

SATISFACCIÓN LABORAL COMO FACTOR CRÍTICO PARA LA CALIDAD**El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España***Francisco González Santa Cruz***Sandra M^a Sánchez Cañizares****Tomás López-Guzmán *****Universidad de Córdoba - España*

Resumen: *Es indudable la fuerte relación que existe en el sector servicios entre la calidad percibida por los clientes y los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizativo de los empleados que los prestan. Esta identificación es más intensa en el sector hotelero, donde la satisfacción del cliente está íntimamente ligada a la de los trabajadores. En este artículo se presentan los resultados de una investigación sobre el nivel de satisfacción existente en la hostelería de Córdoba (España) y su relación con determinados aspectos personales de los individuos y organizativos de las empresas donde trabajan. El objetivo perseguido es que los directivos del sector hotelero conozcan los diferentes condicionantes socio-laborales y organizativos que determinan el nivel de satisfacción laboral y, con este conocimiento, poner en marcha políticas que fomenten el desarrollo del capital humano que conforma, hoy en día, el activo más importante en dicho sector. Para conseguirlo, se ha realizado un amplio trabajo de campo consistente en la recopilación de encuestas específicas y el tratamiento estadístico de los datos dimanados. Como conclusión general podemos destacar que la mayoría de los empleados están satisfechos o muy satisfechos con su trabajo, destacando positivamente la relación con los compañeros y superiores, siendo mayor la probabilidad de satisfacción laboral en los empleados que trabajan en hoteles de menor categoría, turno de mañana y de género masculino.*

PALABRAS CLAVE: *satisfacción laboral, hoteles, capital humano, España.*

Abstract: *Job Satisfaction: A Critical Point for Quality. The Case of the Hotel Sector in Cordoba, Spain. There is no doubt the strong relationship that exists in the service sector between the quality perceived by customers, and levels of job satisfaction and organizational commitment for employees who provide them. This identification is more intense in the hotel sector, where customer satisfaction is closely linked to the workers. For these reasons, this research attempts to draw some conclusions on existing levels of satisfaction in the hotel business of Cordoba (Spain) and its relationship with certain personal aspects of individuals and organizations of the companies where they work. The aim is that the hotel industry managers get some knowledge about the different social and organizational conditions at work that determine the level of job satisfaction; with this knowledge they will be able to implement policies that encourage human capital growth since this is the most important asset in that*

* Profesor Asociado del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba (España). Licenciado en Ciencias del Trabajo por la Universitat Oberta de Catalunya y Diplomado en Relaciones Laborales por la Universidad de Córdoba (España). E-mail: francisco.gonzalez@uco.es.

** Profesora del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba (España). Es Licenciada y Doctora en Ciencias Empresariales por la misma Universidad. E-mail: sandra.sanchez@uco.es.

*** Profesor del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba (España). Es Licenciado en Derecho por la Universidad de Granada (España) y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) (España). Es Doctor en Economía por la UNED. E-mail: tomas.lopez@uco.es

sector. To achieve this, a field work has been developed applying a specific questionnaire and statistical analysis of data. The main conclusion shows that most of employees are satisfied or very satisfied with their work, emphasizing positive relationships with colleagues and superiors. Higher job satisfaction is found in male employees who work in lower category hotels and in the morning schedule.

KEY WORDS: *job satisfaction, hotel, human capital, Spain.*

INTRODUCCIÓN

En cualquier tipo de organizaciones interactúan personas, no importa su número, donde cada una de ellas cumple un rol, desde “simples” empleados hasta jefes o directivos. Todas esas personas tienen unos determinados comportamientos según las circunstancias y sus roles. A la suma de todos estos comportamientos, sus causas y motivos, sus interrelaciones y su compromiso es a lo que se denomina comportamiento organizacional (Alles, 2007). Robbins (2004) define el comportamiento organizacional como un campo de estudio que analiza el impacto de los individuos, los grupos y las estructuras en las actitudes de los empleados dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización.

Por lo tanto, los modelos de Orientación a la Calidad Total deben plantearse como una faceta fundamental para su avance y mejora, la consideración de los propios trabajadores como clientes internos (Spencer, 1994). Para ello, habrá que avanzar en conceptos como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la motivación laboral, la identidad organizacional, la cultura organizacional, el clima organizativo, el trabajo en equipo, el liderazgo o la toma de decisiones. Los trabajadores más comprometidos están más dispuestos a desarrollar esfuerzos por la compañía, se identifican con sus valores y se mantienen vinculados a ella (Ward & Davis, 1995).

El nivel de satisfacción de los empleados es un determinante de su grado de compromiso con la organización en la que trabajan. Según el estudio de Hawkins & Lee (1990) sobre los factores que llevan a un empleado de la industria hotelera a presentar un cierto grado de compromiso con su organización, éste se basa en la satisfacción laboral y en el compromiso profesional. Este planteamiento lleva a tener distintas repercusiones en la gestión de las empresas turísticas y, sobre todo, en la gestión de su personal. En primer lugar hay que ser conscientes del papel protagonista del trabajador en la gestión de la calidad de servicio, el cual no es un mero cumplidor de normas y procedimientos impuestos por la dirección sino un interlocutor directo entre la empresa y el cliente, y el único capaz de captar tanto las necesidades de los clientes como de ofrecer un servicio de calidad excelente y adaptado a cada cliente.

Un trabajador satisfecho, comprometido, que siente que sus aportaciones son tenidas en cuenta y que trabaja en equipo, tenderá a manifestar una mayor diligencia en el desempeño de su trabajo. Es

por ello que los modelos de Calidad Total incluyen aspectos que inciden directamente en la gestión de los recursos humanos y, consecuentemente, en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores (Mendoza *et al.*, 2010).

Partiendo de la base de que el trabajo es la parte más dilatada y central de la vida de una persona, un indicador que mida la satisfacción percibida de los individuos en su lugar de trabajo es muy necesario. Este indicador implica, desde lo cognitivo, un cálculo de las condiciones laborales en las que el individuo se encuentra, hasta lo emocional, la sensación de sentirse bien con esas condiciones. Asimismo, se trata de una medida subjetiva ya que no se puede conocer con independencia del sujeto que la expresa y es utilizada como indicador de calidad en la mayoría de estudios sobre satisfacción laboral.

La importancia de este tipo de análisis se resalta en un sector con un papel privilegiado dentro de la economía mundial. Así, en 2010, los ingresos por turismo internacional habrían alcanzado, según estimaciones, los 919.000 millones de dólares, partiendo de una cifra de 850.100 millones de dólares en 2009 (OMT, 2011). Por otra parte, según el citado organismo, se calcula que las llegadas de turistas internacionales crecerán en 2011 entre un 4% y un 5%, consolidándose el repunte del 7% registrado en 2010.

Por todo ello, el objetivo de este artículo es reflejar la influencia de determinadas variables socio-laborales (género, edad, estado civil, nivel educativo y afiliación sindical) y variables organizacionales y del puesto (el salario, la eventualidad del contrato, las horas de trabajo o la antigüedad, entre otras) y en la satisfacción laboral, concretamente en el sector hotelero de una provincia de España, Córdoba. Para ello se ha realizado un trabajo de campo consistente en la realización de encuestas al personal que trabaja en este ámbito geográfico y mediante aplicación de técnicas estadísticas descriptivas y de significación estadística se han extraído una serie de resultados que permiten sacar conclusiones determinantes.

El artículo consta, en primer lugar, de una revisión teórica sobre el tema para continuar con un tercer epígrafe sobre descripción del área geográfica. Posteriormente se analiza la metodología aplicada y se revisan los principales resultados del estudio. Se finaliza con las conclusiones más relevantes.

REVISIÓN TEÓRICA

No existe un consenso en cuanto a la definición de satisfacción laboral, pese a que ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional. Así, para Wright & Bonett (2007: 143) "*La satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo*". En cualquier caso, entre las definiciones más recientes que se pueden encontrar se destacan las siguientes: Andresen *et al.* (2007: 719): *Un estado*

emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo; Lee & Chang (2008: 733) quienes la conceptúan de manera muy breve pero clara: *Un actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo*"; o por Barraza & Ortega (2009: 1) que la definen *como la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados*.

En definitiva, y a pesar de las innumerables definiciones existentes de satisfacción laboral, Ivancevich & Donnelly (1968) argumentaban que cada investigador entiende la satisfacción laboral a su manera, pero esto lleva básicamente a un concepto muy similar que conduce a su categorización en dos perspectivas distintas: primera, como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo; segunda, como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente.

No obstante, sí existe consenso entre los autores respecto a la consideración de la satisfacción laboral como una variable multidimensional. En este sentido, Munchinsky (1983) sugiere que la satisfacción laboral se encuentra formada por dos tipos de factores: los extrínsecos del entorno de trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los individuos con el mismo.

✓ *Satisfacción intrínseca*: La satisfacción laboral intrínseca aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea (Moreno Jiménez *et al.*, 2010). En definitiva deriva de las recompensas de índole interno al propio individuo ofrecidas por su trabajo.

✓ *Satisfacción extrínseca*: La satisfacción extrínseca proviene de factores tales como la satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, la relación con los clientes o la seguridad en el trabajo.

La satisfacción laboral se ha intentado explicar desde diferentes teorías. Entre las teorías más relevantes sobre el concepto "satisfacción laboral" se pueden enumerar las teorías de contenido (entre otros, Herzberg, 1959; Maslow, 1973; Korman, 1978) y las teorías de proceso (entre otros, Adams, 1965; Vroom, 1964; Locke 1969).

Si se tiene claro que no existe unanimidad en la definición de la satisfacción laboral, más difícil aún es establecer un método de medición de la misma que permita su aplicación universal. Entre los diversos métodos que pretenden obtener una medición fiable de los niveles de satisfacción laboral de los individuos destacan los cuestionarios. Así, y en el sector hotelero, la satisfacción laboral tiene una

importancia capital dado el intenso contacto de los empleados con los clientes, donde la calidad del servicio recae en la impresión obtenida por parte de éstos respecto al personal que lo presta. Empleados satisfechos y comprometidos normalmente reafirmarán su deseo de ofrecer la mejor atención al cliente. Autores como Spinelli & Canavos (2000) sugieren que una de las fuentes para conseguir la fidelización del cliente es el mantenimiento de empleados satisfechos por parte de la empresa. Además, la satisfacción contribuye de manera significativa a la obtención de resultados o beneficios psicológicos en términos de eficiencia organizativa (Yang, 2010)

El análisis de las causas que originan la satisfacción o insatisfacción laboral, se ha convertido en un área de interés social entre los investigadores. Rahman & Zanzi (1995) descubrieron que la satisfacción laboral no está influida por las mismas variables en todas las industrias, de ahí la necesidad de centrarse en los trabajos que prestan especial atención al sector hotelero para alcanzar conclusiones relevantes. Los recursos humanos son los valores intangibles que mejor conforman la “experiencia turística” que demanda el cliente actual.

Siguiendo a Lee & Way (2010), los hosteleros necesitan evaluar y conocer aquellos factores que juegan un papel importante en el suministro de lo que los trabajadores esperan de su empleo. Con estas premisas, los investigadores y los profesionales de la industria hotelera tienen la necesidad de buscar medios eficaces para medir los factores que afectan la satisfacción laboral de los trabajadores. Los gerentes y directivos de los hoteles deben escuchar los pensamientos de sus empleados y sus preocupaciones (Chiang, 2010).

A este respecto numerosos estudios reflejan que en el sector hotelero son fundamentales las actuaciones en materia de gestión de la Calidad Total. Del mismo modo, Gómez-Bernabéu (2003) encontró una alta y significativa relación entre variables relacionadas con la adopción de un sistema de calidad (consideración, integración del grupo y utilidad) y la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Por su parte, Hikymura (2005) observó que la orientación a los clientes por parte de los empleados ejerce una influencia positiva sobre la satisfacción laboral y el compromiso con la organización de los mismos.

En cuanto a los efectos directos de la satisfacción laboral, es reiterada la consideración de ésta como predictor de la rotación del personal (Wright & Bonett, 2007) a la vez que repercute en el descenso en la calidad del servicio, produciéndose la disminución de la satisfacción y lealtad del cliente (Nadiri & Tanova, 2010). De esta suerte, Wright & Bonett (2007: 142) señalan que *la investigación meta analítica ha demostrado que la satisfacción laboral es un predictor significativo de la rotación de personal; además, la satisfacción laboral total explica mucho mejor la varianza que cada una de sus facetas consideradas de manera individual (satisfacción con el trabajo, satisfacción con los colegas o satisfacción con la supervisión)*. Añaden además que *cuando la satisfacción laboral es baja, los individuos son aptos para empezar a buscar otro trabajo, mientras que cuando la*

satisfacción laboral es alta, los individuos probablemente permanecerán en sus puestos actuales de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA

Córdoba es una provincia que se encuentra situada en el sur de España, exactamente en la parte norte-central de la Región de Andalucía. La capital de la provincia está situada en la ciudad de Córdoba. Cuenta con una superficie de 13.769 kilómetros cuadrados, lo que supone el 2,7% de la superficie española, y posee una población, según el censo demográfico a enero de 2010, de 805.108 habitantes de los cuales de los cuales el 47% vive en la capital (Mapa 1).

Mapa 1: Ubicación de la provincia de Córdoba en Andalucía (España)



Fuente: Elaboración propia.

Andalucía, como área geográfica mayor donde se incardina Córdoba, presenta unas cifras turísticas en 2010 que determinan que se han recibido un total de 21,4 millones de turistas, con un gasto medio en el destino para el total de la estancia de 545,6 euros y una estancia media de nueve días. En dicho año, los establecimientos hoteleros registraron 14,4 millones de viajeros, de los que 5,3 fueron extranjeros, lo que supone un incremento de casi un 6% respecto al año. Con estos registros, Andalucía sería, tras Baleares, Canarias y Cataluña, la cuarta comunidad autónoma con más pernoctaciones totales, con lo que consolida su liderazgo en estancias nacionales, al situarse primera y sumar más del 20% del total de España (INE, 2010).

No obstante, la importancia relativa de este sector va cada día más en aumento ya que en un momento como el actual, con tasas de desempleo superiores al 20% de la población activa en España, los ocupados en la Industria Turística andaluza ascendieron en el año 2009 a 341,1 mil personas. Estos ocupados representan el 11,7% de los 2,92 millones de ocupados en la Comunidad,

y un 15,9% de los ocupados en el sector servicios de Andalucía. Pero resalta todavía más su importancia si se observa que, a pesar de la minoración en el volumen de ocupados registrada en 2009, ha sido en los últimos años uno de los sectores de la economía andaluza más dinámico a la hora de crear empleo. Para el periodo 2003-2009, el aumento de la población ocupada en esta industria ha sido, por término medio, del 4,7% anual, superando en crecimiento al resto del sector servicios, y situándose casi 3 puntos porcentuales por encima de la media de la Comunidad (INE, 2011).

Por su parte, el sector turístico en la provincia de Córdoba inmerso en dicho entorno de crisis generalizada donde, según la Encuesta de Población Activa de 2010 (INE, 2011), el desempleo de la provincia alcanza tasas del 29,83% en el cuarto trimestre de 2010 (población de 16 y más años), está prácticamente manteniendo sus niveles de empleo, como se ve reflejado en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Personal ocupado en la provincia de Córdoba. Periodo 2008-2009

	Total								MEDIA
	2009TIV	2009TIII	2009TII	2009TI	2008TIV	2008TIII	2008TII	2008TI	
Ocupados totales	278.000	268.100	271.400	285.600	291.700	299.700	306.600	318.500	289.950
Variaciones absolutas	9.900	-3.300	-14.200	-6.100	-8.000	-6.900	-11.900		-5.786
Tasa de variación	3,69%	-1,22%	-4,97%	-2,09%	-2,67%	-2,25%	-3,74%		-2,00%
Ocupados hostelería	1.177	1.199	1.218	1.142	1.242	1.272	1.267	1.223	1.218
Variaciones absolutas	-22	-19	76	-100	-30	5	44		-7
Tasa de variación	-1,83%	-1,56%	6,65%	-8,05%	-2,36%	0,39%	3,60%		-0,54%
Importancia relativa hostelería	0,42%	0,45%	0,45%	0,40%	0,43%	0,42%	0,41%	0,38%	0,42%

Fuente: Elaboración propia en base a INE (2010)

Como se observa, mientras que el número de ocupados en Córdoba en todos los sectores ha caído en 5.786 personas entre los años 2008 y 2009, lo que representa un descenso del 2% sobre el número total de ocupados, el sector turístico casi logra mantener en los citados años, su nivel de empleo con una bajada absoluta media de 7 personas, lo cual supone un -0,54% de los ocupados en este sector, manteniendo al final del periodo referenciado, además, su importancia relativa del 0,42% del número total de ocupados.

Hay que concluir que se trata de un sector por el cual “apostar” firmemente, ya que demuestra tener un nivel adecuado de crecimiento de la ocupación en los momentos de crecientes del ciclo

económico y, a la vez, una resistencia importante en etapas de recesión económica, manteniendo el empleo.

METODOLOGÍA

La investigación objeto de este trabajo se llevó a cabo mediante un estudio empírico centrado en el sector objetivo dentro de la provincia de Córdoba y su capital, que incluía a todos los establecimientos hoteleros (independientemente de su categoría) y, dentro de éstos, la población universo se refería a todos los trabajadores empleados. Los datos se recogen en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Distribución de las plazas hoteleras y del personal. Número de hoteles y empleados encuestados 2009

Número de estrellas	Nº de hoteles	Plazas hoteleras	Personal empleado	Nº de hoteles encuestados	Personal encuestado
Cinco estrellas	3	284	65	1	8
Cuatro estrellas	18	2271	409	17	211
Tres estrellas	21	1818	275	20	167
Dos estrellas	26	1365	136	23	88
Una estrella	17	877	99	12	51
TOTAL	85	6615	984	73	525

Fuente: Elaboración propia en base a INE (2010)

El trabajo de campo se realizó entre los meses de abril y octubre de 2010. Inicialmente se geolocalizaron los hoteles y se comenzó con la primera llamada telefónica personal a los/las directores/as, presentándoles el proyecto, solicitándoles su colaboración y concertando una cita para la explicación directa y la entrega de las correspondientes encuestas y sobres. Los trabajadores recibían la encuesta y un sobre en blanco para que, una vez rellena la encuesta, introdujesen la misma en el sobre y, de esta manera, se garantizase el total anonimato. Aproximadamente dos semanas después de esta primera toma de contacto se visitaba nuevamente a cada unos de los hoteles para recoger los correspondientes sobres cerrados con las encuestas cumplimentadas en su interior. En el Cuadro 3 se presenta la ficha técnica de la investigación.

Cuadro 3: Ficha técnica de la investigación

Ámbito geográfico: Provincial (Córdoba)

Universo: Personal de los establecimientos hoteleros

Tamaño del universo: 984 empleados en 85 hoteles.

Modo de aplicación: Presentación personal y cuestionario estructurado y cerrado.

Tamaño de la muestra: 525

Tasa de respuesta: 53,35 %

Error: 2,92 %

Período de recogida de información: abril-octubre 2010

Fuente: Elaboración propia

Como se señaló anteriormente, el instrumento para la recogida de la información consistió en un cuestionario estructurado y cerrado, constituido por tres bloques (Sánchez Cañizares *et al.*, 2007):

- *Bloque A.* Datos del puesto de trabajo: tipo de contrato, funciones, antigüedad, departamento, horas de trabajo semanal, turno, supervisores y salario.
- *Bloque B.* Grado de satisfacción con 14 facetas del empleo y la organización, (medido en una escala de Likert de 5 puntos, siendo 1 “muy insatisfecho” y 5 “muy satisfecho”) y satisfacción con el trabajo de forma global. Las facetas seleccionadas se basaron en el cuestionario específico para hoteles de Shinnar (1998).
- *Bloque C.* Datos sociológicos: sexo, estado civil, edad, número de hijos, nacionalidad, nivel de formación, dependencia familiar de los ingresos obtenidos, pertenencia sindical, absentismo laboral, futuro en el establecimiento e histórico en hostelería.

Para el tratamiento de los datos se empleó el programa SPSS y una serie de técnicas estadísticas. En primer lugar, un análisis estadístico descriptivo, que permite obtener los datos básicos del estudio; seguidamente, la aplicación de un análisis de la varianza (Anova) para contrastar la igualdad de medias con relación a ocho aspectos de la satisfacción (sexo, edad, estado civil, nivel académico, tipo de contrato, turno de trabajo, salario y departamento donde se trabaja), determinando así las diferencias provocadas por dichas variables en la satisfacción de los trabajadores. El análisis de varianza (ANOVA, según terminología inglesa) sirve para comparar si los valores de un conjunto de datos numéricos son significativamente distintos a los valores de otro o más conjunto de datos. El procedimiento para comparar estos valores está basado en la varianza global observada en los grupos de datos numéricos a comparar. Típicamente, el análisis de varianza se utiliza para asociar una probabilidad a la conclusión de que la media de un grupo de puntuaciones es distinta de la media de otro grupo de puntuaciones. En resumen, este estadístico lleva a la realización de pruebas de significación estadística, usando la denominada distribución F de Snedecor.

Asimismo, se aplica un análisis de correlaciones de Spearman entre la satisfacción con diferentes facetas del trabajo y la satisfacción global con éste. Finalmente, se aplica un modelo de regresión logística binaria.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISCUSIÓN

En relación con la situación general de los empleados en establecimientos hoteleros cordobeses, se destacan los resultados de las variables sociológicas referentes al sexo, la edad, la nacionalidad y el nivel académico. Asimismo, y entre las variables asociadas al puesto de trabajo, se indican el tipo

de contrato, la dedicación, el salario, el turno, el departamento, la antigüedad en el hotel actual, en el sector y las horas de trabajo.

En el Cuadro 4 se exponen los resultados del análisis descriptivo de las variables de la muestra del personal hotelero de la zona geográfica objeto de estudio.

Cuadro 4: Variables socio laborales

Variables	Nº Individuos	Porcentaje	Variables	Nº Individuos	Porcentaje
Sexo			Tipo de contrato		
Hombre	249	51,8%	Fijo	327	64,4%
Mujer	268	48,2%	Temporal	181	35,6%
Edad (años)			Salario (€/mes)		
16 - 29	123	24,0 %	< 500	17	3,3%
30 - 39	163	31,8 %	500 – 750	47	9,0%
40 – 49	156	30,4 %	750 – 1.000	205	39,3%
50 – 59	62	12,1 %	1.000 – 1.500	222	42,6%
> = 60	9	1,7%	1.500 – 2.500	24	4,6%
			> 2,500	6	1,2%
Nacionalidad			Departamento		
Española	493	96,9%	Recepción	149	28,7%
Rumana	5	1,0%	Restaurante	117	22,5%
Colombiana	3	0,6%	Limpieza	85	16,3%
Francesa	2	0,4%	Cocina	72	13,8%
Lituana	1	0,2%	Directivo	26	5,2%
Portuguesa	1	0,2%	Otros	24	4,6%
Italiana	1	0,2%	Administración	15	4,2%
Marroquí	1	0,2%	Mantenimiento	9	2,9%
Búlgara	2	0,4%	Contabilidad	1	1,7%
Nivel académico			Turno de trabajo		
FP/Secretariado	277	55,8%	Mañana	124	23,7%
Bachillerato	75	15,1%	Tarde	34	6,5%
Diplomado U.	113	22,8%	Noche	19	3,6%
Licenciado U.	29	6,1%	Rotativo	167	31,9%
Máster o doct.	1	0,2%	Mañana y tarde	179	34,2%
Dedicación			Antigüedad		
Tiempo completo	385	79,2%	media en el hotel		6,7
Tiempo parcial	101	20,8%	(años)		
Horas medias de trabajo a la semana			Antigüedad		
41,6			media en el		10,8
			sector (años)		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos señalados en el Cuadro 4 se pueden obtener algunas conclusiones parciales relativas a la composición de la muestra, que son bastante destacables:

- Existe prácticamente paridad entre el empleo masculino y femenino (51,8% y 48,2% respectivamente). Esto permite afirmar que se trata de un sector que rompe con la desigualdad por razón de género en materia de ocupación.
- Más de la mitad de las personas encuestadas (55,8%) tienen menos de 39 años. En este sentido, existe un buen potencial de desarrollo dentro del propio sector asociado, además un conocimiento amplio del mismo dada la antigüedad media que alcanzan las personas encuestadas, 10,8 años. También, los datos parecen mostrar un destacable compromiso organizativo, ya que la antigüedad media de cada una de las personas encuestadas en los diferentes hoteles es de 6,7 años.
- La gran mayoría (96,9%) son de nacionalidad española. Por lo que en este caso se rompe el tópico por el cual se ha identificado empleo hostelero con inmigración (sobre todo en categorías laborales inferiores).
- Destaca ampliamente el contrato indefinido (64,4%) y la jornada completa (79,2%), por lo que se puede considerar que se está ante trabajos de carácter principal y estable que generan un apego emocional a la organización (Buonocure, 2010). No obstante, la distribución de la jornada es marcadamente flexible (el 31,9% tiene turno rotatorio), amplia (el 34,2% tiene turno de mañana y tarde) y, en cierto modo, extraña, ya que si bien el 20,8% tiene contrato a tiempo parcial, el número de horas medias de trabajo a la semana se sitúa en 41,6. Este resultado podría tener dos explicaciones: se trabaja más de las 40 horas/semana en aquellos casos que se tiene contrato a jornada completa y/o los que tienen jornada parcial superan las horas fijadas en sus respectivos contratos de trabajo.
- Existe una marcada bipolaridad retributiva, siendo la línea divisoria los 1.000 euros mensuales. Así, el 48,4% de los trabajadores los supera y el 51,6% están por debajo. Este importante volumen de empleados que cobran 1.000 € ó menos, viene marcado por la gran representación femenina en el sector ya que como lo señala la literatura, en el contexto de la mayoría de los mercados turísticos las mujeres tienen salarios más bajos que los hombres (Campos Soria *et al.*, 2009). Esta cuestión queda patente también en la muestra objeto del presente estudio, ya que como se puede comprobar en el Cuadro 5, casi el 64 % de las mujeres perciben menos de mil euros y, en cambio, en los hombres este porcentaje se reduce hasta el 39 % aproximadamente. Por último, como podíamos esperar el contraste chi-cuadrado determina que existe asociación entre sexo y salario ($p < 0,01$).

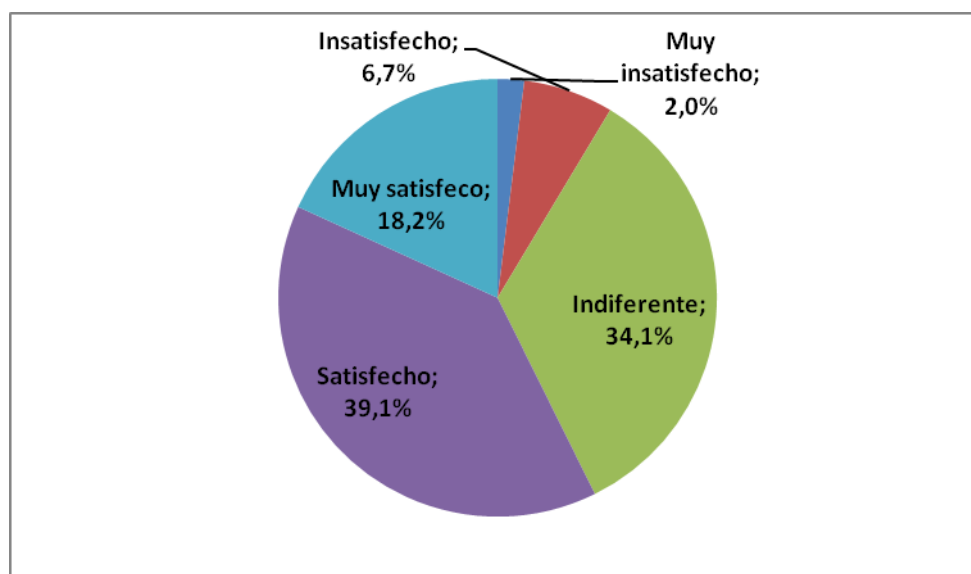
Cuadro 5: Tabla de contingencia Sexo / Salario

Salario/mes	< 500 €	500 - 750 €	750 - 1000 €	Subtotal (-1000 €)	1000 - 1500 €	1500 - 2500 €	> 2500€	Subtotal (+1000 €)
Hombre	2,64%	3,77%	32,45%	38,87%	52,08%	7,17%	1,89%	61,13%
Mujer	2,62%	13,44%	47,87%	63,93%	33,77%	1,97%	0,33%	36,07%

Fuente: Elaboración propia

Si se estudian los niveles de satisfacción laboral, tal y como se expone en el Gráfico 1, se puede comprobar cómo más del 50% de los encuestados se encuentra satisfecho o muy satisfecho de manera general con su trabajo (concretamente el 57,30%). Por el contrario, sólo el 8,7% de los encuestados se declaran insatisfechos o muy insatisfechos. De acuerdo con estos datos, y siguiendo las aportaciones de autores como Spinelli & Canavos (2000), la satisfacción de los empleados del sector hotelero en la provincia de Córdoba se convierte en una fuente que permite fidelizar a los clientes de dichos establecimientos.

Gráfico 1: Nivel General de satisfacción



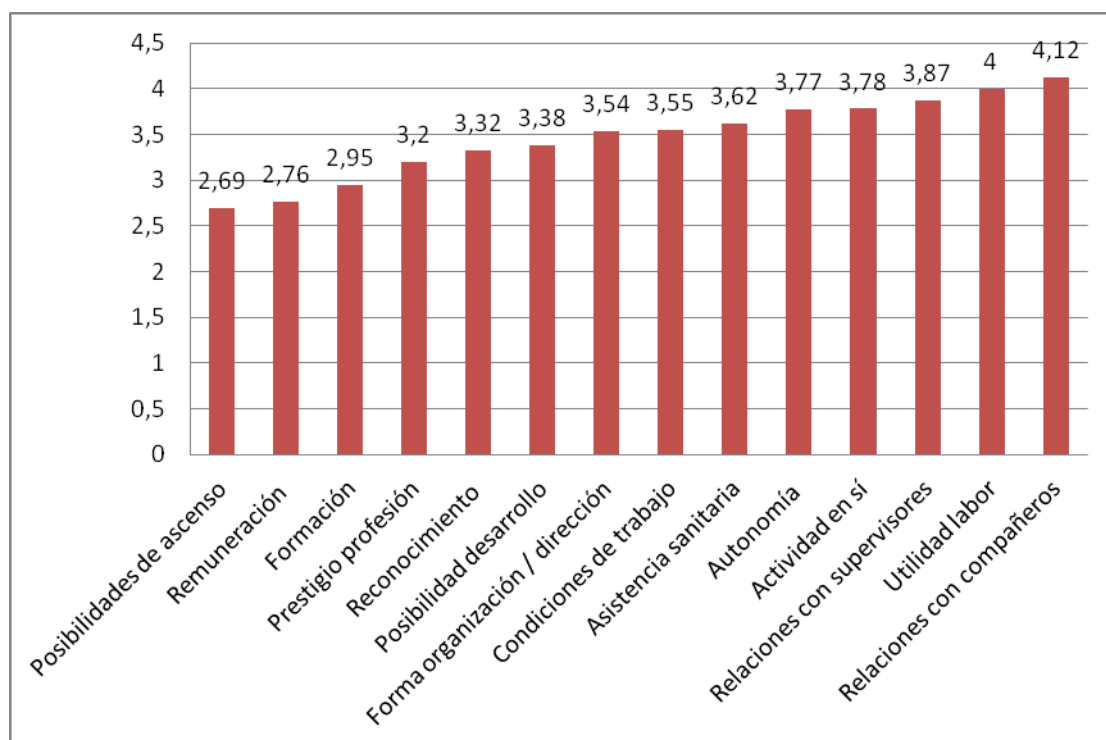
Fuente: Elaboración propia

Respecto al desglose de la satisfacción con los distintos aspectos vinculados a la actividad laboral (Gráfico 2), estimada en una escala de Likert de 5 puntos (1-muy insatisfecho, 5-muy satisfecho), destacan con una valoración media de 4 puntos, las relaciones con compañeros y la utilidad de la labor. Respecto a la primera y, junto con la buena valoración que tiene la relación con el superior (cercana también a los 4 puntos), se intuye que existe un buen ambiente de trabajo, no sólo desde la esfera horizontal sino también vertical, por lo que se da una vertiente más para el compromiso laboral. En cuanto al segundo aspecto, la utilidad de la labor, se entiende que los propios empleados

de la hostelería en la provincia de Córdoba son conscientes de la importancia que tiene el sector y su trabajo dentro de la sociedad y de la economía de la provincia.

Entre los aspectos menos valorados se encuentran las posibilidades de ascenso (2,69), que muchos encuestados consideran casi inexistentes, y la baja remuneración (2,76) que es un resultado acorde con lo señalado, ya que algo más de la mitad de la población encuestada tiene ingresos por debajo de los 1.000 euros mensuales.

Gráfico 2: Satisfacción con distintos aspectos de la actividad laboral



Fuente: Elaboración propia

El segundo análisis realizado ha consistido en comparar la satisfacción media de los trabajadores en la actividad hotelera, agrupada por diferentes variables sociolaborales. Los principales resultados obtenidos se presentan en el Cuadro 6, que además expone el análisis de la varianza Anova. A efectos de análisis se ha tomado un nivel de confianza del 95%.

Cuadro 6: Análisis de varianza (ANOVA)

VARIABLE	CATEGORIA	Satisf. media	F (p-valor)
Sexo	Hombre	3,69	0,817
	Mujer	3,61	(0,367)
Edad (años)	16-29	3,41	3,262 (0.012)*
	30-39	3,79	
	40-49	3,66	
	50-59	3,77	
	> 60	3,44	
Estado civil	Soltero/a	3,45	4,481 (0.004)*
	Casado/a	3,77	
	Divorciado/a	3,66	
	Viudo/a	3,86	
Nivel académico	FP/Secretariado	3,64	1,861 (0.100)**
	Bachillerato	3,72	
	Diplomado universitario	3,42	
	Licenciado universitario	3,69	
	Máster o doctorado	4,00	
Tipo de contrato	Fijo	3,66	0,024
	Temporal	3,65	(0.877)
Turno de trabajo	Mañana	3,84	2,008 (0.092)**
	Tarde	3,68	
	Noche	3,61	
	Rotativo	3,62	
	Mañana y tarde	3,54	
Salario (€/mes)	< 500	4,12	2,431 (0.034)*
	500 – 750	3,64	
	750 – 1.000	3,62	
	1.000 – 1.500	3,60	
	1.500 – 2.500	4,13	
	> 2,500	3,83	
Departamento	Administración	3,65	1,561 (0.124)
	Contabilidad	3,88	
	Restaurante	3,69	
	Recepción	3,47	
	Mantenimiento	4,00	
	Limpieza	3,85	
	Cocina	3,58	
	Directivo	3,84	
	Otros	3,65	

* Significativo al 5%

** Significativo al 10%

Fuente: Elaboración propia

De los datos dimanados del Cuadro 6, se pueden extraer los siguientes resultados:

A. No tiene significación estadística el sexo, el departamento y el tipo de contrato. En cuanto al primero, la ausencia de significación se ve claramente al tener una diferencia en las medias de sólo 0.08 puntos de satisfacción mayor el hombre que la mujer. La inexistencia de significación estadística se verifica con la prueba de análisis de varianza (Anova). Este resultado coincide con los obtenidos por otros autores (Frye, 2001; y Jabulani, 2001) que consideran que no existe relación entre género y

satisfacción. Las medias de satisfacción en la variable del departamento donde se trabaja tampoco tienen una diferencia importante, con un 3,47 de mínimo en recepción y una 4,00 en mantenimiento y mucha variabilidad en el resto de áreas. La tercera de las características definidas en este punto, el tipo de contrato, presenta una igualdad de medias (sólo hay una diferencia de 0,01 a favor del contrato fijo), que se confirma con la no significación estadística del análisis de varianza ($p > 0,05$). Para poder explicar este resultado se debería considerar la voluntariedad o no de la situación, la posibilidad de que se trate de empleados que acaban de comenzar su relación contractual con el hotel y se encuentran ilusionados ante el inicio de su etapa laboral o, muy posiblemente, el hecho de que estos contratos eventuales pertenezcan a empleados que desarrollan algún tipo de sustitución y desean causar una impresión positiva para mantener la relación laboral en el futuro.

B. Las diferencias de medias en las variables de turno de trabajo y nivel académico son significativas al 10%, teniendo el primero el dato más elevado de satisfacción en aquéllos que sólo trabajan por las mañanas (permitiéndoles más dedicación a ocio y familia) y, el dato más bajo en aquéllos que trabajan por la mañana y tarde, dada la extensión de su jornada laboral. En cuanto al nivel académico no presenta un patrón lógico en las medias con niveles oscilantes y, por tanto, no permite aportar conclusiones suficientemente interesantes.

C. La diferencia de satisfacción media es significativa al 5% en relación con la edad, el estado civil y el salario. En el caso de la edad, la media de satisfacción tiene forma gráfica de "W" invertida, comenzando la edad laboral con el nivel mínimo para esta variable (3,41), que asciende al nivel máximo entre los 30-39 años (3,79) para caer levemente de 40 a 49 años (3,66), volviendo a subir entre los 50-59 años (3,77) y, por último, a partir de los 60 años de nuevo se pierde satisfacción con un nivel cercano al que se tiene cuando se comienza ésta. En relación con el estado civil, se puede suponer una relación (más bien teórica) con la edad, ya que los solteros (clásicamente los de edad más temprana en el mundo laboral) son los que tienen un nivel de satisfacción laboral más baja (3,45), quizá también influenciado por la extensión de la jornada laboral en el sector. Y, en cambio, cuando se cambia de estado civil (casado, divorciado o viudo) la satisfacción laboral aumenta llegando en el último caso citado a su nivel más alto en la variable analizada (3,86). Por último, y dentro de este apartado, el salario tiene sus niveles más altos de satisfacción en los extremos, es decir, en menos de 500 euros y en más de 1.500 euros. El primero de los casos sucede por tratarse, posiblemente, de contratos a tiempo parcial elegidos voluntariamente y que permiten compatibilizar el trabajo hostelero con otros tipos de actividades laborales, académicas y/o familiares. Del mismo modo, cuando el nivel salarial se considera importante (segundo de los casos), el empleado puede conseguir con ello un estatus que le hace estar más satisfecho con su trabajo además de tener, posiblemente, un puesto con mayor responsabilidad, autonomía y reconocimiento.

En el Cuadro 7 siguiente se reflejan los resultados que dimanan del análisis de correlaciones de Spearman, el cual se rige por las reglas de la correlación simple de Pearson; las mediciones de este índice varían entre + 1 y - 1, pasando por el cero, este último valor significa no correlación entre las

variables estudiadas, mientras que los dos primeros denotan la correlación máxima, ya sea directa o inversa, según el signo:

Como se puede observar en el cuadro anterior, las variables organización del hotel (0,6353), desarrollo profesional (0,5769) y reconocimiento de la labor (0,5655), son las que mayor relación guardan con la satisfacción global. En cambio, la remuneración (0,3868), la utilidad de la labor (0,3623) y la relación con los compañeros (0,2729), ocupan las últimas plazas de dicha correlación.

Cuadro 7: Análisis de correlación de Spearman

Variables	Satisfacción global
Organización del hotel	0,6353*
Desarrollo profesional	0,5769*
Reconoc. Labor	0,5655*
Actividad en sí	0,5180*
Autonomía	0,5137*
Condiciones materiales	0,4817*
Relación superiores	0,4790*
Asistencia sanitaria	0,4737*
Prestigio profesión	0,4648*
Posibilidad ascensos	0,4467*
Formación recibida	0,3973*
Remuneración	0,3868*
Utilidad de la labor	0,3623*
Relación compañeros	0,2729*

*Significativo al 1%

Fuente: Elaboración propia

En cualquier caso, resalta que esta última variable, la relación con los compañeros, tenga un resultado tan bajo en referencia a la satisfacción laboral, resultado poco habitual e incluso contrario a lo determinado por otros estudios (entre otros Sánchez *et al.*, 2010, referenciado al personal docente, donde la relación con los compañeros de trabajo presenta una de las correlaciones más fuertes con la satisfacción global entre las facetas estudiadas). Una explicación puede deberse a la fuerte departamentalización que existe en el sector hotelero, que marca que se produzca un mayor individualismo entre los empleados.

Por último, la aplicación del modelo de regresión logística binaria muestra en el Cuadro 8 los resultados en relación a las variables tipo de contrato, antigüedad, departamento, turno de trabajo, salario, sexo, edad y nivel académico. A efectos de análisis se ha tomado un nivel de confianza del 95%. Aunque esta última técnica se emplea cuando la variable dependiente es dicotómica y, en este caso, el ítem sobre la satisfacción global se ha medido en una escala de Likert de cinco puntos, se ha realizado una reclasificación de las respuestas de forma que las categorías se reducen a dos: 0- nivel escaso de satisfacción (para las respuestas 1, 2 y 3) y 1- nivel alto de satisfacción (para las respuestas 4 y 5).

Cuadro 8: Modelo logit sobre el total de la muestra

VARIABLE & CATEGORIAS	B	Sig.
Estrellas	-,205	-,027*
Tipo de contrato	-,116	,618
Antigüedad	,001	,588
Departamento		
Administración	-,006	,993
Contabilidad	-,652	,499
Restaurante	-,438	,393
Recepción	-,335	,495
Mantenimiento	-,320	,668
Limpieza	-,377	,489
Cocina	-,560	,283
Directivo	-,694	,324
Otros	Referencia	Referencia
Turno de trabajo		
Mañana	,702	,020*
Tarde	,565	,184
Noche	-,659	,274
Rotativo	,290	,279
Mañana y tarde	Referencia	Referencia
Salario	,103	,439
Sexo	-,493	,031*
Edad	-,034	,773
Nivel académico	-,122	,356
Constante	1,777	0,79

*Significativo al 5%

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos en este modelo se pueden extraer las siguientes conclusiones respecto a las variables estadísticamente significativas:

1. *Estrellas*. Coeficiente negativo y significativo, es decir, aumento de la probabilidad de satisfacción laboral cuanto menor sea la categoría del hotel.

Dado que suele existir una relación importante entre el número de estrellas de un establecimiento hotelero y su tamaño y, éste a su vez, con el número de empleados que trabajan en el mismo, podemos considerar que este resultado puede derivarse de la cercanía en la gestión de los recursos humanos que se lleva a cabo en las entidades hoteleras de menor dimensión. Es la citada relación directa y cercana la que hace que se produzca una mejor identificación entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los empleados. Esta relación se convierte en inversa cuando se hace referencia a hoteles de mayor número de estrellas que, habitualmente, están

integrados en cadenas hoteleras, donde el carácter más impersonal de la gestión y la menor implicación directa del o de los propietarios en la misma, hace que la identificación de objetivos y, por ende, de la satisfacción laboral se reduzca.

2. *Turno*. Coeficiente positivo y significativo para la categoría de turno de mañana, es decir, aumento de la probabilidad de satisfacción laboral si se trabaja en dicho turno.

En este caso existe un componente claro relacionado con el tiempo de ocio y la conciliación de la vida familiar y profesional que explican este resultado. El sector hotelero se ha caracterizado por tener amplios y diversificados turnos de trabajo (mañana y tardes, rotatorios, nocturnos) y, especialmente, en fines de semana y festivos por lo que “disfrutar” de trabajo en la mañana y poder dedicar las horas diurnas restantes al ocio, el desarrollo personal y, principalmente a la familia, supone un aumento importante de la satisfacción laboral.

3. *Sexo*. Coeficiente negativo y significativo. Estando codificada la variable como 1= varón y 2= mujer, se puede señalar que la satisfacción disminuye cuando el empleado es de género femenino.

Como se ha señalado, la amplitud y variabilidad de los horarios que dificulta de manera importante la conciliación de la vida familiar y profesional y la mayor representación femenina en puestos de trabajo con menores requerimientos psicológicos y salarios (por ejemplo, la supra representación femenina en trabajo de camarera de pisos) hace que la satisfacción laboral sea menor en las mujeres (coincidente para España con Sousa-Poza, 2000 y Sousa-Poza, 2002; y para Dinamarca, Holanda y Portugal con Kaiser, 2002). Este resultado es contrario al de la mayoría de investigaciones (Clark, 1997; y Sloane & Williams, 2000), donde los niveles de satisfacción de la mujer es superior al del hombre, pero en este sector hay un hecho diferencial importante que es la casi paridad en la representación de género y esto, además, parece influir.

CONCLUSIONES

El turismo es una de las más importantes fuentes de desarrollo de la economía mundial. Concretamente, España ocupa el tercer puesto en la llegada de turistas. Por ello se hace fundamental el estudio específico de este sector. Esta relevancia es más profunda si cabe en la economía de la provincia cordobesa donde además está demostrando una resistencia importante en la peor consecuencia que está arrastrando la economía española y andaluza, que es el desempleo. Córdoba está apostando por un turismo de calidad basado en la cultura que le permite romper estacionalidades y mejorar los ingresos medios y totales provenientes del mismo.

Con estos antecedentes, el presente estudio se basa en la estrecha relación existente entre satisfacción del empleado, calidad del servicio y satisfacción del cliente. Una empresa hotelera no

puede aspirar a niveles de calidad competitivos en servicio si su plantilla no se encuentra satisfecha y ello, a su vez, se convierte en un factor de éxito para la empresa. En definitiva, la satisfacción de los trabajadores constituye un componente esencial en la línea de éxito de las organizaciones hosteleras. Y es que las personas ya no son el activo más importante de la organización sino que son la organización misma.

La finalidad genérica del presente artículo ha sido poder extraer una serie de conclusiones, que permitan que los directivos de establecimientos hoteleros encuentren y desarrollen, a un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyan a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos de la organización. De este modo se presentan los principales resultados de una investigación sobre satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros de la provincia de Córdoba (España), actividad económica que está consiguiendo mantener los niveles de empleo en plena crisis económica. De las conclusiones socio-laborales obtenidas por la investigación se destaca que existe prácticamente paridad de género en el empleo en la hostelería cordobesa, que domina la juventud de la plantilla, al igual que la nacionalidad española y, por último, que los salarios son relativamente bajos.

Desde el punto de vista de la satisfacción general, la mayoría de los empleados están satisfechos o muy satisfechos con su trabajo destacando positivamente la relación con los compañeros y con los superiores y la utilidad de la labor desarrollada, mientras que existe bastante margen de mejora en los aspectos de desarrollo de la carrera profesional a través de las posibilidades de ascenso y la remuneración. En cuanto a la relación entre satisfacción y los apartados de las distintas variables estudiadas, destacan la falta de significación estadística en cuanto al sexo, al departamento y al tipo de contrato y, en cambio, sí resulta significativa su diferencia de medias, en las variables edad, estado civil y el salario. Por su parte en cuanto a la relación probabilística entre satisfacción y las distintas variables estudiadas que dimanaban del modelo logit, resaltar la reducción en la probabilidad de encontrarse satisfecho ante un mayor número de estrellas del establecimiento y en el caso de que el empleado sea mujer y, por el contrario, el incremento en la probabilidad de satisfacción para la prestación de trabajo en turno de mañana.

Como futuras líneas de investigación sería interesante que se avanzase en la valoración de la estabilidad laboral que hacen los trabajadores, ya que la utilización del tipo de contrato como indicador puede presentar sesgos importantes en cuanto a la percepción subjetiva de los empleados sobre este aspecto. Asimismo, sería recomendable tener en cuenta distintos elementos retributivos y su relación con la satisfacción laboral, como por ejemplo diferenciando conceptos fijos de variables, directos e indirectos e intrínsecos de extrínsecos.

Finalmente señalar que para el avance en la investigación sobre satisfacción laboral sería deseable el desarrollo de fuentes estadísticas oficiales que permitan la realización de estudios comparativos cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales específicas,

dirigidas a mejorar la rentabilidad de las empresas hoteleras y del bienestar de sus trabajadores. En ese sentido, esta carencia ha supuesto una limitación importante y difícil de afrontar en la realización de esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S.** (1965) "Inequity in social exchange", en: BERKOWITZ L. (Ed) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 2: 267-199
- Andresen, M.; Domsch, M. & Cascorbi, A.** (2007) "Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: a study of European maritime pilots". *Journal of Labor Research*, 28: 714-734
- Alles, A.** (2007) "Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por competencias". Granica, Buenos Aires
- Barraza, M. A. & Ortega, M. F.** (2009) "Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento". Ponencia presentada en el X Congreso de Investigación Educativa, Veracruz, México
- Buonocore, F.** (2010) "Contingent work in the hospitality industry: A mediating model of organizational attitudes". *Tourism Management*, 31: 378–385
- Campos-Soria, J. A.; Ortega-Aguaza, B. & Roperio-García, M. A.** (2009) "Gender segregation and wage difference in the hospitality industry". *Tourism Economics*, 15(4): 847–866
- Chiang, C.** (2010) "Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema". *International Journal of Hospitality Management*, 29: 157–167
- Clark, A. E.** (1997) "Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?", *Labour Economics*, 4: 341- 418.
- Frye, W. D.** (2001) "An examination of job satisfaction of hotel general managers based on hotel size and service type". Tesis doctoral. The Pennsylvania State University, Pensilvania
- Gómez-Bernabéu, A. M.** (2003) "Cultura en las Pymes del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad". Tesis Doctoral no Publicada, Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Alicante
- Hawkins, D. E. & Lee, Y. T.** (1990) "An empirical analysis of organizational commitment among American hotel sales and marketing professionals". *Hospitality Research Journal*, 14(2): 103-112
- Herzberg, F.** (1959) "The motivation to work". Wiley, Nueva York
- Hikymura, M.** (2005) "Consecuencias de la orientación al cliente en la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y la calidad en el servicio". Tesis no Publicada, Facultad de Económicas y Ciencias Empresariales, Universidad Autónoma de Barcelona
- INE - Instituto Nacional de Estadística** (2011) "Cifras de población y censos demográficos". Servicio de Publicaciones del Instituto Nacional de Estadística, Madrid
- INE - Instituto Nacional de Estadística** (2010) "Encuesta de ocupación hotelera". Servicio de Publicaciones del Instituto Nacional de Estadística, Madrid
- INE - Instituto Nacional de Estadística** (2011) "Encuesta de población activa". Servicio de Publicaciones del Instituto Nacional de Estadística, Madrid

- Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H.** (1968) "Job satisfaction research: a manageable guide for practitioners". *Personnel Journal*, 47: 172-177
- Jabulani, N.** (2001) "An examination of customer service employee's self-efficacy, job satisfaction, demographic factors and customer perception of hotel service quality delivery in Jamaica". Tesis doctoral. Nova Southeastern University, Florida
- Kaiser, L.** (2002) "Job satisfaction: a comparison of standard, non-standard, and self-employment patterns across Europe with a special note to the gender/job satisfaction paradox", EPAG, Working Paper, 27
- Korman, A. K.** (1978) "Psicología del trabajo y de las organizaciones". Motova, Madrid
- Lee, Y. & Chang, H.** (2008) "Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: a factor analytic study". *International Journal of Management*, 25(3): 732- 739
- Lee, C. & Way, K.** (2010) "Individual employment characteristics of hotel employees that plays a role in employee satisfaction and work retention". *International Journal of Hospitality Management*, 29: 344 – 353
- Locke, E. A.** (1969) "What is job satisfaction?" *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4: 309-336
- Maslow, A.** (1973) "El hombre autorrealizado". Kairós, Barcelona
- Mendoza, M. A.; Orgambidez, A. & Carrasco, A. M.** (2010) "Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva". *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8(2): 351-361
- Moreno Jiménez, M. P.; Ruiz Rodríguez, M. L.; Canto Ortiz, J.; San Martín García, J. & Perles Nova, F.** (2010) "Satisfacción laboral y burnout en trabajo poco cualificados: diferencias entre sexos en población inmigrante". *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26(3): 255-265
- Munchinsky, P. M.** (1983) "Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology". Dorsey Press, Homewood, Illinois
- Nadiri, N. & Tanova, C.** (2010) "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, 29: 33–41
- OMT – Organización Mundial del Turismo** (2011) "Barómetro del Turismo Mundial", Comunicado de Prensa, Mayo. Madrid
- Rahman, M. & Sanzi, A.** (1995) "A comparison of organizational structure, job stress and satisfaction in audit and management advisory systems (MAS) in CPA firms", *Journal of Management Issues*, 7(3): 290-305
- Robbins, S. P.** (2004) "Comportamiento organizacional". Pearson – Prentice Hall, México
- Sánchez Cañizares, S. M.; Artacho Ruiz, C. & Fuentes García, F.** (2010) "El rol mediador de la satisfacción laboral en la relación entre la percepción del empleado sobre el entorno laboral y su compromiso organizativo". *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social*, 333: 207-230

- Sánchez Cañizares, S. M.; López-Guzmán Guzmán, T. J. & Millán Vázquez de la Torre, G.** (2007) "La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba", *Cuadernos de Turismo*, 20: 223-249
- Sloane, P. & Williams, H.** (2000) "Job satisfaction, comparison earnings and gender", *Labour*, 14: 473-502.
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. A.** (2000) "Taking another look at the gender/job satisfaction paradox", *Kiklos*, 53: 135-152.
- Spencer, B.** (1994) "Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation". *Academy of Management Review*, 19: 446-471
- Spinelli, M. A. & Canavos, G. C.** (2000) "Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6): 29-33
- Vroom, V. H.** (1964) "Work and motivation". Wiley, Nueva York
- Ward, E. D. & Davis, E.** (1995) "The effect of benefit satisfaction on organizational commitment". *Compensation and Benefits Management*, 11(3) 35-40
- Wright, T. & Bonett, D.** (2007) "Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover." *Journal of Management*, 33: 141-160
- Yang, Jen-Te** (2010) "Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 29: 609-619

Recibido el 07 de febrero de 2011

Correcciones recibidas el 12 marzo de 2011

Aceptado el 22 de marzo de 2011

Arbitrado anónimamente