromiso organizativo afectivo como otra variable resultado del *engagement*. El compromiso organizativo afectivo es la fortaleza del apego emocional que tiene un empleado con la empresa, su identificación y su implicación con esta (Karapete, 2013b). En este caso Karapete (2013b) sostiene que el *engagement* se relaciona positivamente con el compromiso organizativo afectivo.

También, Karapete (2011) según sus resultados, indica que el *engagement* se relaciona con el compromiso organizativo afectivo y, además, el *engagement* media completamente el impacto de la justicia procesal en el compromiso organizativo afectivo.

Por último, el estudio de Paek et al. (2015) también indica que los empleados *frontline* con altos niveles de capital psicológico están más *engaged* en su trabajo y a su vez, son más propensos a desarrollar un compromiso organizativo afectivo. Por eso, el *engagement* actúa como mediador entre el capital psicológico y el compromiso organizativo afectivo (Paek et al., 2015).

En tercer lugar, como se puede ver en la **Tabla 4**, los resultados de los estudios de Karapete (2011), Karapete (2013b) y Karapete et al. (2018) indican el servicio y desempeño extra-rol al cliente como una variable resultado del *engagement*.

El desempeño extra-rol hacia el cliente se basa en el grado en el que los empleados *frontline* van más allá de una relación formal y se alejan de las formalidades que requiere su trabajo hacia una relación más informal con los clientes (Karapete, 2013b). Karapete (2013b) encontró que el *engagement* se relaciona positivamente con el comportamiento extra-rol hacia el cliente. Esto se debe a que los empleados *engaged* que se invierten a sí mismos emocional, física y cognitivamente y que se sienten entusiasmados y absortos, desempeñan un rol extra-rol que hace que sus clientes estén más satisfechos (Karapete, 2013b). Además, los resultados de Karapete (2013b) muestran que el *engagement* media los efectos de las percepciones de las políticas organizacionales en el desempeño extra-rol. En este caso las políticas organizacionales se relacionan negativamente con el *engagement*, ya que estas políticas se dan en entornos de trabajo que son ambiguos o inciertos (Karapete, 2013b). La estructura de recompensas, por ejemplo, en estos entornos no es clara, por tanto, cuando los empleados ven favoritismos debido a que las políticas organizacionales incluyen muchas veces influencias y ejercicio de poder, si los empleados ven que las recompensas y promociones en la empresa son injustas y se proporcionan sin ningún control, ocasiona en ellos emociones negativas que impiden su crecimiento personal, desarrollo y aprendizaje (Karapete, 2013b). Por tanto, si perciben altos niveles de políticas organizacionales, dan lugar a bajos niveles de *engagement* en los empleados que, a su vez, resulta en resultados laborales negativos como el escaso desempeño extra-rol (Karapete, 2013b).

Karapete (2011) también considera que el *engagement* se relaciona positivamente con el servicio extra-rol al cliente y a su vez, el *engagement* funciona como mediador de los efectos de la justicia procesal en el servicio extra-rol al cliente. Por tanto, los empleados con altos niveles de justicia procesal y que perciben procedimientos justos en sus empresas se encuentran altamente *engaged* en sus trabajos y como consecuencia, esto desencadena altos niveles de servicio extra-rol al cliente (Karapete, 2011).

Por último, Karapete et al. (2018) también relacionan el compromiso de la gerencia con la calidad y la orientación al consumidor con el *engagement* y con el

desempeño extra-rol. Por un lado, estos investigadores consideran que los empleados *frontline* con altos niveles de orientación al consumidor, disfrutan sirviendo a los clientes y están más disponibles con las habilidades adecuadas para desempeñar su trabajo (Karapete et al., 2018). Por lo tanto, consideran que la orientación al consumidor sirve para aumentar el *engagement* de los empleados *frontline* y reducir el estrés y, a su vez, todo esto hace que los empleados tengan un mayor desempeño tanto extra-role como in-role (Karapete et al., 2018). Por otro lado, el compromiso de la gerencia con la calidad de servicio se relaciona con el *engagement*, ya que los empleados que perciben ese compromiso, (cuyas dimensiones, como se ha visto anteriormente, son el entrenamiento, el empoderamiento y las recompensas) se sienten más seguros y motivados lo que hace que estén más *engaged* y a su vez, tengan un mayor desempeño extra-role e in-role (Karapete et al., 2018). De este modo, cabe destacar el papel mediador del *engagement* entre el compromiso de la gerencia con la calidad y la orientación al consumidor, y el desempeño extra-rol.

En cuarto lugar, tal y como muestra la **Tabla 4**, las intenciones de dejar la empresa también son variables resultado del *engagement* (Karapete, 2013b; Karapete y Olugbade, 2016).

Karapete (2013b) sostiene que las percepciones de las políticas organizacionales se relacionan negativamente con en *engagement* y positivamente con las intenciones de dejar la empresa, ya que los empleados *engaged* se sienten más unidos y comprometidos con su empresa y los que, por el contrario, no están *engaged* como los empleados con una alta percepción de políticas organizacionales, tienen más posibilidad de dejar la empresa (Karapete, 2013b).

Por último, también Karapete y Olugbade (2016) consideran las intenciones de dejar la empresa como una variable resultado del *engagement*. Los resultados del estudio de Karapete y Olugbade (2016) indican que las prácticas de alto rendimiento promueven el *engagement* y a su vez, llevan a reducir las intenciones de dejar la empresa, ya que los empleados *frontline* cuando perciben un ambiente con estas prácticas laborales de alto rendimiento se sienten más enérgicos, inspirados y absortos en sus trabajos (Karapete y Olugbade, 2016), es decir, se sienten *engaged* y a su vez, tienen menos posibilidades de querer abandonar la empresa (Karapete y Olugbade, 2016).

La satisfacción laboral, también fue considerada por Burke et al. (2013), Lee (2012), Utaminingsih y Purnomo (2017), y Yeh (2013) una variable resultado del *engagement*, como se muestra en la **Tabla 4**.

Por un lado, los resultados del estudio Burke et al. (2013) muestran que los empleados *frontline* que trabajan en grandes superficies y aquellos que tienen altos niveles de vigor, dedicación y absorción (*engaged*), mostraron tener más satisfacción laboral.

Por otro lado, los resultados del estudio Lee (2012) indican en cuanto a la satisfacción laboral que los empleados con elevadas autoevaluaciones positivas encuentran un significado en su rol de trabajo, a la vez que se sienten más confiados y eficaces y perciben su trabajo como algo interesante y desafiante. Además, tienen la disponibilidad psicológica para invertirse a sí mismos en el desempeño de sus roles en el trabajo, con lo cual se sienten más *engaged* (Lee, 2012). También, los empleados que perciben el clima psicológico, como, por ejemplo, los empleados de un hotel que creen que la dirección tiene el compromiso de dar a los clientes un servicio de calidad o dar a los empleados el apoyo para lograr ese servicio de calidad, los empleados son más propensos a estar *engaged* en su trabajo (Lee, 2012). A su vez, estos empleados *engaged* son más propensos a estar satisfechos con sus trabajos, ya que cuando están absortos en sus roles experimentan una afectividad positiva y satisfactoria asociada al trabajo (Lee, 2012). Cabe destacar el papel mediador del *engagement* entre las autoevaluaciones y el clima psicológico, y la satisfacción laboral.

También, los resultados del estudio de Yeh (2013) indicaron que la implicación turística se relaciona positivamente con el *engagement* y con la satisfacción laboral. Según Yeh (2013) existen estudios que muestran que el turismo tiene efectos positivos en el bienestar de la gente y en la satisfacción laboral (Yeh, 2013) y a su vez, el proceso de implicación produce en las personas el sentimiento de que tienen el control y se sienten libres y motivados intrínsecamente (Yeh, 2013). Por eso, la implicación turística se relaciona positivamente con la satisfacción laboral (Yeh, 2013). Además, la implicación turística se relaciona positivamente con el *engagement*, ya que el turismo se ha considerado como una forma de poder recuperarse de las demandas laborales, y recargar energías y escapar de la tensión que puede generar un trabajo, por tanto, los empleados que se implican en el turismo recuperan sus energías a la vez que ganan recursos laborales, lo cual produce que se sientan más enérgicos, vigorosos y absortos

y como consecuencia, más *engaged* en su trabajo (Yeh, 2013). Por último, los resultados indicaron que el *engagement* actúa como mediador entre la implicación turística y la satisfacción laboral, ya que la implicación turística, como se ha comentado, hace que los empleados se sientan más *engaged* y como consecuencia, se sienten más satisfechos con sus trabajos, por eso la implicación turística tiene un impacto indirecto con la satisfacción laboral (Yeh, 2013).

Por último, Utaminingsih y Purnomo (2017) sostienen que los empleados que poseen una alta percepción de apoyo por parte de la organización producen niveles elevados de *engagement* y que, a su vez, el *engagement* hace que los empleados tengan una mayor satisfacción laboral (Utaminingsih y Purnomo, 2017).

Como se muestra en la **Tabla 4**, el servicio de calidad es una variable resultado del *engagement*. Los resultados del estudio de Wang y Tseng (2019) indican que el *deep acting*, la percepción del apoyo organizativo y la autoeficacia tienen una influencia positiva en el *engagement* y este último a su vez, lleva al servicio de calidad. En cuanto a la percepción del apoyo organizativo en el *engagement*, esa percepción de apoyo que tienen los empleados por parte de la empresa sobre su bienestar y sobre la prestación de ayuda hacia ellos en conflictos que puedan tener, por ejemplo, con los clientes, produce un mayor nivel de *engagement* en los empleados (Wang y Tseng, 2019). Por otro lado, la autoeficacia se relaciona con el *engagement*, ya que la autoeficacia como recurso personal impulsa a aumentar el *engagement* (Wang y Tseng, 2019). También, los resultados indican que, a su vez, el *engagement* influye positivamente en el servicio de calidad, entonces cuanto más *engaged* estén los empleados *frontline*, mejor calidad de servicio prestan (Wang y Tseng, 2019). Cabe destacar el papel mediador del *engagement* que en este caso el *deep acting*, la autoeficacia y la percepción del apoyo organizacional tienen un efecto en el servicio de calidad a través del *engagement* (Wang y Tseng, 2019).

El desempeño creativo también es considerado como una variable resultado del *engagement*, tal y como muestra la **Tabla 4**. Los resultados del estudio de Karapete y Olugbade (2016) indican que las prácticas de alto rendimiento promueven el *engagement* y a su vez, este lleva al desempeño creativo de los empleados. Cabe destacar el papel mediador del *engagement* que en este caso, los empleados (que son capaces de aprovechar las prácticas laborales de alto rendimiento que les permite crecer y desarrollarse) muestran altos niveles de *engagement* y como consecuencia, da

lugar al desempeño creativo como la aportación de nuevas ideas para lograr una mayor satisfacción del cliente (Karapete y Olugbade, 2016).

Karapete y Olugbade (2016) también consideran la recuperación del servicio como una variable resultado del *engagement* como se ve en la **Tabla 4**. Los resultados indican también que las prácticas de alto rendimiento promueven el *engagement* y este a su vez, lleva a la recuperación del servicio. El *engagement* funciona como mediador de los efectos de las prácticas laborales de alto rendimiento en la recuperación del servicio, ya que los empleados cuando son capaces de aprovechar esas prácticas muestran altos niveles de *engagement* y a su vez, este último permite la recuperación del servicio cuando, por ejemplo, algún cliente está descontento con el servicio (Karapete y Olugbade, 2016).

Como se ve en la **Tabla 4**, el comportamiento innovador también se considera una variable resultado del *engagement*. Por un lado, Slåtten y Mehmetoglu (2011) relacionaron las percepciones del beneficio del rol, la autonomía laboral y la atención estratégica con el *engagement* y con el comportamiento innovador. Los resultados del estudio de Slåtten y Mehmetoglu (2011) indicaron que la autonomía laboral, la atención estratégica y el beneficio del rol se relacionan positivamente con el *engagement*. En primer lugar, la autonomía laboral se relaciona positivamente con el *engagement*, ya que esta ayuda al crecimiento personal, al aprendizaje y al desarrollo y, también, se relaciona con la disponibilidad de las personas a esforzarse y dedicarse en el trabajo (Slåtten y Mehmetoglu, 2011). En segundo lugar, la atención estratégica se relaciona con el *engagement*, ya que cuanto más percibe una persona que su aportación a la estrategia combina con la estrategia de la empresa, más *engaged* se siente (Slåtten y Mehmetoglu, 2011). Finalmente, el *engagement*, a su vez, se relaciona positivamente con su variable resultado: el comportamiento innovador, pues las emociones positivas que desata el *engagement* están asociadas con la creatividad (Slåtten y Mehmetoglu, 2011).

Por otro lado, Kim y Koo (2017) examinan la influencia del intercambio líder-miembro, pero en este caso, como variable antecedente del *engagement* en el comportamiento innovador. En su estudio, Kim y Koo (2017) indican que el intercambio líder-miembro afecta al *engagement* y este a su vez, afecta al comportamiento innovador. Los empleados con una relación de intercambio de alta calidad con sus líderes hacen que se sientan más *engaged*, ya que esa relación hace que sientan más apoyados y

tengan confianza. Esa relación también facilita los logros de sus objetivos como empleados (Kim y Koo, 2017). A su vez, el *engagement* en estos empleados hace que aumente el comportamiento innovador, es decir, hace que estos empleados tengan nuevas ideas, que sean propensos aprender, a descubrir y a resolver problemas (Kim y Koo, 2017).

La voz del empleado también es una variable resultado del *engagement* tal y como indican Burke et al. (2013), como se muestra en la **Tabla 4**. Los empleados *frontline* que trabajan en grandes superficies, que supervisan a otros y que presentan altos niveles de vigor, tienen una mayor participación en las conductas de voz del empleado (Burke et al., 2013), es decir, están más participativos en los procesos de decisión de la empresa.

Como se indica en la **Tabla 4**, los conflictos trabajo-familia, familia-trabajo también son una variable resultado del *engagement*, tal y como sostienen Burke et al. (2013) y Karapete y Demir (2014). La facilidad trabajo-familia o familia-trabajo es el grado en el que la participación del empleado ya sea en el trabajo o en el hogar se hace más fácil debido a aquellas habilidades o conocimientos que se desarrollan en el trabajo o en casa (Karapete y Demir, 2014) o, en otras palabras, como Karapete y Demir (2014) sostienen “el trabajo (familia) puede facilitar la vida familiar (laboral)” (p. 308). Karapete y Demir (2014) consideran que los empleados *frontline* que tienen elevados niveles de autoevaluaciones centrales están preparados para estar altamente *engaged* en sus trabajos, ya que se caracterizan por ser positivos, confiados y eficaces (Karapete y Demir, 2014). Por tanto, Karapete y Demir (2014) a través de los resultados de su estudio llegaron a la conclusión de que el *engagement* laboral (cuyas dimensiones son: el vigor, la absorción y la dedicación) funciona como un mediador del impacto de las autoevaluaciones centrales positivas en las facilidades trabajo-familia y familia-trabajo. Las autoevaluaciones centrales positivas estimulan el *engagement* laboral de los empleados *frontline*, ya que los empleados *frontline* con autoevaluaciones positivas son positivos, confiados y eficaces, tienen más energía y están más absortos en el trabajo (Karapete y Demir, 2014). Estos empleados que poseen autoevaluaciones centrales positivas están *engaged* sus trabajos, entonces, pueden integrar y equilibrar sus roles y responsabilidades trabajo-familia y familia-trabajo debido a que estos empleados utilizan sus recursos, como los cognitivos, emocionales y físicos para cumplir con sus roles trabajo-familia y viceversa (Karapete y Demir, 2014).

Burke et al. (2013) sostienen, por un lado, que los empleados *frontline* que supervisan a otros, que ocupan altos niveles en la empresa, que trabajan en grandes superficies y que indican un alto nivel de vigor, poseen bajos niveles de conflictos familia-trabajo, mientras que los empleados *frontline* que tienen altos niveles de absorción, poseen más conflictos familia-trabajo. Por otro lado, los empleados *frontline* que supervisan a otros, que ocupan altos niveles o posiciones en la empresa y que tienen altos niveles de vigor, tienen menos conflictos trabajo-familia, mientras que los empleados *frontline* que muestran altos niveles de absorción, tienen más conflictos trabajo-familia. (Burke et al., 2013). Cabe destacar que el vigor y la absorción tienen diferentes relaciones con los conflictos familia/trabajo, trabajo/familia.

Por último, el comportamiento de ciudadanía organizacional es otra variable resultado del *engagement* tal y como se muestra en la **Tabla 4**. El comportamiento de ciudadanía organizacional comprende aquellos “comportamientos que no forman parte de la descripción formal del trabajo, pero que son fundamentales para lograr los objetivos de la empresa” (Buil et al., 2016: 260). Algunos ejemplos pueden ser el altruismo, la obediencia o la gentileza (Buil et al., 2016). Además, se pueden distinguir tres dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional: el comportamiento de ciudadanía organizacional hacia el cliente (acciones dirigidas al servicio del cliente), hacia los empleados (acciones dirigidas a proporcionar ayuda a otros empleados) y hacia la empresa (Buil et al., 2016).

Los resultados del estudio de Buil et al. (2016) indican que las comunicaciones internas de la marca, el entrenamiento centrado en la marca y el liderazgo transformacional influyen positivamente en la identificación organizacional que consiste en el grado en el que el empleado siente que pertenece o se identifica con la empresa y con sus valores (Buil et al., 2016). Además, los resultados indican que, a su vez, la identificación organizacional tiene una influencia positiva en el *engagement*, ya que los empleados que se sienten identificados con la empresa verán tanto los éxitos como los fracasos de esta como si fuesen suyos. Entonces, los empleados *frontline* que comparten los mismos valores que su empresa, muestran un mayor nivel de *engagement* (Buil et al., 2016). A su vez, el *engagement* lleva a comportamientos de ciudadanía organizacional, ya que los empleados *engaged* son más optimistas, más sensibles a las oportunidades y tienen una relación de alta calidad con la empresa, por eso, están dispuestos a esforzarse más e ir más allá de las formalidades que requiere

un trabajo y como consecuencia, manifiestan el comportamiento de ciudadanía organizacional (Buil et al., 2016).

Como se ha podido ver, sabemos qué hace que un empleado se sienta *engaged* y qué consecuencias o resultados, conlleva contar con empleados *engaged*. Es importante conocer las variables antecedentes del *engagement*, es decir, qué lleva a los empleados a estar *engaged*, como pueden ser la autoeficacia, las prácticas de alto rendimiento o la justicia organizativa entre otros, para, de esta manera, promover el *engagement* de los empleados. En este caso se han visto resultados positivos como el servicio de calidad, la recuperación del servicio, el compromiso organizativo, la satisfacción laboral o el desempeño creativo entre otros. Tener en empleados *engaged* en una empresa implica que puedan desarrollar resultados positivos, por eso, el *engagement* es importante para el bienestar del empleado, ya que produce actitudes, comportamientos y sentimientos positivos, y a su vez, es importante para la empresa y para el éxito de esta, pues estos empleados tienen un mayor rendimiento y proporcionan un mejor servicio al cliente, lo cual afecta a la imagen de la empresa y también a su rendimiento y resultados.

Por tanto, en este último capítulo, se han visto las variables antecedentes y las variables resultado del *engagement* y cómo en muchos casos el *engagement* funciona como mediador entre los efectos de las variables antecedentes y las variables resultado.

CONCLUSIONES

Este estudio ha permitido conocer el concepto *engagement* y algunos de los problemas que presenta su conceptualización, así como ha permitido conocer algunos enfoques de diferentes investigadores para saber en qué se basa el *engagement* y cuáles son sus teorías.

Después de conocer el concepto del *engagement* y sus diferentes enfoques se puede decir que este es un concepto que puede llevar a confusiones con otros constructos ya establecidos como la implicación laboral o el compromiso, que son facetas del *engagement* y que no se deben confundir con él. No obstante, de acuerdo con los principales enfoques teóricos se trata de un constructo singular y que, por su influencia, tanto el desempeño como el bienestar de los empleados es merecedor de estudio.

Por otro lado, este estudio ha permitido conocer algunas de las variables antecedentes y variables resultado del *engagement* en los empleados *frontline* del sector hotelero, es decir, qué lleva a estar *engaged* a un empleado y cuál es el resultado de ello. Partiendo de la definición de *engagement* como estado psicológico positivo que se caracteriza por el vigor, la absorción y la dedicación (Schaufeli et al., 2002) se puede decir que el *engagement* es de vital importancia para el bienestar y el rendimiento de los empleados, así como para los resultados y el éxito de la empresa. Por tanto, tener empleados *engaged* (empleados vigorosos, absortos y dedicados) en una empresa es esencial para, en primer lugar, el bienestar de estos debido a los sentimientos, comportamientos y actitudes positivas que genera el *engagement*, como la satisfacción con sus trabajos, el compromiso con la organización o comportamientos innovadores entre otros. En segundo lugar, estos resultados a su vez son importantes para el rendimiento y éxito de una empresa, pues estos empleados *engaged* son capaces de prestar un mejor servicio y de transmitir una buena imagen de la empresa para la que trabajan.

Por eso, podemos decir que es importante que los gerentes o directivos de las empresas del sector hotelero tengan en cuenta en qué consiste el *engagement* para poder promoverlo en sus empleados. Como se ha visto, sabemos cuáles son las variables antecedentes del *engagement* como la autoeficacia, las prácticas de alto rendimiento, las justicia organizativa etc. Por tanto, es importante conocerlas y tenerlas en cuenta para potenciar el *engagement* de los empleados.

Como todo trabajo, este estudio presenta una serie de limitaciones. Primero, el *engagement* es un concepto que tiene diversos enfoques de diferentes investigadores, por eso, se podría haber considerado una mayor cantidad de enfoques sobre el *engagement*, sin embargo, estos no son la cuestión central de este estudio, por esa razón se han elegido los considerados más relevantes para el estudio del *engagement*. En segundo lugar, el *engagement* se puede aplicar al sector turístico, sin embargo, este estudio se centra solo en el sector hotelero y más en concreto en los empleados *frontline*, por eso, podríamos considerar el abarcar solo una pequeña parte del contexto en el que se puede estudiar el *engagement* como una limitación. En tercer lugar, en este estudio se ha delimitado la fecha de publicación de los artículos que se han analizado en la última década, por tanto, los artículos publicados durante los años 2010-2020 no han sido tantos. Además, la escasez de artículos seleccionados se debe también a la

restricción de acceso a los mismos, pues en muchas ocasiones no se ha podido acceder a ciertos artículos que podrían haber sido interesantes para incluir en este estudio. Por último, debido a la situación actual provocada por la pandemia del Covid-19 no ha sido posible llevar a cabo el estudio inicial que se había planteado y que consistía en una parte dedicada a un estudio empírico a través de entrevistas a los empleados *frontline* del sector hotelero, por eso, se ha dedicado la última parte de este estudio a la recogida de datos, revisión y análisis de varios estudios empíricos sobre el *engagement* en ese mismo sector.

Finalmente, en este estudio existen líneas de investigación que quedan abiertas y que es posible que se puedan continuar estudiando en estudios futuros. Tal y como se ha visto, una parte de este estudio se dedica a los empleados *frontline* en el sector hotelero. Por tanto, podemos considerar que estudios futuros sobre el *engagement* podrían ampliar este estudio analizando otras actividades dentro del sector turístico como, por ejemplo, el *engagement* en empleados de agencias de viajes, en el personal de aviación o en restauración entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

Ababneh, O.M.A., Macky, K., (2015): "The Meaning and Measurement of Employee Engagement: A review of the Literature". *The New Zealand Journal of Human Resources Management*, Vol. 15.

Bakker, A.B., Demerouti, E., (2013): "La teoría de las demandas y recursos laborales". *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29, pp. 107-115.

Brown, S.P., (1996): "A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement". *Psychological Bulletin*, Vol. 120, N° 2, pp. 235-255.

Buil, I., Martínez, E., Matute, J., (2016): "From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry". *Tourism Management*, Vol 57, pp. 256-271.

Buil, I., Martínez, E., Matute, J., (2018): "Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality". *International Journal of Hospitality Management*.

Burke, R.J., Koyuncu, M., Fiksenbaum, L., Tekin, Y., (2013): "Antecedents and Consequences of Work Engagement Among Frontline Employees in Turkish Hotels". *Journal of Transnational Management*, Vol. 18, pp. 191-203.

Camba-Fierro, J., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R., (2014): "The role of frontline employees in customer engagement". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. N° 18, pp. 67-77.

Chen, C.Y., Yen, C.H., Tsai, F.C., (2014): "Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 37, pp. 21-28.

Cooper-Hakim, A., Viswesvaran, C., (2005): "The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework". *Psychological Bulletin*, Vol. 131, N°.2, pp. 241-259.

Crawford, E.R., LePine, J.A., Rich B.L., (2010): "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, N° 5, pp. 834-848.

Ferguson, A., (2005): "Employee engagement: does it exist, and if so how does it relate to performance, other construct and individual differences?" Macquarie University, Australia.

Harter, J.K, Schmidt, F.L, Hayes, T.L, (2002): "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, N ° 2, pp. 268-279

Kahn, W.A., (1990): "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N ° 4, pp. 692-724

Karapete, O.M., (2011): "Procedural Justice, Work Engagement, and Job Outcomes: Evidence from Nigeria". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol 20, pp. 855-878.

Karapete, O.M., (2013a): "High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, pp. 132-140.

Karapete, O.M., (2013b): "Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 25, N° 1, pp. 82-104.

Karapete, O.M., (2015): "The effects of family support and work engagement on organizationally valued job outcomes". *Tourism: An international Interdisciplinary Journal*, Vol. 63, N °4, pp. 447-464.

Karapete, O.M., Beirami, E., Bouzari, M., Safavi, H.P., (2014): "Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 36, pp. 14-22.

Karapete, O.M., Keshavarz, S., Nejati, S., (2010): "Do Core Self-Evaluations Mediate the Effect of Coworker Support on Work Engagement? A study of Hotel Employee in Iran". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 17, pp. 62-71.

Karapete, O.M., y Demir, E., (2014): "Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, N° 2, pp. 307-323.

Karapete, O.M., y Olugbade, O.A., (2016): "The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of

employees in Nigeria”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, N° 10 pp. 2350-2371.

Karapete, O.M., Yavas, U., Babakus, E., Deitz, G.D., (2018): “The effects of organizational and personal resources on stress, engagement and job outcomes”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 74, pp. 147-161.

Kim, M.S., y Koo, D.W., (2017): “Linking LMX, engagement, innovative behaviour, and job performance in hotel employees”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 29, N °12, pp. 3044-3062.

Kuruüzüm, A., Anafarta, N., Irmak, S., (2008): “Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, N° 2, pp. 186-198.

Lee, J., (2012): “Antecedents and consequences of employee engagement: empirical study of hotel employees and managers” (tesis doctoral). Universidad Estatal de Kansas, Kansas (Manhattan).

Lee, J., Ok, C., (2015): “Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 44, pp. 84-98.

Little, B., Little, P., (2006): “Employee engagement: conceptual issues”. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict.*, Vol. 10, N °1, pp. 111-118

Macey, W. H., Schneider, B., (2008): “The Meaning of Employee Engagement”. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 3-30.

Maslach, C., Schaufeli, W.B, Leiter, M.P (2001): “Job burnout”. *Annual Review Psychology*, Vol. 52, pp. 397-422.

Milliman, J., Gatling, A., Kim, J., (2018): “The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery”. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 35, pp. 56-65.

Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., Hofmann, D.A., (2011): “Safety at work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes”. *Journal of Applied Psychology*.

- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T.T., Lee, G., (2015): "Why is hospitality employee's psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 50, pp. 9-26.
- Park, S., Johnson, K.R, Chaudhuri, S. (2019): "Promoting work engagement in the hotel sector: review and analysis". *Management Research Review*, Vol 42, N° 8, pp. 971-990.
- Qin, Q., Wen, B., Ling, Q., Zhou, S., Tong, M., (2014): "How and when the effect of ethical leadership occurs? A multilevel analysis in the Chinese hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, N° 6, pp. 974-1001.
- Rigg, J., Sydnor, S., Nicely, A., Day, J., (2014): "Employee Engagement in Jamaican Hotels: Do Demographic and Organizational Characteristics Matter?" *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 13, pp. 1-16.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., (2009): *Engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- Schaufeli, W.B., (2012): "Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go?" *Romanian Journal of Applied Psychology*, Vol.14, N°1, pp. 3-10
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A.B., (2002): "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92
- Slåtten, T., Mehmetoglu, M., (2011): "Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry". *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 21, N° 1, pp. 88-107.
- Torraco, R.J., (2005): "Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples". *Human Resource Development Review*, Vol. 4, N° 3, pp. 356-367.
- Tsaur, S.H., Hsu, F.S., Lin, H., (2019): "Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 81, pp. 131-140
- Utaminingsih, R., Purnomo, R., (2017): "Antecedents and consequences of employee Engagement". *Journal of Accounting Management and Economics*, Vol. 19, N° 2, pp. 53-60.

Wang, C.J., Tseng K.J., (2019): "Effects of Selected Positive Resources on Hospitality Service Quality: The Mediating Role of Work Engagement". *Sustainability*, Vol. 11.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., (2009): "Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement". *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 74, pp. 235-244.

Yeh, C.M., (2013): "Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees". *Annals of Tourism Research*, Vol. 42, pp. 214-239.