



Universitat
de les Illes Balears

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

EL DISEÑO DEL TRABAJO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO: UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN BASADA EN EL JOB CRAFTING

Paula Vera Scala

Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos

(Especialidad/Itinerario: *Dirección y Gestión de Equipos de Trabajo*)

Centro de Estudios de Postgrado

Año Académico 2021-22

EL DISEÑO DEL TRABAJO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO: UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN BASADA EN EL JOB CRAFTING

Paula Vera Scala

Trabajo de Fin de Máster

Centro de Estudios de Postgrado

Universidad de las Illes Balears

Año Académico 2021-22

Palabras clave del trabajo:

Diseño del trabajo, Job Crafting, Satisfacción laboral, Características del trabajo,

Hostelería

Nombre Tutor/Tutora del Trabajo María Isabel Montañez Juan

ÍNDICE

1. RESUMEN	4
2. JUSTIFICACIÓN Y CONTEXTO	4
3. OBJETIVOS DEL TFM	7
4. EL DISEÑO DEL TRABAJO Y EL JOB CRAFTING	7
4.1. CARACTERÍSTICAS DE UN PUESTO DE TRABAJO CON DEMANDAS FÍSICAS: CAMARERO/A DE PISOS	8
4.2. CARACTERÍSTICAS DE UN PUESTO DE TRABAJO CON DEMANDAS SOCIALES: RECEPCIONISTA DE HOTEL.....	11
4.3. EL JOB CRAFTING COMO ESTRATEGIA PARA EL DISEÑO DEL TRABAJO	13
5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	19
5.1 METODOLOGÍA.....	21
5.2. TEMPORALIZACIÓN	22
5.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN LOS TALLERES	23
5.4 EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	25
6. CONCLUSIONES	26
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1. RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Máster (TFM) tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de intervención para mejorar las características de dos puestos de trabajo pertenecientes a la hostelería: *Camarero/a de pisos* y *Recepcionista de hotel*. Esta intervención se aplicará posteriormente en una cadena hotelera de la zona norte de Mallorca para evaluar su efectividad.

La propuesta de intervención se basará en el Job Crafting, una estrategia de diseño del trabajo en que los/as propios/as empleados/as serán quienes modifiquen las características de sus puestos de trabajo. De esta forma, se pretende que su implicación en el proceso de cambio de las características de sus puestos de trabajo contribuya a aumentar su satisfacción laboral y a reducir la rotación en la empresa.

2. JUSTIFICACIÓN Y CONTEXTO

En primer lugar, se justifica brevemente la necesidad de aplicar la intervención desarrollada en este TFM en una cadena hotelera:

Este trabajo pretende ofrecer una posible solución a una problemática que actualmente están atravesando muchas de las empresas hoteleras de las Islas Baleares: las dificultades para cubrir las vacantes y la alta rotación del personal base (p. ej., camarero/as, camarero/as de pisos, ayudantes de cocina o recepción, etc.). La elección de este tema surge a raíz de observar esta realidad en el Departamento de Recursos Humanos (RRHH) de una cadena hotelera durante mis prácticas curriculares del Máster.

La alta rotación del personal implica la pérdida de una gran cantidad de recursos personales y económicos (p. ej., pérdida de personas que han sido formadas, empezar de cero con las formaciones de los nuevos miembros de la organización, perder a empleados/as valiosos/as, etc.). A este hecho, se suma que esta temporada 2022 es la primera, tras la pandemia, en la que parece que el turismo vuelve a tener los mismos niveles que años de prepandemia.

Tras haber analizado distintos portales de empleo (p. ej., Infojobs, Turijobs, Jobtoday), asistido a varias ferias de empleo y contactado con otras empresas hoteleras, hemos observado que esta problemática está presente en otras cadenas hoteleras. Así pues, esta temporada de verano 2022 ha empezado con un boom de ofertas de empleo, donde se observa que en muchos casos es el candidato el que elige a la empresa y no al contrario. Por ello, para poder reclutar al mayor número de personas y las que mejor se ajusten a las vacantes, se deben ofrecer puestos de trabajo atractivos y unas condiciones que cumplan o superen sus expectativas. De esta manera, mejorando las características de los puestos, conseguiremos que los candidatos elijan nuestra empresa, se sientan más satisfechos y disminuya la rotación.

A continuación, se describe brevemente el contexto de aplicación de la intervención desarrollada en este TFM:

El turismo cada vez juega un papel más importante en la economía global, y es que su relevancia seguirá aumentando en los próximos años. Uno de los principales argumentos utilizados es que el turismo tiene la capacidad de crear empleos e ingresos de manera más rápida y eficiente que otras industrias. Entre los aspectos positivos del turismo, uno de los más reconocidos es su gran potencial de creación de empleo. Sin embargo, la investigación sobre el empleo turístico es uno de los aspectos menos estudiados de la industria hasta la fecha, a pesar de que introduce una serie de peculiaridades que pueden hacer que la industria turística sea una de las principales fuentes de empleo precario (alta proporción de trabajadores a tiempo parcial, baja estabilidad, salarios bajos, fuerte estacionalidad, largas jornadas laborales, discriminación...). La industria de la hostelería es, en el turismo, una de las pocas actividades que dedica casi el 100% de su producción a las necesidades de los viajeros (Fernández & Pena-Boquete, n.d.).

La industria hotelera no sólo es uno de los pilares básicos del turismo en España, sino que también es una industria de vital importancia en nuestra economía. Durante los años más difíciles de la crisis económica, la industria hotelera española capeó mejor que el resto de la actividad económica la coyuntura adversa, gracias en gran medida al buen

momento para el turismo. Sin embargo, la investigación sobre la calidad de los empleos creados en la industria hotelera no parece estar en línea con estos resultados económicos y comerciales. La hostelería es una de esas industrias donde su fuerza laboral está sujeta a condiciones de alto estrés debido al tipo de tareas que se realizan y el ritmo que se les impone. Las consecuencias de estas tareas se manifestaron en que estuvieran física y mentalmente agotados/as por las largas horas y también por tratar con clientes de manera regular. También cabe tener en cuenta que los salarios recibidos en esta industria son generalmente bajos y, por lo tanto, poco motivadores. Es difícil compaginar el tiempo libre con las personas que trabajan de lunes a viernes (oficinas, escuelas, funcionarios, etc.), cuando están de vacaciones, celebración familiar o salida con amigos. Además de conciliar con sus responsabilidades familiares, que son comunes con otras actividades como el comercio o la limpieza (Gayo, 2019).

Uno de los puntos más críticos que ha vivido nuestro país con relación a la hostelería y el turismo fue en marzo del 2020, cuando el gobierno español aprobó el primer estado de alarma nacional a causa de la COVID-19. Dicho estado de alarma debía tener una duración de dos semanas, las cuales se prolongaron durante tres meses, con el fin de que se pudiera reducir la expansión de la pandemia. Durante este periodo se restringió la libre circulación a la ciudadanía, se reguló la apertura de los hoteles y de los locales destinados al ocio nocturno. Muchos hosteleros se vieron en la obligación de cerrar sus propios negocios a causa de no obtener los ingresos necesarios (López Rodríguez, 2021).

Durante el periodo de confinamiento, todos los hoteles debieron permanecer cerrados, la parálisis de dicha actividad provocó grandes pérdidas tanto económicas como de puestos de trabajo. No fue hasta la desescalada, cuando se empezaron a dar permisos para poder abrir los establecimientos hoteleros con restricciones sanitarias (López Rodríguez, 2021). Es por ello por lo que, después de dos años con restricciones tanto para las empresas como para los turistas, debemos intentar mejorar las características de los puestos para aumentar la satisfacción laboral de los empleados para que, como consecuencia, disminuya la rotación del personal y ofrezcan un servicio al cliente de calidad.

3. OBJETIVOS DEL TFM

El objetivo principal de este TFM es mejorar las características del puesto de trabajo de *Camarero/a de pisos* y de *Recepcionista de hotel* mediante una intervención basada en el Job Crafting. Con esta intervención lo que se pretende es que los trabajadores participen de forma proactiva en la modificación de las características de sus puestos de trabajo para que así aumente su satisfacción laboral y, como consecuencia, disminuya la rotación del personal en estos departamentos. Además, este trabajo tiene los siguientes objetivos específicos:

- Aumentar la satisfacción laboral del personal de ambos departamentos.
- Disminuir la rotación del personal base.
- Aumentar el sentimiento de pertenencia en la empresa a partir de la participación de los propios trabajadores.
- Aumentar el sentimiento de crecimiento profesional y de autorrealización.
- Mejorar el servicio al cliente.

4. EL DISEÑO DEL TRABAJO Y EL JOB CRAFTING

Lo que se pretende realizar con esta propuesta de intervención es analizar y rediseñar dos puestos de trabajo pertenecientes a la hostelería. Un puesto de trabajo será el de *Camarero/a de pisos*, un puesto con grandes demandas físicas (i.e., el/la empleado/a debe realizar un gran esfuerzo físico durante toda la jornada laboral). El otro puesto de trabajo será el de *Recepcionista de hotel*, un puesto con grandes demandas sociales (i.e., el/la empleado/a debe realizar un gran esfuerzo social interactuando con los clientes durante toda la jornada laboral).

Para el rediseño de puestos, es importante analizar cuáles son las características del puesto que se quiera rediseñar. Para ello, en este proyecto vamos a utilizar el cuestionario de características del trabajo *Work Design Questionnaire* (WDQ) de Morgeson y Humphrey (2006). Estos autores diseñaron el WDQ para medir cuatro categorías generales de características del trabajo (características de la tarea, del

conocimiento, sociales y contextuales) y 21 características del trabajo específicas (ver tabla 1).

La finalidad de la intervención es aumentar la satisfacción laboral de los empleados de ambos departamentos. Así pues, es importante definir qué es la satisfacción laboral. Si revisamos la literatura, encontramos muchas definiciones de satisfacción laboral. Por ejemplo, según Mottaz (1988) la satisfacción laboral corresponde a una respuesta de tipo afectiva a causa de una evaluación de la situación actual de trabajo en la que se encuentra la persona. Para Robbins y Coulter (2000), la satisfacción laboral es la actitud que toma el empleado frente a su respectivo puesto de trabajo. En este TFM entendemos la satisfacción laboral como “un juicio general y evaluativo de un empleado hacia su trabajo” (Judge et al., 2017, p. 357).

A continuación, vamos a desarrollar cuáles son las características de un puesto de trabajo con demandas físicas y otro con demandas sociales, así como también la literatura sobre el Job Crafting como estrategia para el diseño o rediseño de puestos de trabajo.

4.1. CARACTERÍSTICAS DE UN PUESTO DE TRABAJO CON DEMANDAS FÍSICAS: CAMARERO/A DE PISOS

El puesto de *Camarero/a de pisos* está relacionado con la mujer desde hace muchos años. Además, también se relaciona con la presencia de mujeres inmigrantes. Este colectivo ha obtenido una mayor visibilidad durante estos últimos años gracias a sindicatos o movimientos colectivos como “Las Kellys”. Algunos de los puntos que han reivindicado estos sindicatos han sido: regular las cargas de trabajo que se reparten por persona, una prejubilación, dar a conocer un amplio catálogo de enfermedades que van relacionadas con el puesto de trabajo y las tareas a desempeñar (García Moreno, 2020).

Dichas tareas constan de limpiar y arreglar una media de 15 habitaciones durante las 8 horas que dura su jornada laboral. Esto implica que lleven un ritmo de trabajo acelerado, además de tener en cuenta que las habitaciones tienen unos diseños que han de

ir acorde a la estética del establecimiento, sin tener en cuenta las diferentes cargas físicas que estos diseños pueden provocar a las limpiadoras (García Moreno, 2020).

Además, también se debe tener en cuenta los comportamientos de los clientes hacia ellas. Es decir, cuando acceden a una habitación para arreglarla pueden encontrarse con vómitos, muebles rotos, botellas rotas, basura por el suelo, etc. Todos estos factores llegan a provocar enfermedades tanto físicas (como dolores en los brazos, hombros, espalda, lumbares, ciática, rodilla, etc.) como psíquicas (depresión, ansiedad, altos niveles de estrés...) (García Moreno, 2020).

Alguno de los principales miedos de las trabajadoras es la humillación al tener la sensación de que no tienen salida a causa de la pérdida de contratos fijos y un incremento de contratos temporales. Estas condiciones causan que las nuevas trabajadoras no tengan tantos conocimientos como las que ya son fijas, por tanto, a estas últimas las sobrecargan con responsabilidades que las nuevas empleadas no saben realizar (García Moreno, 2020).

Por otra parte, todas estas características relacionadas con el puesto de camarero/a de pisos pueden conllevar a problemas físicos como problemas de espalda; lumbago; problemas en las muñecas, brazos y manos; dolores de cadera y piernas y problemas en las rodillas (Hosteltur, 2016).

Según la información obtenida en la cadena hotelera donde he realizado las prácticas, las principales tareas que debe realizar un/a *Camarero/a de pisos* son:

- Limpieza de habitaciones
- Control de las entradas y salidas
- Reportar cualquier problema con los clientes y/o las habitaciones
- Atender las peticiones de los clientes

La mayor parte de las tareas de este puesto de trabajo requieren un gran esfuerzo físico. De las características del trabajo definidas por Morgeson y Humphrey (2006), posiblemente la más destacada en este puesto sean las demandas físicas.

Entendemos como demanda física cuando se requiere que el cuerpo humano esté realizando un trabajo físico. Existen tres tipos de demandas físicas (mover el cuerpo, transportar objetos y mantener una postura) (Fernández Villar, 2011). Según Morgeson y Humphrey (2006), las demandas físicas manifiestan los niveles de actividad física o de esfuerzo que se requiere en los puestos de trabajo. Además de tener en cuenta la resistencia, fuerza, esfuerzo y aspectos de la actividad, también es considerar los posibles riesgos para la salud.

Algunas de las demandas físicas que encontramos en el puesto de *Camarero/a de pisos* son:

- Mover el cuerpo o partes de éste: cargar el carrito de todos los materiales necesarios, ordenar y arreglar todas las habitaciones, limpiar los posibles desperfectos que hayan dejado los clientes, etc.
- Transportar objetivos: empujar el carrito hasta todas las habitaciones que deba limpiar, transportar todo el material nuevo hasta la habitación para prepararla para una nueva entrada, mover los muebles de sitio para poder limpiar, etc.
- Mantener la postura: tronco hacia delante para hacer las camas, brazos elevados para estirar las sábanas y limpiar las zonas superiores de la habitación, etc.

Según el metaanálisis de Humphrey et al (2007), las características del trabajo más importantes para la satisfacción laboral son la autonomía y el apoyo social. Teniendo en cuenta esta información, podemos observar que ambas características necesitan ser mejoradas en el puesto de camarero/a de pisos:

- La autonomía: suelen tener impuesta la manera de realizar las tareas, cómo limpiar, que tiempos deben utilizar y un número de habitaciones al que deben llegar.

- El apoyo social: ya que suelen trabajar individualmente y bajo mucha presión, lo que les provoca que, en muchas ocasiones, haya tensiones entre compañeros y con las gobernantas.

Según el estudio realizado por Muentes (2016) las demandas tanto físicas como del ambiente presentan una relación negativa con la satisfacción laboral. Cuanto más esfuerzo físico para el desempeño de las tareas, la satisfacción laboral disminuirá considerablemente. Esto se produce a causa de la percepción que tiene el/la trabajador/a sobre la exposición a condiciones que pueden causar lesiones, enfermedades, accidentes o un alto desgaste físico. Por tanto, si perciben dichas condiciones es más probable que los empleados no se sientan satisfechos en su puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta lo comentado, para poder incrementar la satisfacción laboral, deberíamos incidir en los puntos negativos. Para poder aumentar la autonomía de los/as camarero/as de pisos contamos con la propuesta de intervención, la cual les da la libertad para poder modificar dichas características del puesto. Además, para incidir también en el apoyo social, el cual, según Humphrey et al (2007) es, junto con la autonomía, uno de los puntos más fuertes para conseguir la satisfacción laboral se puede proponer el trabajar en equipo en lugar de individualmente.

4.2. CARACTERÍSTICAS DE UN PUESTO DE TRABAJO CON DEMANDAS SOCIALES: RECEPCIONISTA DE HOTEL

El puesto de *Recepcionista de hotel* es uno de los más importantes en una empresa hotelera, ya que éstos son los que se encuentran cara al público. Por tanto, se debe tener en cuenta que los clientes se llevarán la primera impresión de la cadena hotelera a partir del trato recibido por parte del personal de recepción. Por ello, el/la recepcionista debe tener un conocimiento exacto sobre cómo ejercer un buen trato al cliente y, además, conocer todos los elementos que componen dicho puesto (teléfono, escritorio, silla, agendas, ordenadores, etc.) para después darles el uso correcto (Ortiz et al., 1981).

Según la información obtenida en la cadena hotelera donde he realizado las prácticas, las principales tareas que debe realizar un/a *Recepcionista de hotel* son:

- Atención al cliente
- Check-in y check-out
- Gestionar las incidencias que surjan con las reservas
- Asignación y control de ofertas
- Facturación

La mayor parte de las tareas de este puesto de trabajo requieren una gran demanda social. Entendemos por demandas sociales tanto las solicitudes que alguien realiza hacia el empleado como las reclamaciones sobre algún asunto en concreto (Retamozo, 2009). Según Mondragón y Trigueros (1999) entendemos dichas demandas como las exigencias o solicitudes que un individuo, grupo o comunidad realiza al empleado con la intención de obtener alguna respuesta. Según Martínez (2001), las demandas sociales dependen de cuánto se trabaja; del volumen de trabajo, del nivel de atención, de la presión de tiempo y de las interrupciones imprevistas.

Según Baker y Kim (2020) y Kern y Grandey (2009), los malos comportamientos de los clientes o comportamientos groseros es uno de los principales problemas para los empleados que se encuentran cara al público. Según explica la National Restaurant Association (2019) alrededor de un 70% de los empleados que trabajan cara al público experimentan algún comportamiento grosero por parte de los clientes. Esto puede explicar el alto porcentaje de rotación en trabajos con estas características.

La falta de medidas ante estos comportamientos resulta perjudicial tanto para la salud de los trabajadores como para la eficacia de la empresa. Por tanto, es un tema importante de investigación saber cómo y cuánto afectan las conductas incívicas de los clientes al trabajador/a y como se deberían gestionar. El agotamiento emocional (sentimiento de encontrarse física y mentalmente fatigado/a) es el claro efecto negativo de dichos comportamientos. Los hallazgos empíricos indican que los comportamientos

incívicos presentan un efecto negativo en el rendimiento de los trabajadores cuando éstos agotan sus propios recursos emocionales (Shin y Hur, 2022).

Basándonos en el trabajo realizado por Morgeson y Humphrey (2006) y su posterior metaanálisis (Humphrey et al., 2007), teniendo en cuenta toda la información arriba detallada, consideramos que para el rediseño del puesto de recepcionista de hotel será muy importante enriquecer las características sociales del puesto (p. ej., apoyo social, feedback de otros).

4.3. EL JOB CRAFTING COMO ESTRATEGIA PARA EL DISEÑO DEL TRABAJO

Cuando hablamos de Job Crafting nos referimos a los cambios que han sido iniciados por los empleados en relación con sus puestos de trabajo (no es necesario rediseñarlos por completo) (Berg et al., 2008). Se describe como un comportamiento discrecional impulsado por el/la trabajador/a y no por la directiva (Grant & Ashford, 2008).

Actualmente, con la disminución del crecimiento económico, sabemos que la tecnología cambia rápida y constantemente y, junto a ella, la competencia entre las empresas. Existe un mayor grado de inestabilidad, ambigüedad y complejidad en el entorno actual de trabajo. Para gestionar estas circunstancias, muchas entidades realizan cambios en sus características de trabajo para poder obtener una ventaja competitiva (Oldham & Hackman, 2010).

Tradicionalmente, el diseño de los puestos de trabajo se había basado en un enfoque descendente. Es decir, el diseño de los puestos dependía de la directiva. Ésta era la que se encargaba de describir cuales serían las funciones y tareas por realizar en un puesto, sin tener en cuenta lo que opine el/la trabajador/a. Este hecho provocaba que existieran pocas ocasiones para que los empleados pudieran participar o tomar la iniciativa en relación con el trabajo que ellos/as desempeñaban (Oldham & Fried, 2016).

Para poder compensar esta falta de oportunidades, se pretende que los/as trabajadores/as vayan realizando cambios proactivamente en cuanto a las características de sus puestos. Este enfoque ascendente iniciado por los/as trabajadores/as para el rediseño de los puestos es lo que hemos comentado anteriormente, *Job Crafting* o Elaboración del Trabajo (Tims & Bakker, 2010).

Según los estudios realizados por Shi et al (2022), el Job Crafting se relaciona positivamente con distintos comportamientos y actitudes que se esperan en el trabajo, como sería la satisfacción, compromiso y desempeño laboral.

La literatura manifiesta que los/as trabajadores/as que se comprometen con sus puestos de trabajo son más proactivos a la hora de realizar cambios en sus recursos laborales y en su entorno laboral (Hakanen et al, 2008; LePine et al, 2005; Xanthopoulou et al, 2009).

Se espera que el hecho de aumentar los recursos y exigencias de los puestos de trabajos, éstos causen una relación positiva en cuanto al bienestar de los/as trabajadores/as (manifestándose con una mayor satisfacción laboral y mayor compromiso) (Tims et al, 2013).

Otras hipótesis comentadas en el estudio de Bakker et al (2018) fueron que el aumento de los recursos, tanto estructurales como sociales, y el aumento de las exigencias desafiantes del puesto de trabajo, están relacionados positivamente con la dedicación, absorción y el vigor (se pueden definir como subescalas del compromiso laboral).

Además, se comprobó que un agente motivador es la proactividad (Simmering et al, 2003). A través de sus puestos de trabajo, los/as empleados/as pueden utilizar de forma proactiva sus habilidades y recursos personales para poder satisfacer las necesidades y poder prosperar en sus puestos de trabajo (Belschak y Den Hartog, 2010).

Es decir, los trabajadores que presenten una personalidad proactiva tendrán más probabilidades de poder aumentar sus recursos en el trabajo y de esta manera aumentar también sus retos laborales (Bakker et al, 2012).

Siguiendo la definición de Berg et al (2013) sobre el Job Crafting, éste explica como los cambios tanto físicos como cognitivos que los/as empleados/as hacen en relación con las tareas o relaciones con sus puestos de trabajo aumenta la satisfacción laboral. Se puede entender como el interés de los/as trabajadores/as en personalizar sus puestos para que éstos se ajusten a las motivaciones, deseos y competencias de cada uno. Con esto intentamos explicar que no únicamente la dirección de la entidad debe ser la que decide (unilateralmente) cómo deben utilizar sus trabajadores sus tiempos y energías. Es por eso por lo que se debería poder permitir que los empleados sean los que decidan de qué manera deben realizar las tareas creando un contexto que para ellos/as les sea cómodo y gratificante, más allá de la descripción del puesto de trabajo que haya realizado la dirección. Teniendo en cuenta este contexto, podemos entender que el Job Crafting nace como estrategia para evitar el colapso de la identidad y el significado del trabajo (Romeo et al, 2020).

Según el punto de vista de Wrzesniewski y Dutton (2001), el Job Crafting se fundamenta en tres dimensiones:

1. La cuantía de tareas que el/la trabajador/a desarrolla. Como, por ejemplo, cuando introduce nuevas tareas que se adecuan más a sus capacidades. A esto le llamamos *task job crafting*.
2. Las relaciones que se establecen con las otras personas y las actividades que debe realizar con sus compañeros/as. Un ejemplo de este caso sería el hecho de establecer amistad con un/a compañero/a que tiene intereses similares a los propios. A esto le denominamos *relational job crafting*.
3. Los cambios que va sufriendo el significado del entorno tanto laboral como social. Un ejemplo de esta dimensión sería el hecho de reconocer la importancia y el efecto del trabajo para los clientes, pacientes, usuarios, etc. A esto le denominamos *cognitive job crafting*.

En los últimos años estas tres dimensiones fueron agrupadas en únicamente dos por Zhang y Parker (2019), las cuales denominaron *behavioral crafting* (de tarea y relacional) y *cognitive crafting*.

La diferencia existente entre ambas dimensiones nace del conflicto de lo que debe considerarse *job crafting* y lo que no. De esta manera, desde el punto de vista de la teoría de las demandas y recursos de trabajo (Bakker & Demerouti, 2013), se comprende el *Job Crafting* como una simple adaptación pasiva al puesto de trabajo, por lo que no se puede entender como *crafting* si no ha habido una conducta proactiva de cambio (Zhang & Parker, 2019).

Pero al contrario pasa si nos centramos en el punto de vista que dan Wrzesniewski y Dutton (2001), donde se incluye el *cognitive job crafting* como la alteración de la manera en la que un individuo ve sus tareas o su puesto de trabajo, es autoiniciado, intencional y autodirigido y puede representar variaciones significativas de los aspectos de sus puestos de trabajo. Es por ello por lo que es importante diferenciar entre ambas condiciones (*behavioral* y *cognitive*).

Las investigaciones relacionadas con estas diferencias comentadas indican que el *cognitive crafting* únicamente tiene ciertas relaciones moderadas con el *behavioral crafting*. Los resultados también muestran distintas dinámicas de relación entre el *job crafting* conductual y el cognitivo. El *job crafting* conductual es capaz de originar cambios en el *job crafting* cognitivo (Romeo et al, 2020).

Investigaciones en el campo de la psicología social verifican que las personas van moldeando firmemente sus reacciones a partir de un reencuadre cognitivo (transforman el significado asignado a un puesto de trabajo infundiéndolo un valor positivo y contrarrestando los negativos).

Unsworth et al (2004) señaló que los/as trabajadores/as pueden cambiar sus percepciones sobre las tareas y sobre sus relaciones en el trabajo a partir del reencuadre cognitivo. Estos autores explican que lo/as trabajadores/as realizan un *crafting* cognitivo para poder compararse a ellos/as mismos/as con sus compañeros/as en cuanto a puntos

fuertes dentro de la empresa. Por ejemplo, si una empresa tiene un equipo que presenta una productividad elevada (punto fuerte), los/as miembros de este equipo tienden a evaluar otros equipos a partir de esta característica. Es por ello por lo que estos autores consideran que los/as trabajadores/as pueden reformularse cognitivamente el significado que tiene para ellos/as sus puestos de trabajo a partir de las tareas que realizan (task crafting) y de las relaciones que establecen en sus puestos de trabajo (relational crafting).

En cuanto a los efectos del job crafting, distintos estudios empíricos demuestran la influencia que tiene hacia las variables organizativas e individuales. A nivel organizativo, el job crafting facilita dicho cambio y además mejora el rendimiento y reduce la rotación de empleados/as. En relación con el nivel individual, el job crafting presenta una relación positiva con el bienestar de sus empleados/as, con el compromiso, satisfacción laboral y engagement. En dichos estudios también se observa que existen distintas razones tanto teóricas como empíricas para poder hipotetizar que el cognitive crafting puede ser una consecuencia del behavioral crafting. La novedad obtenida de estas conclusiones reside en el factor de que se ha analizado el job crafting como un proceso dinámico y diferencian entre un antecedente (en este caso el job crafting conductual) y una consecuencia (en este caso el job crafting cognitivo), que también es mediadora entre el reajuste cognitivo y la calidad de trabajo (Wrzesniewski y Dutton, 2001; Berg et al, 2010; Brenninkmeijer y Hekkert-Koning, 2015).

Como hemos comentado antes, el compromiso se entiende como un concepto que se caracteriza, en el ámbito del trabajo, por la dedicación, absorción y el vigor. Suele ser un estado persistente que no se centra en un comportamiento u objetivo en concreto. El compromiso puede manifestarse a través de concentración absoluta y sensación de estar absorto con la tarea que se está realizando, el tiempo suele pasar muy deprisa (a esto nos referimos cuando hablamos de absorción), niveles altos de energía y resistencia mental durante las horas de trabajo (a esto nos referimos cuando hablamos de vigor) y, una gran implicación en cuanto al trabajo y un sentimiento de importancia, inspiración, orgullo, etc. (a esto nos referimos cuando hablamos de dedicación) (Llorente-Alonso y Topa, 2019).

Desde el punto de vista de la teoría de las demandas y recursos de Bakker & Demerouti (2013), el job crafting ha sido relacionado con el rendimiento a partir del compromiso individual y colectivo (Tims et al, 2013).

Según Bakker et al (2018) el job crafting tiene un efecto en cuanto al compromiso de los empleados, ya que puede llegar a satisfacer algunas de las necesidades psicológicas básicas. Aun así, el job crafting también puede tener efectos negativos, ya que éste implica un esfuerzo y un agotamiento de las reservas de energía. Estos autores sugirieron que la relación entre la elaboración del trabajo y el compromiso puede ser recíproca, aunque las pruebas demuestran que la mayoría de las veces se produce una relación causal del job crafting sobre el compromiso. Aunque se debe tener en cuenta que el grado de causalidad entre ambos factores es distinto dependiendo de si el job crafting es individual o colaborativo. Si el job crafting es individual, éste tiene un efecto más fuerte que el job crafting colaborativo.

Por otra parte, también se ha encontrado una relación entre las dimensiones del job crafting y la satisfacción laboral. Según el punto de vista de Leana et al. (2009) el job crafting colaborativo es capaz de predecir una mayor calidad, compromiso y satisfacción, mientras que el individual no los predice. Cheng y O-Yang (2018) también propusieron a relación entre el job crafting y la satisfacción laboral. El estudio que realizó Ghitulescu (2006) pudo demostrar que los/as empleados/as que podían elaborar sus puestos de trabajo estaban más comprometidos con las tareas y con las decisiones relacionadas con sus puestos, por lo que obtenían mayores niveles de satisfacción laboral.

Los recursos de un puesto de trabajo permiten la consecución de sus objetivos, además de un crecimiento, desarrollo personal y aprendizaje (Bakker et al, 2012). Según Bakker et al (2014) varios estudios han podido demostrar que las demandas y los recursos del puesto de trabajo pueden predecir los resultados de la organización (absentismo, rendimiento, satisfacción de la clientela, etc.)

Dentro de este marco, el Job Crafting se puede definir como los cambios iniciados por los/as empleados/as que realizan en base a sus propias exigencias y recursos y así poder optimizar los objetivos laborales (Tims et al, 2012).

En cuanto a cómo medir el Job Crafting, Tims et al (2012) desarrollaron y validaron una escala genérica para poder medir las conductas de Job Crafting: la Job Crafting Scale (JCS). Ésta se basa en la Teoría de Demandas y Recursos en el trabajo (Bakker & Demerouti, 2013), la cual nos explica las demandas del puesto como elementos de éste las cuales requieren de un esfuerzo emocional, cognitivo y/o físico (Demerouti et al, 2001).

Tims et al (2012) validaron y desarrollaron el JCS en distintos estudios que realizaron entre trabajadores/as de los Países Bajos. Además, la escala se ha ido adaptando y ajustando según las necesidades de los trabajadores/as holandeses/as (Petrou et al., 2012).

Según la revisión de la literatura realizada por Tims et al (2012), la validación de la JCS al español puede ayudarnos a estudiar empíricamente el Job Crafting en los países de habla hispana.

Bakker et al (2018) realizaron un estudio donde adaptaron la escala de Job Crafting al español a partir de un muestreo de trabajadores/as españoles. Uno de los principales objetivos del estudio realizado por ellos fue poder examinar la validez de las dimensiones examinadas en la JCS (aumento de los recursos sociales del puesto de trabajo, disminución de las demandas de trabajo, aumento de los recursos estructurales del puesto y aumento de las exigencias del puesto) con otros constructos relacionados.

5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El objetivo principal de esta intervención es mejorar las características del trabajo de dos puestos pertenecientes al sector hotelero: camarero/a de pisos y recepcionista de hotel. Se han seleccionado estos puestos porque ambos tienen características que pueden

poner en riesgo la satisfacción y el bienestar de los empleados, así como apreciar una alta rotación en estos puestos. El puesto de camarero/a de pisos es un puesto con muchas demandas físicas, mientras que el puesto de recepcionista de hotel es un puesto con muchas demandas sociales. Así pues, creemos que una intervención centrada en el rediseño de ambos puestos de trabajo puede ayudar a mejorar sus características y, como consecuencia, aumentar la satisfacción laboral del personal de ambos departamentos.

La intervención se llevará a cabo utilizando un diseño experimental con 2 tipos de intervención: (1) Job Crafting Individual y (2) Job Crafting Colaborativo. Además, para controlar qué efecto tendrá la intervención, vamos a tener Grupos Control.

La intervención ha sido diseñada para ser implementada en la empresa donde he realizado prácticas. Se trata de una empresa con 7 hoteles. La intervención se realizará en los departamentos de pisos y recepción de todos los hoteles de la compañía. Por tanto, en total habrá 14 grupos (7 grupos del departamento de pisos y 7 del departamento de recepción). La intervención que se realizará en cada hotel se elegirá al azar. A continuación, se especifican cuántos grupos realizarán cada tipo de intervención:

- 5 grupos realizarán la intervención de Job Crafting Individual.
- 5 grupos realizarán la intervención de Job Crafting Colaborativo.
- 4 grupos serán el Grupo Control.

Una vez formados los grupos, el primer paso será realizar una reunión entre el departamento de RRHH y los jefes de ambos departamentos de todos los hoteles para informarles sobre la intervención. Específicamente, se les informará sobre los objetivos de la intervención, cómo y cuándo se realizará y la importancia de esta. Una vez finalizada esta reunión, tanto los jefes de departamento como RRHH informarán a los empleados de los respectivos departamentos sobre la intervención y su participación en la misma.

Antes del inicio de la intervención se pedirá a las personas de ambos departamentos que respondan a un cuestionario (ver anexo 1). El cuestionario recogerá información sobre el nivel de satisfacción laboral actual, las características de su puesto de trabajo y aspectos sobre el Job Crafting. Para medir el nivel de satisfacción laboral se

utilizará la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction Scale) desarrollada por Warr et al. en 1979, en su versión al español por Pérez y Fidalgo (1995). Para evaluar las características del trabajo se utilizará el WDQ (Morgeson y Humphrey, 2006) en su versión en español por Bayona et al. (2015). Finalmente, para evaluar el *Individual and Collaborative Crafting Scale* se utilizará la versión validada en español por Llorente-Alonso y Topa (2019). Dos meses después de haber acabado el programa de intervención, que coincidirá con el final de la temporada, se pedirá a los empleados que respondan nuevamente al cuestionario.

Finalizada la intervención, se espera que los trabajadores hayan utilizado de forma exitosa y con ayuda del personal de RRHH la estrategia de Job Crafting para rediseñar sus puestos de trabajo. Se pedirá que entreguen la descripción del puesto de trabajo (DPT) modificada, donde indiquen qué añadirían, cambiarían y propongan cómo lo harían.

5.1. METODOLOGÍA

Los grupos de intervención estarán formados por el personal del departamento de pisos y de recepción de una empresa hotelera formada por 7 hoteles. Según la base de datos de la empresa, participarán un total de 140 personas (86 camareras de piso y 54 recepcionistas). El 84,3% serán mujeres con una media de edad de 32,74 años (desviación estándar de 7,62) y el 15,7% hombres con una media de edad de 31,31 años (desviación estándar de 7,4).

Para explicar la metodología que se va a utilizar, vamos a dividir todo el proceso de intervención en 5 fases por orden cronológico:

FASE I:

Informar a los/as jefes/as de departamento (jefe/a de recepción y gobernante/a) del plan de intervención, en qué consistirá y como se llevará a cabo. Después de haber sido informados/as se informará a los empleados/as (recepcionistas y camareras de piso) de los objetivos de la intervención.

FASE 2:

Se asignará aleatoriamente el tipo de intervención a cada grupo. Al ser siete grupos de cada departamento, habrá una intervención que tenga un grupo más que el resto, esto también se decidirá al azar.

FASE 3:

Los empleados responderán al cuestionario de forma online. De esta manera ya iremos recogiendo los primeros datos para poder realizar, en la fase final, las comparaciones y saber que intervención es la más efectiva.

FASE 4:

Se realizarán las sesiones de intervención en todos los grupos experimentales. Las actividades de cada sesión están explicadas en el apartado 5.3. de este trabajo.

FASE 5:

Finalizadas todas las sesiones de la intervención, dejaremos 2 meses para que los empleados apliquen y se adapten a los cambios que han propuesto. Pasados estos dos meses pediremos a los empleados que vuelvan a contestar al cuestionario que respondieron durante la Fase 3. Así podremos evaluar la efectividad de la intervención y decidir si se podría aplicar al resto de personal de la empresa.

5.2. TEMPORALIZACIÓN

La intervención constará de un día de introducción y seis días de taller. El cronograma de la intervención puede consultarse en el anexo 2. La intervención se programará para la temporada del año 2023. Pasaremos las encuestas, que deben contestar todos y todas, el jueves 26 de mayo de 2023 vía online. Se empezará con las sesiones de la intervención el jueves día 1 de junio del 2023. Esta primera sesión será introductoria y cada dos jueves se realizará una sesión (con un total de seis sesiones) para ir modificando y rediseñando los puestos de trabajo.

Cada semana será un grupo distinto el que haga el taller. Día 1 de junio realizarán la sesión introductoria todos juntos, y posteriormente, día 8 empezarán con las sesiones de taller el grupo 1 y las seguirán cada dos semanas. Día 15 será el grupo 2 el que comience con los talleres y los seguirán cada dos semanas. De esta manera los grupos van a realizar las sesiones en semanas alternas.

Se pretende acabar las sesiones el día 24 de agosto del 2023. Finalmente, a fecha de 24 de octubre, dos meses después, se pedirá a los empleados que vuelvan a responder al cuestionario vía online.

5.3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS TALLERES

El primer día de taller nos centraremos en el autoanálisis, es decir, descubrir cual es la mejor versión de ellos/as mismos/as y como les gustaría que fuera su trabajo. El “grupo 1” será el grupo que realice la intervención de Job Crafting Individual y, el “grupo 2” será el grupo que realice la intervención de Job Crafting Colaborativo.

El grupo 1 realizará dicha actividad individualmente. Todos los miembros del grupo estarán en la misma sala, pero no podrán hablar entre ellos mientras estén realizando la actividad. Deberán escribir en un papel cuáles creen que son sus puntos fuertes y cómo les gustaría que fuera su trabajo actual. Posteriormente, el/la mediador/a se encargará de recoger todos los papeles para poder sacarlos nuevamente en la próxima sesión, ya centrada en el rediseño de sus puestos.

El grupo 2, realizará la misma actividad que el grupo 1, pero lo hará por equipos. El equipo 1 estará formado por los/as camareras/os de pisos y el equipo 2 por los/as recepcionistas. A causa de que el departamento de recepción requiere de menos personal que el departamento de pisos, el equipo 2 tendrá un número de participantes más pequeño, pero no podemos mezclar ambos puestos para que recepcionistas diseñen el puesto de camarero/a de pisos y viceversa. Una vez divididos los dos equipos realizarán la misma tarea, pero poniéndose de acuerdo y entregando un único informe por equipo y no por persona.

A partir del siguiente día de taller, la intervención se centrará en el rediseño de los puestos de trabajo. Debe haber un cambio de mentalidad de “anhelar el trabajo perfecto” a “convertir el trabajo actual en el mejor”. Debe ser un cambio progresivo, por tanto, el taller que se realizará el segundo día se irá repitiendo una vez cada dos semanas durante la próxima temporada.

Para comenzar el segundo día, dedicaremos la sesión a modificar la percepción que los/as empleados/as tienen sobre sus funciones en la entidad. El objetivo es conseguir que cada trabajador/a comprenda los beneficios que la realización de sus tareas tiene sobre la empresa. Debemos conseguir que valoren el trabajo que están realizando y que se sientan motivados/as para que sigan dando lo mejor de ellos/as.

En las siguientes sesiones se les permitirá, cada día centrarse en una tarea distinta, la que mejor desempeña la persona o equipo (según el grupo) o una que crean necesario cambiar, para que lo puedan modificar, reducir o ampliar. Este ejercicio puede causar un incremento en la motivación de los/as miembros del programa al ser un nuevo reto estimulante. De esta manera, los/as participantes pueden potenciar ciertas capacidades que la persona posea, pero por su puesto de trabajo no pueda desarrollar.

En el caso de los/as camareros/as de piso, podríamos enfocar las 4 sesiones restantes a:

1. Como aprovechar el tiempo de la limpieza de la habitación al máximo.
2. Si existe la posibilidad de obtener ayuda del resto del departamento a que los/as ayuden a tener el material preparado para cuando lleguen por la mañana.
3. Como se trabajaría si en caso de una persona por habitación fueran dos o tuvieran una persona de refuerzo por cada X camareros/as de piso.
4. Como mejorar las condiciones físicas para reducir futuros daños.

Un ejemplo de los temas a tratar para cada sesión relacionado con el puesto de recepcionista sería:

1. ¿Cuál sería la mejor forma de atender los problemas de los clientes y que no contagien a los/as empleados de su estado de ánimo?
2. Como actuar cuando un/a empleado/a siente una disonancia emocional entre su estado de ánimo real y el estado de ánimo que debe mostrar cara al público.
3. ¿Cómo funcionaría poder rotar las tareas con los/as recepcionistas del back office (que no están cara al público) cada ciertas horas?
4. ¿De qué manera influyen las relaciones con los compañeros en la atención que se proporciona al cliente?

La idea principal es abordar un tema distinto cada día. Los temas comentados anteriormente, son ejemplos o guías que se pueden seguir, pero la idea es centrarnos en lo que los empleados quieran modificar.

Un cambio de esta magnitud no puede ser de inmediato. Por ello, en cada sesión se irán marcando pequeños objetivos, los cuales se puedan llevar a cabo en un periodo de medio a largo plazo.

5.4. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Se irá realizando un seguimiento de la evolución de la intervención. El seguimiento se realizará a partir de un informe de los jefes/as de departamento que realizaran cada dos semanas. En dicho informe, los jefes de departamento deberán ir informando de la eficacia y rendimiento de los empleados. Además de comunicar las sugerencias que los trabajadores realicen sobre sus puestos.

A final de temporada, cuando hayan pasado dos meses desde el último taller, los empleados volverán a responder al cuestionario que contestaron al inicio de la

intervención. De esta manera, podremos saber si las características de ambos puestos de trabajo han cambiado y si los trabajadores están más satisfechos.

6. CONCLUSIONES

Este Trabajo de Fin de Máster tiene como objetivo mejorar las características de los puestos de trabajo de *Camarero/a de pisos* y *Recepcionista de hotel* mediante la estrategia de Job Crafting. De esta forma, se espera aumentar la satisfacción laboral del personal de ambos departamentos y disminuir la rotación.

Las conclusiones que se pueden extraer al haber realizado este trabajo son:

- La importancia de saber escuchar a todos los empleados y empleadas que forman la empresa para poder obtener beneficios en todos los sentidos, tanto para ellos como para organización.
- Planificar una intervención requiere de mucho esfuerzo y tiempo.
- Para realizar esta intervención es necesaria la ayuda de otras personas de RRHH, así como la participación de los/as jefes/as de departamento y los propios empleados.

La intervención propuesta en este TFM puede servir de guía para las empresas del sector hotelero que quieran mejorar las características de los puestos de trabajo analizados en este proyecto.

En cuanto a los posibles resultados de la intervención, consideramos que éstos van a ser distintos según el departamento. Por ejemplo, si hablamos del puesto de camarero/a de pisos, es posible que la intervención con mejores resultados sea la del Job Crafting individual. La razón sería porque el trabajo relacionado con este puesto es muy individual. Cada camarera tiene sus habitaciones para limpiar y suele hacerlo ella sola. Normalmente

no tienen compañeras al lado con las que poder mantener un contacto social o poder realizar las tareas en equipo.

En cambio, si nos referimos al puesto de recepcionista de hotel, es posible que la intervención con mejores resultados sea la del Job Crafting Colaborativo. Los/as recepcionistas normalmente están en compañía tanto de sus jefes/as como de sus compañeros/as. Trabajan en equipo y además tienen más contacto social entre ellos/as

Por otro lado, cabe mencionar algunas de las limitaciones de esta propuesta de intervención. La intervención está enfocada únicamente en una empresa que tiene ciertos ideales y filosofía de trabajo. Esto no quiere decir que se obtengan los mismos resultados con otras empresas, por muy cercanas o similares que sean. Se debería de hacer una propuesta con un grupo mucho mayor y donde se incluyan distintas empresas. Otra de las limitaciones es el tiempo que requiere realizar una intervención de esta magnitud. Se trata de dos departamentos cuya actividad es muy importante para las cadenas hoteleras. Tenerlos “ocupados” realizando estos talleres en lugar de realizar las tareas del puesto puede hacer que los directivos decidan no apoyar esta intervención.

Como conclusión, este TFM propone una intervención para el rediseño del trabajo basada en el Job Crafting que puede ser aplicada en los puestos del trabajo de Camarero/a de pisos y Recepcionista de hotel. La finalidad de esta intervención es aumentar la satisfacción laboral de los empleados del sector hotelero. Finalmente, cabe mencionar que me gustaría poder realizar esta intervención en una empresa y comprobar cuáles serían los resultados.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baker, M. A., & Kim, K. (2020). Dealing with customer incivility: The effects of managerial support on employee psychological well-being and quality-of-life. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102503.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Ficapal, P., Torrent, J., Boada, J., & Hontangas, P. M. (2018). The Spanish version of the job crafting scale. *Psicothema*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 66-72.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bayona, JA, Caballer, A. y Peiró, JM (2015). El cuestionario de diseño de trabajo: versión española y validación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31 (3), 187-200.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(2), 475-498.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization science*, 21(5), 973-994.

- Bilbao, J., & Vega, M. (2010). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. *España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Personal.*
- Brenninkmeijer, V., & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International.*
- Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management, 72*, 78-85.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499.
- Fernández Villar, M. F. (2011). La carga física de trabajo. *Centro Nacional de Nuevas Tecnologías. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*, 1-20.
- García Moreno, I. (2020). Factores psicológicos y ergonómicos del colectivo de camareras de piso.
- Gayo, G. M. (2019). ¿Empleos cinco estrellas?: Reflexión sobre la precariedad laboral en la hostelería española. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio. RITUREM, 3*(2), 1-15.
- Ghitulescu, B. E. (2007). Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior, 28*, 3-34.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior, 73*(1), 78-91.

- Hosteltur (2016). Las camareras de pisos tienen que medicarse para trabajar, según CCOO.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology, 92*(5), 1332.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 356–374.
- Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: the role of race and racial identity for service employees. *Journal of occupational health psychology, 14*(1), 46.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care: encouraging positive job crafting in childcare classrooms. *Academy of Management Journal, 52*(6), 1169-1192.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal, 48*(5), 764-775.
- Llorente-Alonso, M., & Topa, G. (2019). Individual crafting, collaborative crafting, and job satisfaction: The mediator role of engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology, 35*(3), 217-226.
- López Rodríguez, A. (2021). La hostelería: Impacto de la COVID-19 y previsiones económicas a medio plazo.
- Martínez, S. V. (2001). NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I). *Instituto nacional de higiene y seguridad en el trabajo*.

- Mondragón, J., & Trigueros, I. (1999). *Manual de prácticas de trabajo social en el campo de la salud*. Siglo XXI de España Editores.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Mottaz, C. J. (1988). "Work satisfaction among hospital nurses". *Hospital and Health Services Administration*, 33, 57-74.
- Muentes, D. U. (2016). El impacto de las condiciones del trabajo en la Satisfacción Laboral. *Revista Interamericana de psicología ocupacional*, 34(1), 57-65.
- National Restaurant Association. (2019). Hospitality industry turnover rate ticked higher in 2018. *National Restaurant Association: Washington, DC, USA*.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational behavior and human decision processes*, 136, 20-35.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Ortiz, E., Cruz, G., Garrido, G. D., Restrepo, D., Medina, E., & Revollo, E. D. (1981). Componentes del puesto de trabajo.
- Pena-Boquete, M. F. & Pérez-Dacal, Y. (n.d) Condiciones de trabajo y empleo en la hostelería en España: ¿existe un modelo nacional?
- Pérez, J., & Fidalgo, M. (1995). Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. In *Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo*. Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.

- Retamozo, M. (2009). Las demandas sociales y el estudio de los movimientos sociales. *Cinta de moebio*, (35), 110-127.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2000). Administración. México: Pearson Education.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Westerberg, K., & Nordin, M. (2020). Cognitive job crafting as mediator between behavioral job crafting and quality of care in residential homes for the elderly.
- Shi, Y., She, Z., Zhou, ZE, Zhang, N. y Zhang, H. (2022). Job crafting and employee life satisfaction: A resource gain development perspective. *Psicología Aplicada: Salud y Bienestar*.
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2022). Having control or lacking control? Roles of job crafting and service scripts in coping with customer incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 104.
- Simmering, M. J., Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Porter, C. O. (2003). Conscientiousness, autonomy fit, and development: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 954.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Unsworth, K., Mason, C., Jones, R., & Stream, Q. (2004). A use for rose-coloured glasses? Cognitive reframing, job crafting & positive psychology at work. In *18th Annual Australian New Zealand Academy of Management Conference. Dunedin, New Zealand* (pp. 1-20).
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational Psychology*, 52(2), 129-148.

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior*, 40(2), 126-146.

ANEXO 1

Tabla 1

Estructura del Work Design Questionnaire (Morgeson y Humphrey, 2006)

CATEGORÍAS GENERALES	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS
Características de la tarea	Autonomía Variedad de tareas Significado de la tarea Identidad de la tarea Feedback del puesto
Características del conocimiento	Complejidad del puesto Procesamiento de información Solución de problemas Variedad de habilidades Especialización
Características sociales	Apoyo social Interdependencia Interacción fuera de la organización Feedback de otros
Características contextuales	Ergonomía Demandas físicas Condiciones de trabajo Uso de equipamiento

Cuestionario de Job Crafting Individual (Llorente- Alonso y Topa, 2019):

	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Propones, por ti solo, enfoques nuevos para mejorar tu trabajo.					
2. Cambias, por ti solo, los procedimientos de trabajo para que sea más fácil para ti.					
3. Por ti solo, cambias la forma en que haces tu trabajo para que sea más fácil para ti.					
4. Reorganizas el equipo o los muebles en tu área de trabajo por ti solo.					
5. Organizas eventos especiales (como la celebración del cumpleaños de un compañero, etc.) por ti solo.					
6. Por ti solo, traes materiales de tu casa para tu área de trabajo.					

Cuestionario de Job Crafting Colaborativo (Llorente- Alonso y Topa, 2019):

	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Trabajas junto con tus compañeros para presentar nuevos enfoques para mejorar tu trabajo.					
2. Decides junto con tus compañeros de trabajo, cambiar los procedimientos menores de trabajo que crees que no son productivos.					
3. Decides junto con tus compañeros de trabajo cambiar la forma en la que haces tu trabajo para que sea más fácil para ti.					
4. Decides junto con tus compañeros de trabajo reorganizar el equipo o los muebles en las áreas de trabajo.					
5. Decides junto con tus compañeros de trabajo organizar eventos especiales en tu trabajo (como celebrar el cumpleaños de un compañero, etc.).					
6. Decides junto con tus compañeros de trabajo traer otros materiales para el trabajo.					

Escala General de Satisfacción (Tabla extraída de Bilbao y Vega, 2010):

	Muy insatisf.	Insatisf.	Mod. Insatisf.	Ni satisf. ni insatisf.	Mod. Satisf.	Satisf.	Muy satisf.
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

ANEXO 2

Cronograma orientativo para la intervención:

2023

MAYO						
L	M	X	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

JUNIO						
L	M	X	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Talleres G1 y G2
 Responder tests
 Talleres G1
 Talleres G2
 Informes dpto.

JULIO						
L	M	X	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

AGOSTO						
L	M	X	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

SEPTIEMBRE						
L	M	X	J	V	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

OCTUBRE						
L	M	X	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					