



Jornades de Foment de la
Investigació

**OBSTACLES I
FACILITADORS
ORGANITZACIO-
NALS: *ELABORACIÓ
D'UN QÜESTIONARI
PER A EMPLEATS
DEL SECTOR TURÍS-
TIC DE NICARAGUA¹.***

Autors

Joan Raül BURRIEL ².

Mar ARNANZ ².

Rosa GRAU ³.

RESUM

Amb aquest treball pretenem mesurar la presència dels principals facilitadors i obstacles organitzacionals amb els que es troben els empleats del sector turístic de Nicaragua, per a la qual cosa s'elaborarà un qüestionari. Els obstacles organitzacionals es defineixen com aquells factors tangibles de l'ambient de treball que afecten a les emocions en el treball i tenen la capacitat de restringir l'actuació laboral (Brown i Mitchell, 1993: 726; Grau, Agut, Burriel i Salanova, 2001; Grau, Salanova, Agut i Burriel, 2001). La majoria d'aquests obstacles inclouen avaries o limitacions de la tecnologia, altres es basen en les interaccions amb els companys. En general, la investigació mostra que quan es presenten aquests obstacles (tècnics o socials) en l'ambient de treball, es produeix un efecte negatiu sobre les emocions en el treball i l'actuació laboral dels treballadors (Brown i Mitchell, 1993: 746; Grau, Agut, Burriel i Salanova, 2001; Grau, Salanova, Agut i Burriel, 2001). Al contrari, els facilitadors són aquells factors de l'ambient de treball que contribueixen a l'eliminació o reducció dels obstacles.

Els obstacles i els facilitadors es van mesurar mitjançant una adaptació del Mètode d'Incidents Crítics (Flanagan, 1954 en Grau, Salanova, Agut i Burriel, 2001). El procediment va consistir en realitzar entrevistes semiestructurades a 30 empleats de contacte amb els clients d'hotels i restaurants de Nicaragua. Es va demanar als empleats que informaren dels principals obstacles i facilitadors presents en el seu ambient de treball. Per acord entre jutges es van analitzar les respostes dels empleats mitjançant un anàlisi de contingut, i agrupant-les a continuació en ítems referits a obstacles i facilitadors. Com a resultat es va obtenir una escala d'obstacles composta per 24 ítems i una altra escala de facilitadors amb 13 ítems.

Aquesta investigació es va dur a terme en el marc del Projecte de Desenvolupament Turístic Integrat per a la Regió Nord de Nicaragua (Estelí - Nueva Segovia), (López, Aranz i Burriel 2003).

1. INTRODUCCIÓ

Durant els mesos de febrer a novembre de 2002 es va portar a terme el "Projecte de desenvolupament integrat turístic de la regió nord de Nicaragua (Estelí-Nueva Segovia)". Aquest projecte fou iniciativa del Vicerectorat de Cooperació Internacional de la Universitat Jaume I (UJI), amb finançament de la Direcció General de Cooperació al Desenvolupament de la Generalitat Valenciana. Per a la seua realització es va firmar un conveni amb la Universidad del Norte de Nicaragua (UNN). La direcció del projecte va recaure en el Dr. Diego López Olivares, Director del Laboratori d'Estudis, Ordenació i Planificació d'Espais Turístics, de la UJI.

Els objectius principals d'aquell projecte eren, per una banda, formular estratègies d'ordenació i planificació turística integrada en l'àrea d'estudi, i per una altra, orientar el desenvolupament turístic en aquell medi rural per a que es conformara com un instrument de desenvolupament endogen sota criteris de sostenibilitat ecològica, econòmica i social, donada la fragilitat de la estructura territorial (López, Aranz i Burriel, 2003).

Una part del "Projecte de desenvolupament integrat turístic de la regió nord de Nicaragua (Estelí-Nueva Segovia)" incloïa un anàlisi dels recursos humans del sector turístic nicaragüenc. I és en aquest context on es situa el treball presentat en aquest article. En el estudi que presentem a continuació pretenem mesurar la presència dels principals facilitadors i obstacles organitzacionals amb els que es

troben els empleats del sector turístic nicaragüenc, mitjançant l'elaboració d'un qüestionari específic per a aquests treballadors.

Recentment, en el context de l'estudi de com els processos organitzacionals es veuen afectats per nous fenòmens com l'impacte de les noves tecnologies, l'augment de la competitivitat o l'auge del sector serveis, ha sorgit un interès creixent per l'estudi dels obstacles i facilitadors organitzacionals. Aquests són factors de naturalesa tangible que poden tenir influència directa en l'actuació laboral i la salut laboral de l'empleat (Brown i Mitchell, 1993: 746; O'Connor, Pooyan, Peters, Frank i Erenkranntz, 1984: 670).

Els obstacles organitzacionals són els factors de l'ambient de treball que tenen capacitat per a restringir l'actuació laboral, requereixen que les persones exercisquen un esforç addicional (físic o psicològic) per a superar-los, i s'associen a certs costos físics o psicològics (Grau, Agut, Burriel i Salanova, 2001). La investigació ha identificat diferents tipus d'obstacles; uns són de naturalesa més tècnica, i inclouen l'ús de ferramentes, equipament, sistemes o procediments; mentre que altres són de tipus més social, la qual cosa inclou la interacció amb altres individus dins de l'organització (Brown i Mitchell, 1993: 727; Grau, Agut, Burriel i Salanova, 2001).

Els facilitadors són aspectes de la organització del treball que contribueixen a la superació dels obstacles. Són les accions i estratègies dirigides a mitigar els problemes ocasionats pels obstacles en la correcta actuació laboral (Tesluk i Mathieu, 1999: 207). Poden considerar-se facilitadors tant l'esforç per a l'eliminació dels obstacles, com les conductes de supervisió i les polítiques de recursos humans (Grau, Agut, Burriel i Salanova, 2003). De manera que són aquells aspectes físics, psicològics, socials o organitzacionals que: a) són funcionals per a aconseguir metes laborals, b) redueixen l'efecte dels obstacles (entesos com a demandes) i els costos físics i/o psicològics associats a ells, c) faciliten la realització del treball, i/o estimulen el desenvolupament i creixement professional. A més a més, de la mateixa manera que en el cas dels obstacles, els facilitadors poden ser de tipus tècnic o be de tipus social (Schneider, White i Paul, 1998):

Tanmateix, la investigació ha posat de manifest que els obstacles organitzacionals incideixen negativament sobre el benestar psicològic (Brown i Mitchell, 1993: 744-745; Steel, Mento i Hendrix, 1987: 478), a la vegada que els facilitadors organitzacionals tenen l'efecte contrari; milloren el benestar psicològic (Schneider i Bowen, 1993). Un dels casos concrets seria el del burnout, un dels indicadors multidimensionals de benestar psicològic més utilitzat actualment en el context de les organitzacions (Salanova i Schaufeli, 2000: 390; Burriel, Grau i Schaufeli, 2002). Per una altra banda, també ha estat mostrada la incidència dels obstacles i facilitadors sobre l'actuació laboral. Mentre que els obstacles afecten negativament a l'actuació laboral (Brown i Mitchell, 1993: 745), els facilitadors esmortixen aquest efecte negatiu (Burriel, Grau i Schaufeli, 2002).

2. MÈTODE

MOSTRA I PROCEDIMENT

El procediment de tria de la mostra, anàlisi d'obstacles i facilitadors i redacció del qüestionari es va realitzar en 5 etapes, que a continuació exposem:

Obstacles i facilitadors organitzacionals: Elaboració d'un qüestionari per a empleats del sector turístic de Nicaragua¹.

Pas 1. Elaboració de la Guia d'Entrevista Semiestructurada

La guia es va adaptar al context a partir d'un estudi anterior (Grau, Salanova, Agut i Burriel, 2001). Aquesta guia recull dades generals del lloc de treball i permet l'anàlisi dels obstacles i dels facilitadors organitzacionals (vegeu annex I) i es basa en el Mètode d'Incidents Crítics (Flanagan, 1954 en Grau, Salanova, Agut i Burriel, 2001).

Pas 2. Selecció de la mostra

Van participar 30 empleats de contacte amb clients, representatius de diferents establiments turístics de Nicaragua. Per a contactar amb aquest empleats, es van visitar tant establiments de restauració com d'allotjament. A més a més, de diferents poblacions, tant dins la zona geogràfica objecte del "Projecte de desenvolupament integrat turístic de la regió nord de Nicaragua (Estelí-Nueva Segovia)" (Estelí i Ocotal), com d'altres departaments del país (Managua, Granada, León).

Pas 3. Recull d'incidents crítics sobre obstacles i facilitadors

Per al recull d'incidents crítics, es va aplicar la Guia d'Entrevista Semiestructurada als 30 empleats de contacte amb clients, mitjançant entrevista personal individual.

Pas 4. Anàlisi de contingut qualitatiu

La informació recollida per les respostes dels empleats va ser analitzada. Es va categoritzar la informació segons acord interjutges, per trobar aquelles expressions que posaven de manifest l'aparició d'un obstacle o facilitador, d'acord amb la definició prèvia d'aquests.

Pas 5. Elaboració del qüestionari.

Aquestes expressions es van redactar com a ítems d'una escala. D'aquesta manera es va obtenir un qüestionari compost per dos subescales, una d'obstacles i una altra de facilitadors organitzacionals.

3. RESULTATS

Escala d'obstacles

A partir de l'anàlisi qualitativa de dades comentada en l'apartat anterior, s'ha obtingut una subescala d'obstacles organitzacionals composta per 24 ítems. Per mostrar un exemple, un d'aquests ítems és el següent: "Atender a muchos clientes en un mismo momento". La llista completa d'ítems per mesurar obstacles s'exposa en l'annex II.

Escala de facilitadors

També a partir de l'anàlisi qualitativa esmentada, s'ha obtingut una subescala de facilitadors organitzacionals composta per 13 ítems. Un exemple d'aquest és: "Cubro puntual del salario". La llista completa d'ítems que avaluen facilitadors es mostra en l'annex II.

Escala de resposta

Per tal de que les persones que hagen de respondre al qüestionari donen la millor quantitat i qualitat d'informació possible, cal triar un tipus d'escala de resposta per als ítems que componen les dos

subescales del qüestionari. A més a més, cal redactar un enunciat clar i alhora comprensible per a l'enquetat. En aquest cas, l'enunciat demana que es considere la importància de l'obstacle/facilitador en l'actuació laboral. Com a escala de resposta es va dissenyar una escala Likert de cinc punts, des de "Ninguna" a "MUCHA" importància.

D'aquesta manera, finalment s'ha obtingut un qüestionari compost de dos subescales (una per obstacles i una altra per facilitadors organitzacionals) que pretén mesurar la presència dels principals facilitadors i obstacles organitzacionals amb els que es troben els empleats del sector turístic de Nicaragua, específic per als treballadors de contacte amb els clients d'aquest país.

4. CONCLUSIONS

Els empleats de contacte amb clients del sector turístic nicaragüenc informen d'una major quantitat d'obstacles que de facilitadors organitzacionals (24 front a 13).

A pesar d'açò, aquests treballadors disposen en el seu ambient de treball de cert nombre de facilitadors, que poden utilitzar-se i actuar contrarestant els efectes negatius dels obstacles.

Finalment, cal remarcar que metodologia d'anàlisi qualitatiu d'incidents crítics exposada en aquest treball, ha estat adequada per a l'elaboració d'un qüestionari específic per mesurar els obstacles i facilitadors organitzacionals en l'ambient de treball d'empleats de contacte amb clients del sector turístic de Nicaragua.

5. DISCUSSIÓ

Les conclusions exposades en l'apartat anterior posen de manifest la importància dels obstacles i facilitadors laborals en l'ambient de treball. Reduir els obstacles existents i estimular la presència de facilitadors pot tenir un aspecte important en la millora de l'ambient de treball i del benestar psicològic dels treballadors. Açò, finalment, també tindria un efecte en la millora de l'actuació laboral i la satisfacció dels clients.

A més a més, a partir de les conclusions esmentades, sorgixen una sèrie de possibles línies d'investigació futures, que no podem deixar d'esmentar i que caldrà abordar en moments posteriors.

En primer lloc, caldrà comprovar l'estructura factorial tant dels obstacles com dels facilitadors organitzacionals, aquesta vegada amb tècniques quantitatives, com l'anàlisi factorial, que donen més validesa a l'anàlisi qualitatiu dut a terme. Caldrà vore si es presenten els tipus de obstacles i facilitadors que indique la bibliografia.

També caldrà comprovar l'existència d'efectes dels obstacles i facilitadors sobre el benestar psicològic, l'actuació laboral dels treballadors i la satisfacció dels clients, tal com mostra la bibliografia. Els anàlisi que caldrà dur a terme seran correlacions, regressions i models d'equacions estructurals (SEM).

5. REFERÈNCIES

- BROWN, K. A. i MITCHELL, T.R. (1993). Organizational obstacles: links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment. Humans Relations, Vol. 46, Núm. 6, pp. 725-757.
- BURRIEL, R.; GRAU, R.M. i SCHAUFELI, W. (2002). Effects of organisational obstacles and facilitators on burnout and performance. Poster presentat al XXV Congrés Internacional de Psicologia Aplicada. Singaur.
- GRAU, R.M.; SALANOVA, M.; AGUT, S. i BURRIEL, R. (2001). Organisational obstacles and facilitators: elaboration of a scale in users-contact employees. Comunicació presentada al X Congrés Europeu de Psicologia del Treball i les Organitzacions. Praga.
- GRAU, R.M.; AGUT, S.; BURRIEL, J.R. i SALANOVA, M. (2001). Obstáculos y facilitadores: Estudio de su incidencia sobre el “burnout” en trabajadores de contacto con clientes. Poster presentat al XII Congrés Nacional de Seguretat i Salut en el Treball. València.
- LÓPEZ, D., ARNAZ, M. i BURRIEL, R. (2003). Proyecto de desarrollo integrado turístico de la región norte de Nicaragua (Estelí - Nueva Segovia). Comunicació presentada al Simposi “Territorios y sociedades en un mundo en cambio. Planificación y desarrollo en Iberoamérica”. Barcelona.
- O’CONNOR, POOYAN, PETERS, FRANK i ERENKRANTZ, (1984). Situational Constraint Effects on Performance, Affective Reactions and Turnover: A Field Replication and Extension. Journal of Applied Psychology, Vol. 69, Núm. 4, 663-672.
- SALANOVA, M. i SCHAUFELI, W.B. (2000) Exposure to Information Technologies and its relation to Burnout. Behaviour y Information Technology, Vol. 19, Núm. 5, 385-392.
- SCHNEIDER, B. i BOWEN, D. (1993). The service organization: Human resource management is crucial. Organizational Dynamics, 21, 39-52.
- SCHNEIDER, B.; WHITE, S. i PAUL, M.C. (1998). Linking service climate and customers perceptions of service quality: Test of a causal model. Journal of Applied Psychology, 2, 150-163.
- STEEL, R.P.; MENTO, A.J. i HENDRIX, W.H. (1987). Constraining forces an the work performance of finance company cashiers. Journal of Management, Vol. 13, Núm. 3, 473-482.
- TESLUK, P.E. i MATTHIEU, J.E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. Journal of Applied Psychology, Vol. 84, Núm. 2, 200-209.

ANOTACIONS

- ¹ Projecte finançat per la Direcció General de Cooperació al Desenvolupament de la Generalitat Valenciana. Iniciativa del projecte per part del Vicerectorat de Cooperació Internacional de la Universitat Jaume I (UJI) de Castelló, mitjançant un conveni amb la Universidad del Norte de

Obstacles i facilitadors organitzacionals: Elaboració d'un qüestionari per a empleats del sector turístic de Nicaragua¹.



Nicaragua (UNN). Projecte dirigit pel Dr. Diego López Olivares, Director del Laboratori d'Estudis, Ordenació i Planificació d'Espais Turístics, de la UJI.

Correspondència sobre l'article a Joan Raül Burriel Calvet. Departament de Psicologia. Campus de Riu Sec, Universitat Jaume I. 12080 Castelló. Tel. 964.729396. E-mail calvet@sg.uji.es

² Alumnes de doctorat de la Universitat Jaume I

³ Catedrática d'Escola Universitària de Psicologia Social de la Universitat Jaume I

ANNEXE I. GUIA D'ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

GUÍA DE ENTREVISTA: OBSTÁCULOS/FACILITADORES DEL TRABAJO DE (sector turístico nicaragüense)

CURSO DE POSTGRADO SOBRE ORDENACIÓN Y PLANIFICACIÓN TURÍSTICA INTEGRADA.

MÓDULO II. BLOQUE TEMÁTICO II. LOS RECURSOS HUMANOS: LA FORMACIÓN COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO EN LA EMPRESA TURÍSTICA.

A) DATOS GENERALES

1. **Establecimiento:** Alojamiento () Restaurante ()
Nº camas Nº plazas

Localidad

2. **Describir** brevemente en qué consiste su trabajo (principales tareas que realiza)

3. **Con qué personas** se relaciona de manera más habitual

4. **Especificar** si utiliza alguna tecnología, el nombre de la tecnología y la funcionalidad

4. Concepto de obstáculo y de facilitador.

Concepto: Se entiende por obstáculo cualquier aspecto tangible del trabajo, de la organización que haya implicado (o implique actualmente) una restricción en la capacidad de realización adecuada del trabajo. Los obstáculos, se refieren a aquellos aspectos que requieren que la persona ejerza un esfuerzo (físico y/o psicológico) adicional para afrontarlo, y que por tanto están asociados a ciertos costes físicos y/o psicológicos. Pueden ser tanto tecnológicos como sociales

CONCEPTO: Se entiende por FACILITADOR cualquier factor del ambiente laboral que haya contribuido a la superación de los obstáculos. Son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que a) son funcionales para conseguir metas laborales, b) reducen el efecto de los obstáculos (demandas) y los costes físicos y/o psicológicos asociados a ellos, 3) facilitan la realización del trabajo, y/o 4) estimulan el desarrollo y crecimiento profesional.

5. ANÁLISIS DE LOS OBSTÁCULOS

¿Cuáles son los principales obstáculos con los que se encuentra?

(Siempre que hayan implicado (o impliquen) una restricción de la capacidad de realización adecuada del trabajo)

OBSTÁCULOS	(F)	(I)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Obstacles i facilitadors organitzacionals: Elaboració d'un qüestionari per a empleats del sector turístic de Nicaragua¹.



8		
9		
10		

(F) Preguntar por la frecuencia de aparición del obstáculo/demanda:

1= Muy frecuente, 2= Frecuente, 3=Nada frecuente

(I) Preguntar por la importancia que tiene para la calidad del servicio:

1=Muy importante, 2=Importante, 3=Nada importante

6. ANÁLISIS DE LOS FACILITADORES

¿Cuáles son los principales facilitadores con que cuenta para superar los obstáculos encontrados en la realización de su trabajo?

(FACILITADORES)	(1)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

9	
10	

(1) Preguntar por la **importancia** que el entrevistado atribuye a cada FACILITADOR:
1=Muy importante, 2=Importante, 3=Nada importante.

ANNEXE II. ESCALES D'OBSTACLES I FACILITADORS ORGANITZACIONALS

OBSTACLES

Por favor, piense en obstáculos que aparecen en el ambiente de trabajo de este establecimiento que pueden dificultar su trabajo e impedir que se pueda dar un servicio de calidad. Considere la importancia que poseen a la hora de entorpecer su trabajo y dificultar un servicio de calidad a los clientes, utilizando la escala que aparece a continuación.

IMPORTANCIA

Ninguna  Mucha

1. Atender a muchos clientes en un mismo momento 1 2 3 4 5
2. Personal insuficiente para atender en el servicio 1 2 3 4 5
3. Atender múltiples tareas al mismo tiempo 1 2 3 4 5
4. Atender problemas inesperados de los clientes (problemas de salud)..... 1 2 3 4 5
5. Tardanza en la resolución de las quejas de los clientes 1 2 3 4 5
6. Horario demasiado extenso..... 1 2 3 4 5
7. Salario bajo 1 2 3 4 5
8. Falta de promoción laboral 1 2 3 4 5
9. No se ofertan los servicios que demandan los clientes..... 1 2 3 4 5
10. Tener que preparar el servicio en el momento de la demanda
(p.e. falta de previsión) 1 2 3 4 5
11. No contar con los materiales, herramientas o equipamiento necesarios
para realizar correctamente el trabajo..... 1 2 3 4 5
12. Exceso de averías (p.e. falla la ducha, falla el inodoro) 1 2 3 4 5
13. Falta de servicio de mantenimiento 1 2 3 4 5

Obstacles i facilitadors organitzacionals: Elaboració d'un qüestionari per a empleats del sector turístic de Nicaragua¹.

14. Deficiente servicio de abastecimiento
(p.e. servicio caro, no se garantiza el servicio.....)..... 1 2 3 4 5
15. Muchos clientes en un espacio pequeño 1 2 3 4 5
16. Cortes en los suministros (p.e. agua, luz, televisión por cable.....)..... 1 2 3 4 5
17. Baja educación básica..... 1 2 3 4 5
18. Falta de capacitación profesional..... 1 2 3 4 5
19. No saber computación 1 2 3 4 5
20. No saber inglés 1 2 3 4 5
21. Conflictos con los compañeros de trabajo 1 2 3 4 5
22. El supervisor no cuenta con la opinión del empleado 1 2 3 4 5
23. Tener que atender quejas injustificadas de clientes retentados 1 2 3 4 5
24. El empleado se confunde de clientes 1 2 3 4 5

FACILITADORES

Indíquenos en qué medida los siguientes aspectos de su ambiente de trabajo facilitan el desempeño de su trabajo y le ayudan a resolver posibles obstáculos. Señale la importancia con que cada uno de estos aspectos le ayuda a mejorar su desempeño y a solucionar los posibles obstáculos en el establecimiento donde trabaja.

IMPORTANCIA

Ninguna ■—————■ Mucha

1. Tener el establecimiento lleno de clientes 1 2 3 4 5
2. Cobro puntual del salario..... 1 2 3 4 5
3. Disponer de un buzón de quejas y sugerencias para los trabajadores 1 2 3 4 5
4. Tener autonomía para resolver los problemas 1 2 3 4 5
5. La disponibilidad de un servicio rápido y eficaz para resolver averías 1 2 3 4 5
6. Reforzar el personal en los eventos de mas importancia y mayor demanda 1 2 3 4 5
7. Apoyo de los compañeros en el trabajo 1 2 3 4 5
8. Confianza del cliente en la eficacia del empleado 1 2 3 4 5
9. Poseer la capacitación profesional necesaria para la realización del trabajo.... 1 2 3 4 5
10. Que la empresa facilite el acceso a la capacitación profesional 1 2 3 4 5
11. Amabilidad del cliente..... 1 2 3 4 5
12. Buena relación jefe-empleado 1 2 3 4 5
13. Confianza del jefe en el trabajo del empleado 1 2 3 4 5