

## RESUMEN AMPLIO

# COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS EN EL TURISMO: UN ESTUDIO GENERACIONAL DE LOS PAÍSES EUROPEOS

*Pedro Ferreira*

Universidade Portucalense. Oporto  
pferreira@upt.pt  
<https://orcid.org/0000-0002-6506-7869>

El compromiso de los empleados es uno de los conceptos más estudiados y utilizados en recursos humanos en el siglo XXI. Desde los primeros desarrollos científicos de Kahn (1990) y una mayor difusión al contexto profesional, principalmente por el Grupo Gallup, el concepto de compromiso se hizo muy popular.

Aunque el compromiso se presenta como un resultado de comportamiento del empleado relevante para cada tipo de negocio, es en los servicios donde el compromiso se vuelve altamente relevante. De hecho, la calidad de los servicios tiende a depender en gran medida de las características y comportamientos de los empleados, que a menudo prestan el servicio. La interacción personal entre empleados y clientes, el encuentro de servicio, en las empresas de servicios de primera línea se ha considerado durante algún tiempo un punto focal de las evaluaciones de los clientes (Bettencourt y Gwinner, 1996). El turismo y la hospitalidad son un buen ejemplo de la importancia del factor humano para la calidad del servicio prestado, de tal manera que los comportamientos de los empleados pueden influir indirectamente en los resultados financieros de las empresas, a través de la satisfacción del cliente (Chi y Gursoy, 2009).

Aunque algunos estudios han examinado el compromiso en el turismo y la hospitalidad (Karatepe y Olugbade, 2009; Lee, Kim y Kim, 2013; Menguc, Auh, Yeniaras y Katsikeas, 2017; Park y Gursoy, 2012; Uludag y Yaratana, 2010), ninguno ha examinado las diferencias entre generaciones a nivel nacional. Por lo tanto, este documento tiene como objetivo examinar las diferencias en el compromiso entre generaciones e identificar posibles similitudes o diferencias en el compromiso generacional en Europa en el sector turístico. Para este propósito, los datos de la sexta ola de la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo permitirán un enfoque cuantitativo y transversal del tema.

La investigación sobre el compromiso en el turismo no es muy diferente en naturaleza a la de otras áreas. Tras el análisis de Shuck (2011), la investigación sobre el compromiso en el turismo y la hospitalidad es muy dispares, siguiendo diversos enfoques, tanto teóricos como metodológicos. Sin embargo, a pesar de la diversidad de enfoques sobre el compromiso de los empleados, los resultados son consensuales sobre la relevancia e importancia, directa o indirecta, del compromiso de los empleados para los resultados y el desempeño de las empresas.

Una generación se puede definir como un grupo de personas de la misma cohorte de edad que experimentan los mismos eventos de la vida durante la etapa de desarrollo de la vida. Mientras experimentan esos eventos, los miembros generacionales están expuestos a ciertos fenómenos y acontecimientos históricos en terrenos sociales y culturales, que se convierten en los factores que influyen en sus actitudes y pensamientos y, en consecuencia, afectan su comportamiento (Kupperschmidt, 2000).

A pesar del creciente volumen de investigación realizada en las últimas dos décadas sobre el compromiso de los empleados, no hay mucha investigación empírica que examine las diferencias generacionales en el compromiso de los empleados, aún más con los empleados de turismo y hospitalidad. Aunque, el patrón que surge de estudios previos es el mayor nivel de compromiso de los Baby boomers y el nivel más bajo de compromiso de la Generación Y. Además, la diferencia entre los Baby Boomers y otras cohortes generacionales es sistemáticamente significativa, mientras que la diferencia entre la Generación X y la Generación Y no presenta un patrón claro.

Los datos utilizados en este estudio se tomaron de la ola más reciente, la sexta ola (2015), de la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EWCS) promovida por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound). El trabajo de campo se realizó en el período de febrero a diciembre de 2015. En total, 43.850 trabajadores individuales fueron entrevistados en entrevistas personales en sus propios hogares.

A los efectos de este estudio, se considerará solo la población ocupada de 15 años o más, que trabaje en el sector turístico. Por lo general, la población que trabaja por cuenta propia no está sujeta a las restricciones de una organización (jerarquía, procedimientos, procesos, etc.) cuando trabaja sin empleados y la mayoría de las veces trabaja como profesionales liberales. Por otro lado, los trabajadores independientes con empleados son la mayoría de las veces dueños de micro o pequeñas empresas y, por eso, están en una posición que proporciona un alto grado de autonomía.

Además, los participantes son trabajadores del sector turístico. La variable “sector de actividad del empleador”, basada en la clasificación NACE, se utilizó para aislar a los encuestados que trabajan en el sector turístico. La muestra total está compuesta por 2.392 trabajadores en el sector turístico y hotelero, que van desde 19 participantes en Dinamarca a 303 participantes en España. El promedio es de 68 trabajadores por país.

La muestra está compuesta por 2.393 trabajadores de los 35 países. En términos de educación, la mayoría (52.5%) tiene educación secundaria superior. Los trabajadores con un título de educación superior representan un poco más del 10%. Alrededor del 69.3% trabaja a tiempo completo con un contrato de duración ilimitada (58.4%). La ocupación más representada está relacionada con el servicio y las ventas (62.9%), seguida de las ocupaciones elementales (14.9%) y los gerentes (11.3%).

Para el propósito de esta investigación, las medidas más importantes son las cohortes generacionales y el compromiso de los empleados. Las cohortes generacionales se calcularon a partir de la variable “edad”. Como se dijo anteriormente, las bandas anuales de cohortes generacionales no son consensuadas. Sin embargo, la mayoría de la literatura define cohortes generacionales de la siguiente manera:

- Baby Boomers: 52 a 69 años (nacidos entre 1946 y 1963)
- Generación X: 36 a 51 años (nacido entre 1964 y 1979)

- Generación Y: de 16 a 35 años (nacido entre 1980 y 1999)

La participación de los empleados se midió utilizando la Escala de participación laboral Utrecht de Schaufeli (UWES) (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006). El EWCS utiliza una versión ultracorta de UWES recientemente introducida (Schaufeli *et al.*, 2017), hecha de solo tres elementos, que cubre las tres dimensiones básicas del compromiso: “En mi trabajo me siento lleno de energía” (vigor), “Estoy entusiasmado con mi trabajo” (dedicación) y “El tiempo vuela cuando estoy trabajando” (absorción). Los ítems se midieron usando una escala Likert de 5 puntos.

Siguiendo a Schaufeli (2017), se calculó un valor medio que resultó en tres niveles de compromiso:

- Muy comprometido (> 4.0)
- Comprometido (3.8-4.0)
- Poco comprometido (<3.0)

El análisis estadístico comienza describiendo los niveles de compromiso en cada país. El siguiente paso tiene como objetivo identificar posibles diferencias estadísticamente significativas en el compromiso de los empleados entre las cohortes generacionales. Finalmente, para encontrar posibles patrones de compromiso de los empleados en Europa, se realizó un análisis de conglomerados.

Se realizó un análisis jerárquico de regresión múltiple. Este análisis permitió destacar la importancia de las cohortes generacionales para el nivel de participación de los trabajadores del turismo y la hospitalidad. El compromiso se calcula como la variable dependiente y las cohortes generacionales se calculan como la variable independiente. El modelo de regresión se realiza en dos pasos. El primer paso incluye todas las variables de control, y el segundo paso agrega cohortes generacionales.

El nivel general de compromiso es bastante bajo en todos los países europeos. Solo Bélgica está por encima del 40% de los trabajadores altamente comprometidos, mientras que Francia (35.8%), Irlanda (37%), FYROM (34%) y Suiza (36.5%) están por encima del 30%. Por el contrario, Portugal (66.7%) presenta el mayor número de trabajadores con bajos niveles de compromiso (“poco comprometido”), seguido de Turquía (58.7%), Albania (57.3%), Grecia (55%), mientras que varios países puntaje entre 40% y 55%.

El primer objetivo era examinar las diferencias en el compromiso entre generaciones. Este objetivo se logró realizando un análisis de varianza (ANOVA) unidireccional entre grupos. Las diferencias entre generaciones son significativas. Los Yers difieren significativamente de los Boomers y Xers. El tamaño del efecto es grande ( $\eta^2 = 0,76$ ) (Cohen, 1998) que ofrece un alto grado de confianza.

Se realizó un análisis de varianza unidireccional entre grupos para explorar el impacto de las generaciones en los niveles de compromiso, medido por la versión corta del UWES. Los sujetos se dividieron en tres grupos según su edad (Grupo 1: Boomers; Grupo 2: Xers; Grupo 3: Yers). Los resultados muestran una diferencia estadísticamente significativa en el nivel  $p < .05$  en las puntuaciones de participación para las tres generaciones [ $F(2, 2356) = 6.856, p = .01$ ].

Los resultados del análisis de regresión muestran que, a pesar de la influencia estadística significativa del nivel de educación y las horas de trabajo, las cohortes generacionales tienen una influencia importante en el nivel de participación. No solo el R2 aumenta en el segundo paso del modelo, sino que también la cohorte generacional tiene la contribución única más alta.

El segundo objetivo de esta investigación fue examinar posibles similitudes o diferencias en el compromiso generacional en toda Europa. Para este propósito, utilizando la agrupación jerárquica, la clasificación de los países según el nivel de compromiso de las cohortes generacionales muestra 3 grupos diferentes de países.

El grupo 1 está formado por 16 países, a saber, Austria; Bulgaria; Dinamarca; Finlandia; Francia; Italia; Letonia Lituania; Malta; Polonia; Rumania; Eslovenia; Suecia; REINO UNIDO; Noruega; Suiza. Este grupo presenta altos niveles de compromiso para Boomers y Xers, y el nivel más bajo de compromiso para Yers en los 3 grupos. Este grupo también presenta la mayor diferencia entre Xers y Yers en el nivel de compromiso.

El Grupo 2 está compuesto por solo 5 países (Bélgica; Estonia; Irlanda; Países Bajos; FYROM) con los niveles más altos de participación en todas las cohortes generacionales.

Finalmente, el grupo 3 está formado por 14 países, a saber, Croacia; Chipre; República checa; Alemania; Grecia; Hungría; Luxemburgo Portugal; Eslovaquia; España; Montenegro Serbia Pavo; Albania Este grupo presenta el nivel más bajo de participación en todas las cohortes generacionales.

Para el primer objetivo, se demostró que existen diferencias significativas entre las cohortes generacionales, especialmente entre Yers y las dos generaciones anteriores. La generación más joven presenta niveles más bajos de compromiso en comparación con Xers y Boomers. Estos resultados están respaldados por investigaciones previas sobre hospitalidad que muestran niveles más bajos de compromiso entre la Generación Y, en comparación con las generaciones anteriores (Chawla *et al.*, 2017; Hoole y Bonnema, 2015; Park y Gursoy, 2012).

El análisis de conglomerados reveló 3 grupos diferentes de países con diferentes patrones de compromiso. Solo un pequeño grupo de países presenta altos niveles de compromiso, mientras que los otros dos grupos presentaron niveles más bajos de compromiso. El grupo más pequeño caracterizado por niveles más altos de participación en todas las generaciones está compuesto por países del norte (con la excepción de FYROM). El grupo con un bajo nivel generalizado de compromiso laboral está compuesto por países del sur y del este (con la excepción de Alemania y Luxemburgo).