

## LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS. ANÁLISIS EMPÍRICO EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA<sup>1</sup>

*Sandra María Sánchez Cañizares, Tomás Jesús López-Guzmán Guzmán  
y Genoveva Millán Vázquez de la Torre*  
Universidad de Córdoba

### RESUMEN

En los últimos años se vienen detectando cambios sustanciales en el ámbito del turismo y consideramos un elemento fundamental en el análisis de estos cambios determinar cuál es la situación actual de la satisfacción laboral de las personas que trabajan en esta actividad.

El sector elegido para la realización de este trabajo se centra en las empresas hoteleras por su trato directo con el turista. La idoneidad de un estudio sobre la satisfacción de los empleados de hotel se justifica por su incidencia como factor de calidad en el servicio y, en última instancia, en la propia satisfacción del cliente.

En este artículo se realiza una breve revisión teórica sobre el constructo satisfacción laboral, así como una aplicación empírica centrada en una muestra de hoteles de Córdoba, al sur de España, en el marco de un proyecto subvencionado por la Junta de Andalucía (España).

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, hoteles, Córdoba, modelo logit, análisis de dependencia

**Workplace satisfaction in the hotels of Cordoba. An empirical study**

### ABSTRACT

During the last years, substantial changes can be observed in tourism activity. We consider a basic aspect in the analysis of these changes the study of the present situation of people's job satisfaction in this activity.

---

Fecha de recepción: 3 de mayo de 2007

Fecha de aceptación: 23 de octubre de 2007

Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de Córdoba. C/ Adarve, 30. 14071. CÓRDOBA (España).  
E-mail: sandra.sanchez@uco.es; tomas.lopez@uco.es; gmillan@etea.com

1 Este trabajo presenta algunos de los resultados para la provincia de Córdoba del Proyecto de Investigación «La satisfacción laboral como factor de calidad en las empresas hoteleras de Andalucía», financiado por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía en 2006-2007.

This paper analyses this element in hotel enterprises for their direct deal with the tourist. The research about job satisfaction of hotel employees becomes interesting for its incidence in the quality of the service and in the customer's satisfaction.

In this study we introduce a brief theoretical analysis about the construct 'job satisfaction', as well as an empirical application in hotels of Cordoba, in the south of Spain, in the frame of a subsidized project of the Regional Government of Andalusia (Spain).

**Key words:** Job satisfaction, hotels, Cordoba, logit model, dependence analysis.

## 1. INTRODUCCIÓN

El éxito de las organizaciones modernas se encuentra cada vez más en la capacidad de integrar a los trabajadores en sus proyectos empresariales, de forma que todos consideren los objetivos corporativos como suyos propios. Las compañías hoteleras están comenzando a comprender que los empleados no se retienen únicamente por el salario, y el descubrimiento de los factores que influyen en su grado de satisfacción empieza a ser un elemento de interés. Por ello, la satisfacción laboral debe de estudiarse por las siguientes razones (Ulmer, 1987, y Hopkins, 1983):

- Intentar detectar una relación entre este constructo y la productividad de la empresa.
- Pretender incrementar la base de conocimiento teórico al respecto.
- Humanizar el trabajo que potencialmente puede presentar una información que contribuye a la satisfacción de los empleados.

No obstante, y mientras que en los campos de la Sociología y de la Psicología existe una amplia y variada literatura especializada en los términos de satisfacción laboral, motivación, compromiso organizacional, etc., las investigaciones centradas en las aplicaciones de estos conceptos a los establecimientos hoteleros son aún escasas. Los directivos de este tipo de establecimientos han comenzado a prestar atención a estos estudios y teorías en beneficio de sus organizaciones dado que el impacto del factor humano y de su comportamiento es esencial en las empresas del sector servicios. Así, la creciente competitividad de la industria hotelera ha ocasionado que numerosas empresas estén buscando nuevas estrategias que les permitan obtener ventajas competitivas y, en tanto que los productos y servicios de un hotel son fácilmente imitables por los competidores, la lealtad del cliente ha de sustentarse en otros factores distintos a los atributos tangibles del servicio.

El sector servicios se caracteriza por un contacto intensivo con los clientes. Por tanto, su satisfacción constituye un componente de esencial importancia en la línea de éxito de las organizaciones que pertenecen a este sector. Autores como Spinelli y Canavos (2000) sugieren que una de las fuentes de satisfacción del cliente es el mantenimiento de empleados satisfechos por parte de la empresa. Ello implica que los directivos de

establecimientos hoteleros desean encontrar 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. Los empleados de las empresas que desean ofrecer una alta calidad de servicio se encuentran más motivados y tienen mayores aspiraciones de promocionar en su carrera laboral, estando más orientados a su tarea y presentando un mayor grado de compromiso con la organización. No obstante, mientras que los estudios sobre el grado de satisfacción de los clientes de hotel con el servicio son comunes, sólo algunas investigaciones se centran en la influencia de la satisfacción de los empleados sobre dicha variable.

En tanto la calidad del servicio ofrecido recae por completo en la impresión que los clientes obtengan del personal que lo presta (Zeithamal y Bitner, 2000), numerosos autores consideran que la satisfacción laboral de los empleados debe constituirse en un pilar básico en los establecimientos dedicados a la prestación de servicios de acuerdo a su pretensión de llevar a cabo una gestión orientada al cliente. La evaluación afectiva que un trabajador realiza sobre su empleo es la base de su satisfacción o insatisfacción laboral. En la industria hotelera este aspecto es fundamental ya que reafirma el deseo de los empleados satisfechos de prestar el mejor servicio al cliente.

Los directivos que conocen lo que sus empleados desean de su trabajo están en disposición de diseñar un entorno laboral que promueva la excelencia en el servicio acomodándose a los deseos y aspiraciones del personal. Y es que el esfuerzo que un empleado dedica a cumplir los objetivos de la compañía hotelera en que trabaja dependerá de si cree firmemente que este esfuerzo contribuirá a la satisfacción de sus propios deseos. Los trabajadores pondrán más empeño en desarrollar un servicio de calidad en tanto la organización recompense en alguna medida ese tipo de comportamiento. Si en un hotel se ofrecen incentivos que los trabajadores no contemplan entre sus necesidades, el coste será superior al beneficio que se obtendrá de dichas recompensas. De ahí radica la importancia de poseer un amplio conocimiento sobre los factores de satisfacción y motivación de la fuerza laboral de una compañía, máxime cuando se trata de organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, como es el caso de los establecimientos hoteleros.

La satisfacción laboral de los empleados se constituye en uno de los elementos relacionados con la actitud y la motivación como variables integrantes del capital humano de una empresa. El enriquecimiento de factores como el reconocimiento laboral, la implicación del empleado en la toma de decisiones y el mantenimiento de una comunicación fluida con los empleados se torna un aspecto esencial en el sector servicios. Unos trabajadores satisfechos que reciben una adecuada formación, participan en la toma de decisiones de la organización y tienen una supervisión efectiva pueden desarrollar una fuerza de trabajo motivada y preparada para prestar el mejor servicio posible.

En este artículo presentamos un estudio sobre la satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Así, tras esta introducción, en el apartado segundo realizamos una somera revisión de la literatura existente en este campo. En el apartado tercero presentamos la metodología utilizada en un trabajo de campo realizado y, finalmente, en el apartado cuarto recogemos las principales conclusiones del estudio realizado en un área geográfica concreta, la provincia de Córdoba en el sur de España.

## 2. LA SATISFACCIÓN LABORAL. ESPECIAL REFERENCIA A LA ACTIVIDAD HOTELERA

Pese a que la satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, no existe un consenso en cuanto a su definición e incluso algunos teóricos consideran que este concepto está libre de teoría o que, incluso, no existe una doctrina comprensiva de lo que conduce a la satisfacción en el trabajo (Seashore, 1974).

La satisfacción laboral se ha considerado desde una gran variedad de ópticas y disciplinas, y ha sido definida en numerosos estudios. Hoppock (1935) ofrece la primera definición publicada del término, considerándolo como «una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo».

A pesar de las innumerables definiciones existentes de satisfacción laboral, Ivancevich y Donelly (1968) argumentaban que cada investigador entiende la satisfacción laboral a su manera, aunque, básicamente, es un concepto similar. De hecho, se percibe un cierto denominador común que hace posible su categorización en dos perspectivas distintas:

- Por un lado, se encuentran los autores que entienden la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo. Así, por ejemplo, Robbins (1994) considera que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo.
- Por otro, se halla la perspectiva de los que consideran la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente. De este modo, autores como Mumford (1976), Holland (1985) o Michalos (1986) conciben la satisfacción laboral como el nivel de ajuste que el sujeto experimenta entre sus necesidades, sus expectativas y las prestaciones que el trabajo le ofrece.

En cuanto a los estudios empíricos, el análisis de las causas que originan la satisfacción o insatisfacción laboral se ha convertido en un área de interés social entre los investigadores. La premisa que subyace en esta atención es la de que los trabajadores satisfechos son más productivos y permanecen en la organización. Rahman y 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.

Entre las principales variables que las definen podemos diferenciar entre variables sociodemográficas y variables organizaciones y del puesto. Dentro de las variables sociodemográficas, y a título meramente enumerativo, destacamos las siguientes: género, edad, estado civil y nivel educativo. Y entre las variables organizaciones y del puesto citamos el salario, eventualidad del contrato, horas del trabajo, antigüedad, estatus del puesto o departamento al que pertenece el empleado.

## 2.1. Variables sociodemográficas

### 2.1.1. Género

Desde la incorporación a la vida laboral de la mujer, los roles prefijados entre sexos en relación con el trabajo tratan de superarse. Sin embargo, la interrelación entre la condición masculina o femenina y la satisfacción laboral experimentada está sujeta a ciertos condicionamientos socioculturales, lo que hace que las connotaciones entre la variable género y su influencia sobre la satisfacción hayan sido investigadas ampliamente.

Centrándonos en la actividad hotelera, el estudio de Frye (2001) sobre establecimientos de este tipo no halla diferencias significativas de género en cuanto a la satisfacción laboral global. Estudios que corroboran este resultado se pueden encontrar en Jabulani (2001), realizando una investigación sobre 160 hoteles de 5 estrellas de Jamaica, o en Shinnar (1998) y su estudio sobre 200 empleados de un casino-hotel estadounidense.

Respecto a las facetas relacionadas con el trabajo, Pavesic y Brymer (1990) detectaron significativas brechas salariales desfavorables para las mujeres empleadas en la industria hotelera. Estos autores señalan que las mujeres se declaraban menos satisfechas respecto a su progreso laboral y, especialmente, mencionan el bajo salario como fuente de insatisfacción con mayor asiduidad que los varones. Y es que, pese a la legislación desarrollada para lograr la equidad salarial entre géneros en las últimas décadas, existe todavía una amplia distancia entre los salarios medios de mujeres y varones, brecha que se acentúa en industrias como la hotelera (Doherty y Stead, 1998).

Por otro lado, y respecto a la valoración de diez factores del trabajo<sup>2</sup>, Simons y Enz (1995) no detectan diferencias de género, por lo que estos autores no consideran necesaria una forma de motivación laboral distinta según el sexo de los empleados. No obstante, Jabulani (2001) matiza esta afirmación indicando que cada hotel debe de aplicar mejoras laborales relacionadas con el género (por ejemplo, maternidad).

Por su parte, Wong *et al.* (1999) comprobaron en un estudio sobre la valoración de los mismos diez factores mencionados en el párrafo anterior entre empleados hoteleros de Hong Kong, cómo las mujeres muestran una preferencia más acentuada por el trabajo interesante, el deseo de implicación en el mismo, las buenas condiciones de trabajo y el reconocimiento por una tarea bien hecha. Esto indica, según los autores, que el género juega un papel diferenciador en las percepciones de los empleados sobre los factores motivadores de su trabajo.

### 2.1.2. Edad

Las variaciones experimentadas en los niveles de satisfacción laboral en distintos grupos de edad suelen presentar diferencias más acusadas que las originadas por otros

---

2 Estos diez factores son los siguientes: buenos salarios, seguridad laboral, trabajo interesante, ayuda a los problemas del personal, oportunidades de promoción y desarrollo, buena disciplina, adecuadas condiciones de trabajo, lealtad hacia los empleados, apreciación de los logros alcanzados y sentimiento de implicación en la tarea.

aspectos relacionados con el sexo, la educación o los ingresos. No obstante, el sentido de estas diferencias no encuentra un consenso entre los investigadores.

Sarker *et al.* (2003) comprueban en su trabajo empírico sobre hoteles tailandeses que la satisfacción laboral experimenta un crecimiento sostenido con la edad de los empleados. No obstante, esta relación directa no es estadísticamente significativa y se encuentra moderada por el efecto de la antigüedad. Frye (2001) también llega a una relación positiva pero estadísticamente insignificante entre la edad y la satisfacción laboral manifestada entre trabajadores de hotel. En cambio, Shinnar (1998) detecta una relación positiva y significativa.

En otro sentido, el trabajo de Simons y Enz (1995) pone de relieve las diferencias en los intereses de los empleados de hotel de distintas edades. Así, mientras que aquéllos que no alcanzan los 30 años se decantan por las oportunidades y el interés del trabajo realizado ya que no consideran que la seguridad en el empleo sea una prioridad, en tanto que no se encuentra entre sus expectativas inmediatas, los de edad superior prefieren, ante todo, la seguridad y las buenas condiciones de trabajo. Asimismo, la valoración del salario como un factor de importancia no presenta diferencias en ambos grupos de edad ya que, según los autores citados, los empleados senior no suelen ganar mucho más, especialmente si permanecen en puestos no directivos.

Por otro lado, Feiertag (1993) determina que los empleados de hotel más jóvenes prefieren más reconocimiento, atención y motivación por parte de sus supervisores que los de más edad. Lam *et al.* (2001) concluyen que los trabajadores de edad comprendida entre 21 y 25 años se encuentran más satisfechos con la relación con sus compañeros que el resto de grupos de edad. Por su parte, los empleados de más de 50 años presentan una satisfacción superior respecto a la promoción, la supervisión y el trabajo en general, pero no con el salario.

En resumen, una gestión hotelera que desee motivar a sus empleados ha de tener en cuenta las diferencias de intereses y necesidades de los diferentes grupos de edad.

### 2.1.3. Estado civil

El trabajo de Wong *et al.* (1999) concluye que los trabajadores solteros se interesan más por las oportunidades de promoción en el trabajo, la implicación en el mismo, que las tareas a realizar sean interesantes y por el reconocimiento por el trabajo bien hecho, ya que, consideran los autores, este tipo de empleados disponen de más tiempo para dedicar a su carrera, mientras que los trabajadores casados se inclinan por equilibrar el tiempo de trabajo y el destinado a su familia.

### 2.1.4. Nivel educativo

Numerosos trabajadores no presentan el nivel de educación adecuado para su categoría laboral. La sobre-educación, o un grado superior del nivel educativo requerido para el puesto, puede afectar negativamente a la satisfacción laboral, y, a causa de la desmoralización consecuente, ocasionar una baja productividad en este tipo de empleados. En esta línea, Kokko y Guerrier (1994) investigaron en la industria hotelera finlandesa la relación

entre sobre-educación y satisfacción laboral, detectando una relación inversa entre ambas variables.

Según Lam *et al.* (2001), los establecimientos hoteleros demandan empleados con un cierto nivel educativo. En su análisis empírico sobre hoteles de Hong Kong detectaron que los trabajadores con una educación primaria se encontraban satisfechos con sus compañeros y con el trabajo en sí, pero muy descontentos con su desarrollo profesional y sus opciones de promoción. Asimismo, los empleados con niveles superiores de educación no se encuentran satisfechos laboralmente, lo que se explica por sus más altas expectativas y ambición. Estos autores sugieren que la gestión hotelera debe motivar a este último tipo de trabajadores, que presentan mayor potencial, mediante el enriquecimiento de sus puestos, dotándoles de mayor autonomía e implicándoles en la toma de decisiones, o mediante programas de rotación de puestos que les expongan a nuevos entornos de trabajo.

**Cuadro 1**  
**RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y VARIACIONES**  
**SOCIODEMOGRÁFICAS**

<b>VARIABLES RELACIONADAS CON EL INDIVIDUO</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>AUTORES</b>	<b>ESTUDIO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Género</b>	Shinnar (1998) Frye (2001) Jabulani (2001)	EEUU 200 empleados casino-hotel Jamaica (160 hoteles 5 estrellas) Jamaica hoteles de 5 estrellas	Inexistencia de relación entre género y satisfacción laboral
<b>Edad</b>	Sarker <i>et al.</i> (2003) Frye (2001)	Hoteles de Tailandia Jamaica (160 hoteles 5 estrellas)	Relación lineal creciente (mayor insatisfacción en jóvenes)
<b>Estado civil</b>	Wong <i>et al.</i> (1999)	Hoteles de Hong Kong	Intereses diferentes según estado civil
<b>Nivel educativo</b>	Lam <i>et al.</i> (2001)	Hoteles de Hong Kong	Satisfacción disminuye con el nivel educativo
	Kokko y Guerrier (1994)	Industria hotelera de Finlandia	Satisfacción laboral disminuye por desajustes educativos

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Variables organizacionales y del puesto

Dentro de las variables organizacionales y del puesto se han analizado, entre otras, el salario, la eventualidad del contrato, las horas de trabajo, la antigüedad, etc. Veamos de forma somera cada una de ellas.

### 2.2.1. Salario

Múltiples trabajos describen la baja remuneración percibida por los trabajadores de hostelería como una fuente de insatisfacción (Brymer, 1991; Hall, 1995; Mill, 1996). Asimismo, el trabajo de Leung *et al.* (1996) sobre empleados de hotel en China comprueba cómo un salario adecuado es un factor determinante de la satisfacción laboral. La investigación de Charles y Marshall (1992) sobre siete establecimientos hoteleros del Caribe mostró que las recompensas preferidas por los empleados eran en primer lugar un buen salario y, en segundo término, unas buenas condiciones de trabajo. Esta afirmación se corrobora por el estudio de Lam *et al.* (2001) sobre hoteles de Hong Kong, así como por la investigación realizada en 12 hoteles norteamericanos y canadienses por Simons y Enz (1995), donde nuevamente un buen salario se sitúa en primera posición de los factores más valorados por los empleados de estos establecimientos. Estos autores consideran que esta situación viene originada por los salarios relativamente bajos que suelen darse en esta actividad, por lo que su valoración como factor más importante se explica por la frustración que supone para los empleados su escasa remuneración. Por ello, recomiendan a estas organizaciones el establecimiento de incentivos que permitan aumentar la compensación económica de los trabajadores, lo que, en último término, contribuirá a incrementar su motivación y productividad, y con ello, los beneficios para la organización.

Sin embargo, no todas las investigaciones detectan una relación directa entre las recompensas monetarias y la satisfacción laboral. Así, el análisis de Arnett *et al.* (2002) no detecta un coeficiente estadísticamente significativo entre la evaluación de las recompensas obtenidas y la satisfacción laboral manifestada por los empleados.

Sin embargo, y pese a que las investigaciones analizan fundamentalmente la percepción del empleado sobre su salario considerándolo en términos absolutos, las definiciones de utilidad, empleadas abundantemente en la Ciencia Social, incluyen el término de renta relativa o nivel de renta de referencia con el cual el individuo establece comparaciones. Por ello, es necesario tener en cuenta la posibilidad de que sea el salario de referencia y no el salario absoluto el que se convierta en factor de influencia de la satisfacción laboral en hoteles.

### 2.2.2. Eventualidad del contrato

Son escasas las investigaciones que analizan la actitud y comportamiento de los empleados estacionales de los establecimientos hoteleros. Ball (1988) constató el peso que suponen los contratos temporales en hoteles británicos, ya que representaban alrededor del 1% del empleo en ese país. Los puestos de trabajo hoteleros se caracterizan habitualmente por su bajo salario y escasa estabilidad laboral pero estos factores se acentúan en

los empleos estacionales (Lee-Ross, 1993). No obstante, sería interesante determinar si los trabajadores temporales eligen deliberadamente este tipo de contrato ya que puede tratarse de una preferencia que responda a sus propias circunstancias personales (el resto del año se dispone de otro empleo, se realiza este trabajo como forma de adquirir experiencia para empleos posteriores, etc.).

En su análisis sobre la satisfacción laboral presentada por distintos grupos de empleados de seis hoteles de temporada de 2 y 3 estrellas, Lee-Ross (1995) constata que los trabajadores estacionales se encuentran significativamente menos satisfechos que los que presentan un contrato fijo. Los primeros consideran que disponen de escasa autonomía en su labor, siendo doble el perfil habitual de este tipo de empleado: mujeres casadas de cierta edad que buscan ingresos extra para su familia y jóvenes de ambos sexos que buscan unir trabajo y ocio. Así, determinados miembros de ambos perfiles eligen deliberadamente el empleo estacional y el resto lo mantiene en ausencia de un contrato fijo.

### 2.2.3. Horas de trabajo

Los horarios demasiado estresantes y las horas excesivas de trabajo son un factor de insatisfacción detectado en la investigación de Pavesic y Brymer (1990), donde los encuestados mencionaron que no se consideraban suficientemente bien pagados por las horas trabajadas. De hecho, una mayoría de empleados declaró no tener inconveniente en trabajar durante más tiempo si la compensación económica fuera la adecuada.

### 2.2.4. Antigüedad

La antigüedad en el puesto se refiere al número de años que el individuo ha permanecido trabajando en el mismo. Aunque, en principio, puede estar correlacionada con la edad, se trata de variables claramente diferenciadas en tanto los trabajadores más antiguos no tienen por qué ser los de más edad. De hecho, los empleados de edad superior pueden haber cambiado de puesto, o incluso de empleo, en más ocasiones, presentando menor antigüedad en la organización que otros más jóvenes. Por ello, es necesario distinguir ambas variables en los estudios sobre satisfacción.

La satisfacción laboral aumenta con la antigüedad de los trabajadores según el estudio sobre hoteles de Tailandia de Sarker *et al.* (2003), con una relación estadística significativa. Sin embargo, estos autores consideran más adecuado como factor de predicción de la satisfacción laboral, el análisis del efecto conjunto de edad y antigüedad. Suponen que los empleados más satisfechos permanecen en la organización, de ahí la relación positiva con la antigüedad, mientras que el resto buscará empleo en otros establecimientos. No obstante, la edad debe de considerarse como un factor moderador de la relación descrita en tanto que, en determinado momento, edad y antigüedad se encuentran inevitablemente unidos, especialmente en los empleados que llevan más tiempo en la organización. De ahí que la interacción de ambas variables se considera un factor más significativo en la medición de la satisfacción laboral.

No obstante, la conclusión alcanzada en el estudio realizado sobre industrias hoteleras de Smith *et al.* (1996) es totalmente inversa. Los niveles de satisfacción más altos se dan

en los empleados con menos de seis meses en la organización, lo que los autores relacionan con la ilusión del comienzo de un nuevo trabajo. En los trabajadores de más de seis meses de antigüedad, la satisfacción decae y las tasas de abandono más importantes se dan en este grupo. También Lam *et al.* (2001) consideran que la satisfacción disminuye con el tiempo de permanencia en la organización ya que encuentran una mayor insatisfacción entre empleados hoteleros con más de 10 años de antigüedad. Frye (2001) en cambio, no detecta una influencia determinada entre antigüedad y satisfacción laboral.

Por otro lado, en cuanto a la valoración de las facetas del trabajo, los empleados con mayor antigüedad se decantan por unas buenas condiciones de trabajo, mientras que aquéllos que han trabajado en el mismo hotel menos de dos años prefieren que las tareas a realizar sean interesantes ya que desean aprender y conseguir experiencias útiles para el futuro (Wong *et al.*, 1999).

### 2.2.5. *Estatus del puesto*

El rango o estatus del puesto se refiere al nivel o categoría laboral del individuo dentro de la organización; es decir, la posición que ocupa en el organigrama y que refleja el diseño organizativo vertical de la misma.

Los empleados en puestos directivos se sienten más atraídos por la estabilidad laboral, la implicación en la toma de decisiones y las oportunidades de promoción, lo que en alguna medida contribuye a una mayor satisfacción laboral que en el resto de la plantilla hotelera (Wong *et al.*, 1999). No obstante, Shinnar (1998) detecta una relación escasamente significativa entre el estatus del puesto y la satisfacción laboral.

### 2.2.6. *Factores de satisfacción y diferencias entre departamentos*

El estudio de Spinelli y Gray (1998) se basa en los datos obtenidos de seis hoteles de una cadena norteamericana, no detectándose diferencias estadísticas sustanciales entre los hoteles. Los resultados se subdividen según tres grandes departamentos: restauración, ventas/marketing y limpieza de habitaciones. El mayor porcentaje de satisfacción se detectó en el departamento de ventas y marketing (60,3% de respuestas favorables), seguido de limpieza de habitaciones (58,3%) y, finalmente, restauración (53,1%). Los principales elementos de satisfacción detectados en su análisis fueron la sensación de contribución con el trabajo realizado al éxito del hotel, la equidad en las oportunidades y la buena relación con el supervisor. Las fuentes de insatisfacción provenían de la baja remuneración, la falta de comunicación sobre la gestión del hotel y la inseguridad para hablar libremente en el trabajo. Estos resultados son similares a los obtenidos por Shinnar (1998), donde los empleados se mostraban más satisfechos con su relación con supervisores y compañeros y más insatisfechos con la comunicación de la empresa y las recompensas y el reconocimiento recibido. Singh (1998), en su investigación sobre hoteles de Las Vegas, detectó un alto grado de satisfacción entre los empleados (86%) y concluyó que las prácticas de supervisión suponen una influencia notable sobre el grado de satisfacción laboral.

No obstante, los factores de satisfacción e insatisfacción varían ligeramente por departamentos. Así, en el trabajo de Spinelli y Gray (1998), para el departamento de ventas y

**Cuadro 2**  
**RELACIÓN DE SATISFACCIÓN CON VARIABLES DEL PUESTO**  
**Y LA ORGANIZACIÓN**

<b>VARIABLES RELACIONADAS CON EL PUESTO Y LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>AUTORES</b>	<b>ESTUDIO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Salario</b>	Charles y Marshall (1992) Simons y Enz (1995) Lam <i>et al.</i> (2001)	7 hoteles Caribe 12 hoteles EEUU y Canadá Hoteles de Hong Kong	Buen salario factor más valorado
	Arnett <i>et al.</i> (2002)	Corporación hotel-casino EEUU	Relación no significativa entre salario y satisfacción laboral
<b>Event. del contrato</b>	Ball (1988)	Hoteles Británicos	Peso de contratos temporales en el sector hotelero
	Lee-Ross (1995)	6 hoteles temporada 2/3 estrellas	Empleados temporales menos satisfechos
<b>Horas de trabajo</b>	Pavesic y Brymer (1990)	442 graduados en gestión hotelera	Insatisfacción con la remuneración por las horas trabajadas
<b>Antigüedad</b>	Sarker <i>et al.</i> (2003)	Hoteles de Tailandia	Satisfacción aumenta con antigüedad
	Smith <i>et al.</i> (1996) Lam <i>et al.</i> (2001)	Industrias hoteleras Hoteles de Hong Kong	Satisfacción disminuye con antigüedad
	Frye (2001)	Jamaica (160 hoteles 5 estrellas)	Antigüedad no influye en satisfacción
<b>Estatus del puesto</b>	Wong <i>et al.</i> (1999)	Hoteles de Hong Kong	Mayor satisfacción en directivos
	Shinnar (1998)	EEUU 200 empleados casino-hotel	No relación entre estatus y satisfacción
<b>Diferencias departam.</b>	Simons y Enz (1995) Siu <i>et al.</i> (1997) Spinelly y Gray (1998) Shinnar (1998) Singh (1998)	12 hoteles EEUU y Canadá Hoteles de Hong Kong 6 hoteles cadena norteamericana EEUU 200 empleados casino-hotel Hoteles Las Vegas	Cada dpto. valora distintos aspectos y la satisfacción difiere entre departamentos

Fuente: Elaboración propia

marketing las consideraciones salariales se constituyen en el ítem más correlacionado con la satisfacción laboral; para el departamento de limpieza de habitaciones lo primordial es la buena relación con el supervisor directo y, por último, en restauración destaca la capacidad para tomar decisiones con autonomía.

Sensiblemente distintas son las conclusiones del trabajo de Simons y Enz (1995), donde tanto el departamento de restauración, como el de contabilidad y el de recepción consideran un buen salario, las oportunidades de desarrollo y la seguridad laboral como las facetas más importantes en su trabajo. No obstante, el departamento de ventas sitúa en una posición inferior el salario a costa de las oportunidades de avance en el trabajo, habida cuenta de que los empleados de esta sección suelen encontrarse mejor remunerados. Finalmente, la plantilla del departamento de limpieza de habitaciones no considera importantes las oportunidades de promoción y valora en mayor medida la seguridad laboral y unas buenas condiciones de trabajo.

La investigación de Siu *et al.* (1997) basada en hoteles de Hong Kong afirma que los tres factores más deseados por los empleados de estos establecimientos son, por este orden, las oportunidades de desarrollo y promoción, la lealtad del hotel hacia sus trabajadores y, sólo en tercer lugar, un buen salario. Las diferencias entre departamentos son significativas. Así, para el personal de restauración, la seguridad laboral se sitúa en segundo lugar, mientras que los trabajadores de recepción y ventas aprecian el reconocimiento del trabajo bien hecho. Los empleados de limpieza de habitaciones no reconocen estos dos últimos factores entre los más importantes, mientras que aquéllos que trabajan en el departamento de recursos humanos consideran especialmente importante la implicación en las decisiones relacionadas con su puesto.

### **2.3. La satisfacción laboral como variable explicativa**

La satisfacción laboral puede ser considerada como un importante indicador organizacional, por lo que se revisa a continuación el carácter explicativo que posee la misma respecto a determinadas variables organizativas de singular interés para la gestión hotelera. Desde el punto de vista económico se ha prestado especial atención a la relación existente entre satisfacción laboral y distintos indicadores del funcionamiento organizativo como el nivel de absentismo, la intención de abandono, el desempeño y la satisfacción del cliente.

#### *2.3.1. Absentismo y coste de personal*

El absentismo laboral se refiere al tiempo de trabajo perdido a consecuencia de retrasos o ausencia del puesto de trabajo por enfermedad común, profesional o accidente laboral. Aunque en gran parte de los casos, la incapacidad laboral temporal es la causa del absentismo, no es menos cierto que también las causas personales hacen que los trabajadores se ausenten, jugando en ello un papel fundamental la satisfacción.

Por el momento se ha comprobado la existencia de una relación negativa entre satisfacción y absentismo. En el análisis realizado sobre el capital intelectual de 13 hoteles por Engström *et al.* (2003) se detectó en ocho de ellos una correlación entre el capital

humano, con ítems de satisfacción laboral entre sus elementos integrantes y las bajas por enfermedad, así como con el coste de personal.

Se suele suponer que un empleado insatisfecho falta más a su trabajo, aunque existen otros factores que pueden distorsionar la relación (políticas liberales de asistencias por enfermedad, débil control, falta de sanciones, etc.).

### *2.3.2. Rotación e intención de abandono (turnover)*

La literatura especializada en los aspectos relacionados con la rotación laboral en hoteles considera que se trata de un coste «oculto» para la mayoría de las organizaciones. Los costes intangibles son notables en cuanto a la moral y productividad de los empleados, así como en la reputación y buen hacer de la empresa. Todo esto puede provocar pérdidas de clientes y de calidad del servicio (Johnson, 1981). De hecho, Fitz-Entz (1997) cuantificó el coste de la rotación en un intervalo de entre uno y dos años de salario de un empleado.

En la industria hotelera es esencial descubrir los factores que contribuyen al desgaste de los empleados para prevenir la rotación indeseada del personal. Si no se previene este aspecto, se pierde el talento de los profesionales que abandonan voluntariamente la organización para buscar mejoras laborales. Asimismo, los empleados que permanecen deben ocuparse del trabajo de los que se han marchado, lo que puede incrementar su estrés laboral y, en consecuencia, disminuir su productividad mientras se recluta y se forma a los sustitutos. Es por ello que el sector hotelero debe buscar un personal comprometido, lo que en este tipo de servicio puede entenderse como un profesional que considera su trabajo como una de sus prioridades más altas. El trabajo de Pavesic y Brymer (1990) analiza las razones que llevan a los empleados de hotel a cambiar de organización. Entre las motivaciones más señaladas se encuentra la búsqueda de oportunidades de promoción con más del 50% de las respuestas. Razones salariales (17%), de supervisión (16%) o de horarios y calidad de vida (12%) quedan muy por debajo. De hecho, entre los empleados que habían cambiado de organización voluntariamente, se encontraban individuos con salarios de muy distintos rangos.

Finalmente, Vallen (1993) examinó la relación entre la estructura organizativa y el abandono laboral en la industria hotelera, encontrando una alta correlación entre ambos aspectos. La satisfacción de los empleados es alta en organizaciones que fomentan la participación, mientras que en las organizaciones autocráticas, la tasa de absentismo y abandono son más altas. La satisfacción obtiene mejores niveles cuando los directivos procuran que las relaciones con los subordinados sean positivas.

### *2.3.3. Satisfacción del cliente*

Tal como se ha indicado previamente, la explicación que sustenta la relación con esta variable se centra en una mayor satisfacción del usuario con la calidad del servicio cuando los empleados que le atienden están satisfechos con su trabajo, ya que éstos pueden focalizar sus energías en la atención al cliente y se encuentran más dispuestos a prestar ayuda y cooperación. Del mismo modo, la percepción que poseen los empleados sobre el clima organizativo, la calidad del producto o el contenido del trabajo, repercute en la satisfacción del cliente.

El estudio de Spinelli y Canavos (2000) detecta cómo una de las variables de mayor influencia sobre la satisfacción del cliente se centra en un servicio recibido adecuado al precio pagado por él, lo que se fundamenta en una plantilla que responde con efectividad y rapidez a las necesidades demandadas por el cliente. De hecho, en este estudio se llega a la conclusión de que si los empleados del hotel consideran que están haciendo todo lo posible porque la estancia del cliente sea satisfactoria, también el cliente lo percibe así. En esta investigación la amabilidad de la plantilla (0.692) y el interés en realizar un buen trabajo (0.724) presentaron los mayores grados de correlación entre la percepción de clientes y de empleados sobre el servicio prestado.

Parasuraman *et al.* (1985) consideran que la percepción del cliente sobre la calidad del servicio recibido resulta de la comparación que se realiza entre sus expectativas y el grado de desempeño actual del hotel. Arnett *et al.* (2002) afirman que la satisfacción y lealtad del cliente, así como la calidad del servicio se encuentran altamente influidos por la actitud y las acciones de los empleados del hotel donde se hospedan. De este modo, desarrollar una buena relación con los trabajadores es un precursor en la construcción de una buena relación con los clientes.

#### 2.3.4. *Desempeño organizacional*

Según Schwab y Cummings (1970), la relación entre la satisfacción de los empleados y su desempeño laboral ha generado un amplio interés tanto teórico como empírico. La hipótesis que subyace asume que si los trabajadores se encuentran satisfechos con sus trabajos, la productividad y, en consecuencia, los beneficios, experimentarán una mejora.

La investigación de Hwang y Chi (2005) en establecimientos hoteleros de Taiwan pone de manifiesto, mediante la aplicación de la metodología de ecuaciones estructurales, el impacto positivo que la satisfacción laboral de los empleados sostiene sobre el desempeño de la organización.

No obstante, a tenor de los resultados contradictorios que se localizan respecto a la posible influencia de la satisfacción laboral sobre el rendimiento y la productividad en otras industrias, algunos autores concluyen que no se puede justificar tal relación o, incluso, que el sentido causa-efecto sea el inverso. En realidad, puede ser que los trabajadores satisfechos sólo intenten mantener el nivel de desempeño que les proporcionó su satisfacción, ya sea alto o bajo, de lo que no puede deducirse específicamente que la satisfacción conlleve mayor productividad.

#### 2.3.5. *Compromiso organizacional*

El compromiso organizacional es un constructo de notable interés en la literatura existente sobre el estudio del comportamiento de los empleados. Hay un gran volumen de trabajos respecto a este tema y, en la actualidad, cada vez se centran más en la relación de éste con la satisfacción laboral (Currivan, 1999; Linz, 2003).

Es necesario distinguir entre los conceptos de «satisfacción laboral» y «compromiso organizacional». El primero resulta de la evaluación de partes específicas del trabajo, mientras que el segundo es una reacción global hacia la organización considerándola como

un todo (Ward y Davis, 1995). Un empleado puede estar insatisfecho con su trabajo pero mantener sentimientos positivos hacia la organización y viceversa. En general, se admite que el compromiso organizacional está constituido por tres dimensiones:

- *Compromiso afectivo*: fuerza con que el individuo se implica en la organización.
- *Compromiso normativo*: sentimiento de obligación moral de permanecer como miembro de una organización.
- *Compromiso continuado o calculado*: intención de permanecer en la organización por los costes que supone abandonarla o las recompensas originadas por permanecer.

El nivel de satisfacción de los empleados determina su grado de compromiso con la organización. 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 y Davis, 1995). Según el estudio de Hawkings y 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 es función de la satisfacción laboral y el compromiso profesional.

Para retener a un empleado, los hoteles deben establecer salarios adecuados, informarle de las actividades de la organización y darle la oportunidad de marcar diferencias.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio empírico realizado se basa en la población de establecimientos hoteleros de cualquier categoría de la provincia de Córdoba (España). El diseño de la muestra se ha realizado utilizando un muestreo aleatorio simple. La selección de dicha muestra se ha realizado en función del número de hoteles que hay en cada una de las categorías y de las plazas hoteleras de los mismos en la provincia de Córdoba (estimación media en el año 2005 según la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto Nacional de Estadística de España) de acuerdo con los datos del Cuadro 3. El trabajo de campo se realizó entre noviembre de 2006 y enero de 2007.

De acuerdo con el número de personal empleado, 1.010 personas, y utilizando un nivel de confianza del 90% y un error máximo del 3,5%, el número mínimo de encuestas a realizar sería de 73. En este trabajo se presenta un estudio basado en 172 encuestas.

El instrumento de medida aplicado ha consistido en un cuestionario estructurado y cerrado formado por cuatro bloques:

- Bloque 1. Datos del puesto de trabajo: tipo de contrato, dedicación, antigüedad, departamento, horas de trabajo semanal, turno, supervisores y salario.
- Bloque 2. Satisfacción laboral: motivo de dedicarse a su actividad, ventajas e inconvenientes del trabajo y nivel de satisfacción en una escala de Likert de cinco puntos (1-totalmente insatisfecho a 5-totalmente satisfecho) respecto de una serie de facetas relacionadas con el empleo, así como con el trabajo considerado de forma global. Los ítems relacionados en este apartado se basan en la forma reducida del *Minnesota Satisfaction Questionnaire* de Weiss *et al.* (1967).

- Bloque 3. Compromiso Organizacional. Este bloque se ha basado en el *Organizational Commitment Questionnaire* de Porter y Smith (1970), el cual consta de 15 ítems en los que el encuestado ha de indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert de cinco puntos. Las puntuaciones obtenidas con las respuestas de estos ítems se suman y se calcula su media de forma que cuanto mayor sea el resultado obtenido se entiende que el grado de compromiso organizativo del individuo es superior. Existen seis ítems (3, 7, 9, 11, 12 y 15) cuyo enunciado está redactado de forma negativa, de tal forma que es necesario invertir su escala a la hora de calcular la media de las puntuaciones.
- Bloque 4. Datos sociológicos del encuestado.

**Cuadro 3**  
**DISTRIBUCIÓN DE PLAZAS HOTELERAS Y PERSONAL.**  
**NÚMERO DE HOTELES ENCUESTADOS**

Número de estrellas	Nº de hoteles	Plazas hoteleras	Personal empleado	Nº de hoteles encuestados	Personal encuestado
Una estrellas	15	785	109	3	14
Dos estrellas	29	1.357	185	4	22
Tres estrellas	17	1.640	258	6	45
Cuatro estrellas	14	2.450	458	8	91
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>6.232</b>	<b>1.010</b>	<b>21</b>	<b>172</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadística.

Los cuestionarios fueron distribuidos junto una carta de presentación y un protocolo, donde se definían los detalles de la investigación, entre los directores del hotel o de recursos humanos de los establecimientos de la muestra. Estas personas se encargaron de distribuirlos entre los empleados, que cumplimentaron el cuestionario y lo entregaron en sobre cerrado. Posteriormente los cuestionarios se recogieron directamente por los investigadores para asegurar la confidencialidad de la información obtenida.

Con las encuestas recibidas se han realizado dos tipos de análisis. Un primer análisis descriptivo de las variables donde hemos estudiado las frecuencias más representativas, como la realización de un estudio sobre la dependencia o independencia de las variables satisfacción general en el trabajo, edad, nivel de estudios, estado civil, tipo de contrato, sexo o nivel académico.

En cuanto al segundo análisis, un modelo logístico, el objetivo ha sido calcular la probabilidad de que un empleado del sector de la hostelería de la provincia de Córdoba se encuentre satisfecho con su trabajo en función de sus características socioeconómicas.

La variable objeto de estudio es la satisfacción en el trabajo (**ST**), que en un principio tenía 5 posibilidades en la escala de Likert (desde muy insatisfecho a muy satisfecho) y que se ha reducido a una variable dicotómica, tabulada con el valor **1** si está satisfecho y **0** si no está satisfecho con su trabajo. De este modo, se ha utilizado un modelo logit de elección binaria y no multinomial.

Las principales variables predeterminadas manejadas en esta encuesta, y que son significativas<sup>3</sup>, han sido las siguientes:

- Estado civil. Se ha dividido en diversas variables artificiales de elección binaria, destacando las principales categorías de estado civil soltero (**ecs**), estado civil casado (**ecc**), estado civil divorciado (**ecd**) y estado civil viudo (**ecv**).
- **Turno** de trabajo, variable cualitativa (asignándole el valor 1 al turno de mañana, 2 al de tarde, 3 al de noche y 4 al rotatorio).
- **Edad**, dividida en 4 intervalos (16-29, 30-39, 40-49 y más de 49 años).
- **Jornada**, asignándole el valor 1 a la jornada a tiempo completo y 0 a la jornada a tiempo parcial.
- Ingresos, indicando el porcentaje de ingresos del encuestado sobre el total de la renta familiar (**rf**).
- Número de personas que forman la unidad familiar (**nif**).
- Nivel académico (**nacad**), tabulada en 5 niveles, asignando el valor 1 a los estudios de bachillerato o inferiores, 2 a los de Formación Profesional/ Secretariado, 3 a las titulaciones universitarias de Grado medio, 4 a las titulaciones universitarias de Grado superior, y valor 5 a las de Master o Doctor.
- Tipo de contrato (**tc**), valor 1 para el contrato fijo y valor 0 al contrato temporal.
- **Sexo** del encuestado/a.
- **Salario** al mes, dividido en 4 categorías (inferior a 1.000 euros, entre 1.000 y 1.500 euros, entre 1.500 y 2.500 euros y más de 2.500 euros).
- **Antigüedad**, número de años trabajando en establecimientos hoteleros.

El modelo de la estimación aparece en el recuadro siguiente:

$$ST = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 ecc + \beta_2 ecd + \beta_3 ecs + \beta_4 turno + \beta_5 edad + \beta_6 jornada + \beta_7 rf + \beta_8 nif + \beta_9 nacad + \beta_{10} tc + \beta_{11} sexo + \beta_{12} salario + \beta_{13} antigüedad)}} + \varepsilon$$

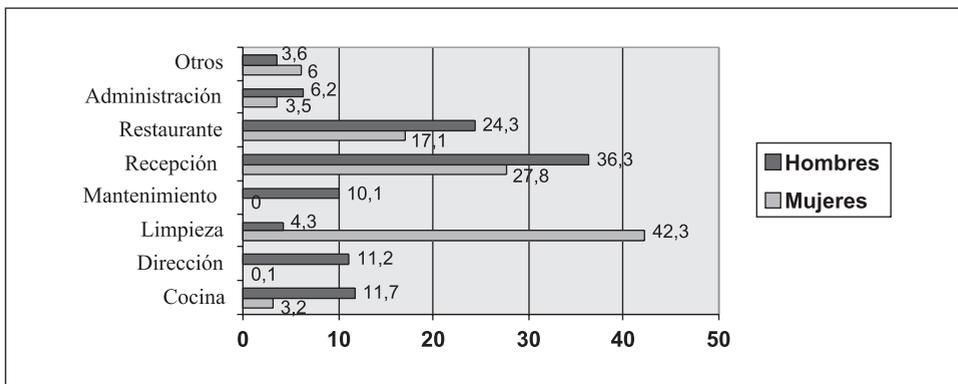
3 Las variables no significativas se han eliminado automáticamente del modelo no apareciendo el nombre en la clasificación.

## 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISCUSIÓN

### 4.1. Análisis descriptivo y de dependencia

De acuerdo con el análisis descriptivo de la muestra analizada, el trabajo que realizan ambos sexos está relacionado con el departamento donde se encuentran. Así, el 42,3% de las mujeres trabajan en tareas de limpieza, mientras que el porcentaje mayor de los varones se concentran en el departamento de recepción (36,3%), siendo ambos limpieza y recepción los departamentos que emplean a la mayor parte del personal. No obstante, existen departamentos (el de dirección y el de mantenimiento) donde la mujer todavía no ha accedido, o lo hace muy tímidamente, en la provincia de Córdoba, de acuerdo con la muestra analizada (Gráfico 1).

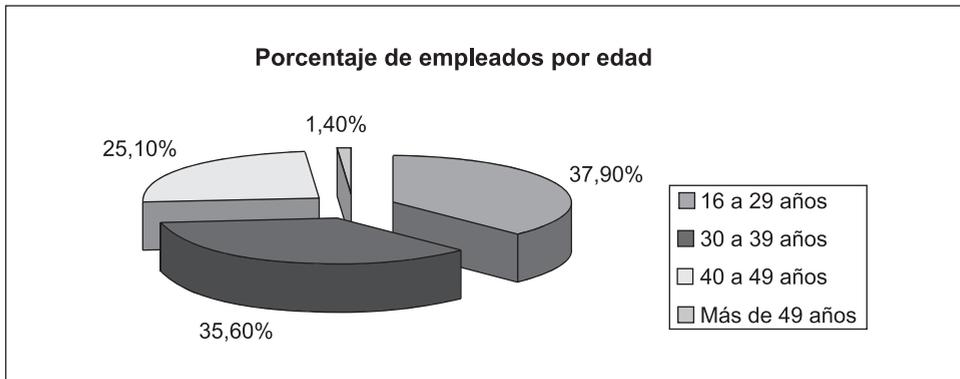
**Gráfico 1**  
**PORCENTAJE DE EMPLEO POR SEXO SEGÚN DEPARTAMENTOS**



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la variable edad, nos encontramos con que el 37,9% de la plantilla del sector hotelero tiene menos de 30 años (Gráfico 2). Por tanto, es un sector donde los trabajadores que tienen más edad no continúan, debido, en nuestra opinión, a la baja remuneración y a una jornada laboral excesivamente larga.

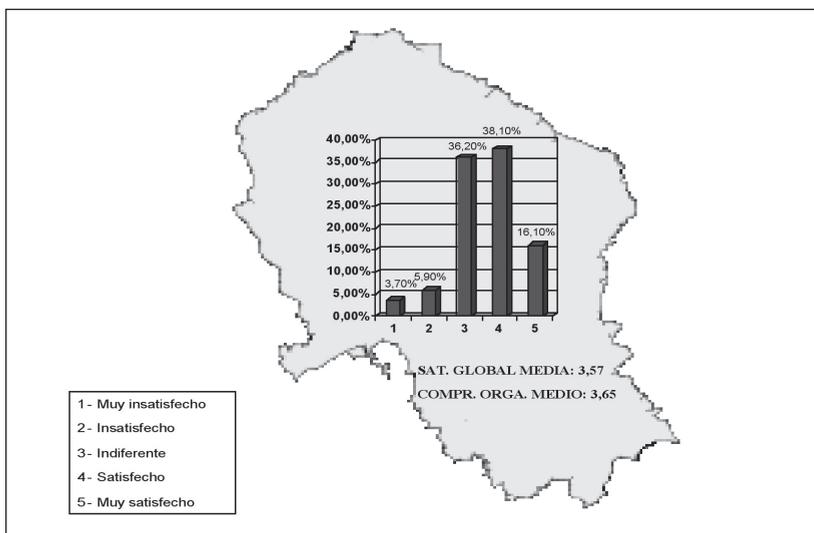
**Gráfico 2**  
**PORCENTAJE DE TRABAJADORES SEGÚN EDAD**



Fuente: Elaboración propia.

Centrándonos en los niveles de satisfacción laboral puede comprobarse como más del 50% de los encuestados se encuentra satisfecho o muy satisfecho de manera general con su trabajo, con una media por encima de 3,5 en la escala de Likert de 1 a 5. Por lo que se refiere al grado de compromiso organizacional, la media se sitúa en 3,65 puntos, por encima del punto de indiferencia, lo que supone un cierto grado de lealtad de los empleados hacia la organización hotelera en que desarrollan su trabajo.

**Gráfico 3**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZATIVO**



Fuente: Elaboración propia.

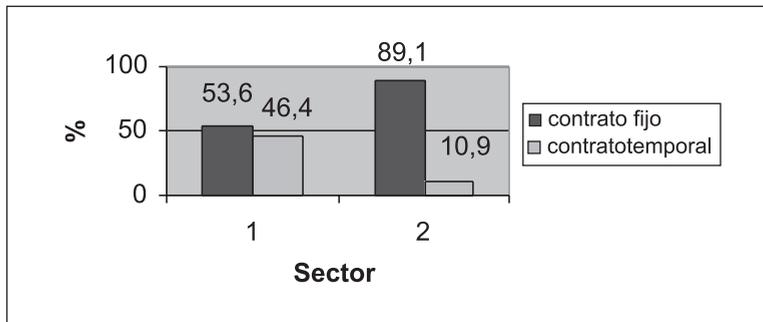
Se analiza a continuación la relación entre satisfacción laboral y ciertas variables sociodemográficas o del puesto del trabajador.

— Tipo de contrato:

En relación con el tipo de contrato y el grado de satisfacción laboral se ha detectado que ambas variables están relacionadas con un estadístico  $\chi^2 = 43,02$  y una probabilidad límite del estadístico de 0. La satisfacción es superior, como es lógico en los contratados indefinidos, al igual que en Lee-Ross (1995).

Centrándonos en la tipología de contrato en el sector de la hostelería (1) con respecto a los sectores económicos en general (2), podemos observar (gráfico 4) que en la provincia de Córdoba predominan los contratos temporales en la hostelería (un 46,4% frente al 10,9% del general), lo cual confirma la precariedad e inseguridad del empleo en esta actividad, caracterizada por altas tasas de rotación.

**Gráfico 4.**  
**TIPO DE CONTRATO**



Fuente: Elaboración propia.

— Sexo

La variable sexo y el nivel de satisfacción general en el trabajo también están relacionados. Así, por término medio, los trabajadores están contentos con su puesto de trabajo, siendo las mujeres las que dan una puntuación más baja (Coeficiente  $\chi^2 = 63,37$ , siendo significativo al 99%). Estos resultados son distintos a los de Shinnar (1998), Frye (2001) o Jabulani (2001) donde no se detecta relación entre género y satisfacción.

— Edad

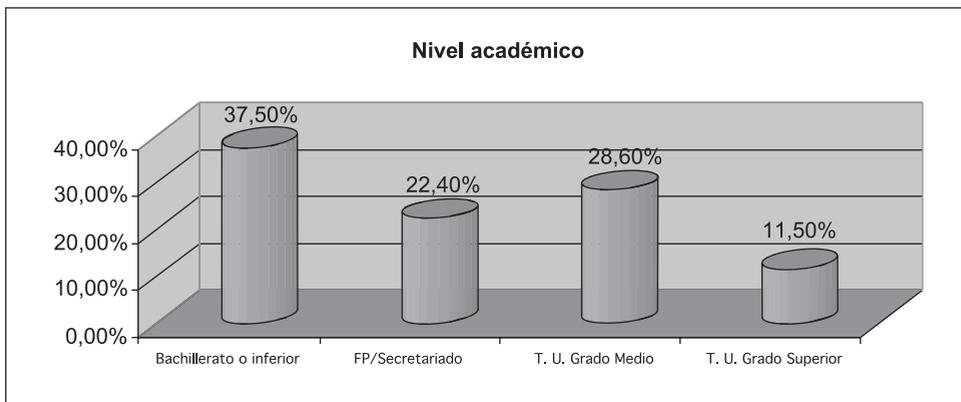
Existe una relación positiva entre la satisfacción en el trabajo y la edad. Así, los individuos cuya edad está comprendida entre los 40 y los 49 años son los que más satisfechos están con su trabajo. Esta afirmación podría ser contradictoria con lo afirmado anteriormente sobre el hecho de que en los hoteles existe una plantilla joven, y que las personas con más edad no suelen tener estudios superiores y están desigualmente contentos con

la labor que realizan. Sin embargo, los jóvenes, al tener un mayor nivel educativo y aún gustándole su trabajo, consideran que están mal pagados. Esta conclusión corrobora los trabajos de Sarker *et al.* (2003) y Frye (2001).

— Nivel académico

La relación es inversamente proporcional (a mayor nivel de estudios mayor grado de frustración en el trabajo). Y es que el 40,1% de los trabajadores encuestados que poseen algún título universitario (Gráfico 5), de grado medio o superior, no ocupan un puesto de trabajo acorde con su nivel. Esto unido a las pocas posibilidades de lograrlo, genera un importante grado de insatisfacción. Estos resultados son similares a los de Lam *et al.* (2001) y Kokko y Guerrier (1994).

**Gráfico 5**  
**NIVEL ACADÉMICO DE LOS TRABAJADORES**



Fuente: Elaboración propia.

— Estado civil

En cuanto al análisis sobre el estado civil, en nuestro estudio sobre los trabajadores en hoteles de la provincia de Córdoba se obtiene una relación entre dicha variable y la satisfacción. Ello se puede apreciar por el valor del estadístico  $\chi^2 = 73,24$  que presenta significación estadística. Así, las personas casadas son las más satisfechas con su trabajo mientras que las personas solteras son las más insatisfechas.

#### 4.2. Modelo logístico para determinar la probabilidad de satisfacción de un trabajador del sector de la hotelería

Los resultados obtenidos, de acuerdo con el modelo anteriormente establecido, son los siguientes:

Dependent Variable: ST Method: ML - Binary Logit (Quadratic hill climbing)	
Variable	Coefficiente estimado
Ordenada	$B_0 = 2,3768$
Estado civil casado ( <b>ecc</b> )	$B_1 = 7,6541$
Estado civil divorciado ( <b>ecd</b> )	$B_2 = 2,9763$
Estado civil soltero ( <b>ecs</b> )	$B_3 = 2,3488$
Turno ( <b>turno</b> )	$B_4 = - 5,3782$
Edad ( <b>edad</b> )	$B_5 = 14,2895$
Jornada ( <b>jornada</b> )	$B_6 = 4,1423$
Renta familiar ( <b>rf</b> )	$B_7 = -13,5672$
Nº individuos unidad familiar ( <b>nif</b> )	$B_8 = - 5,3784$
Nivel académico( <b>niacad</b> )	$B_9 = -6,8931$
Tipo de contrato ( <b>tc</b> )	$B_{10} = - 3,7832$
Sexo ( <b>sexo</b> )	$B_{11} = - 0,3586$
Salario ( <b>salario</b> )	$B_{12} = 22,4387$
Antigüedad ( <b>antigüedad</b> )	$B_{13} = 8,5631$

$R^2$  Mc Fadden = 0.58 Todos los parámetros son significativos al 95%,

De este modo, la ecuación que representa la satisfacción laboral estimada es la siguiente:

$$SL = \frac{1}{1 + e^{-(2,37+7,65ecc+2,97ecd+2,34ecs-5,37turno+14,28edad+4,14jornada-13,56rf-5,37nif-6,89niacad-3,78tc-0,35sexo+22,43salario+8,56antigüedad)}} + e$$

De la anterior estimación podemos obtener los siguientes resultados:

- La variable que tiene más influencia sobre una satisfacción laboral positiva es el salario ( $B_{12} = 22,43$ ). A medida que éste es más elevado el trabajador está más contento con su trabajo. El 66% de los trabajadores catalogaron el salario como el principal inconveniente del mismo. Este resultado está en sintonía con diversas investigaciones realizadas (por todos, Lam *et al*, 2001).
- El turno tiene un influencia negativa sobre la satisfacción laboral ( $B_4 = -5,37$ ). Las personas que tiene el turno de mañana son las más satisfechas mientras que las que tienen un turno rotatorio tienen menor probabilidad de estar satisfechas con su

- trabajo. El 21% de los encuestados declaró que el horario es el principal inconveniente de su trabajo.
- C. El tipo de contrato influye negativamente en la probabilidad de estar satisfecho ( $B_{10} = - 3,7832$ ). Así las personas con contrato estacional tienen menor probabilidad de satisfacción que las personas con contrato indefinido. Aunque son escasas las investigaciones que analizan la actitud y comportamiento de los empleados estacionales de los establecimientos hoteleros, en algunos estudios (Lee-Ross, 1995) se corrobora nuestra conclusión.
  - D. Las personas con más edad tienen mayor probabilidad de estar satisfechos con su trabajo frente a los de menor edad ( $B_5 = 14,28$ ). Son, por tanto, los trabajadores con más edad los que se encuentran más implicados con la empresa. Las variaciones experimentadas en los niveles de satisfacción laboral en distintos grupos de edad presentan, según diferentes investigaciones realizadas, diferencias más acusadas que las originadas por otros aspectos relacionados con el sexo, la educación o los ingresos. Sarker *et al.* (2003) comprueban en su trabajo empírico sobre hoteles tailandeses que la satisfacción laboral experimenta un crecimiento sostenido con la edad de los empleados. No obstante, esta relación directa no es estadísticamente significativa y se encuentra moderada por el efecto de la antigüedad.
  - E. A medida que el salario tiene mayor porcentaje sobre el cómputo de la renta familiar, el trabajador tiene menor probabilidad de estar satisfecho, ya que de ese salario depende la mayoría de las rentas de la familia. En términos medios, el salario es bajo ya que mientras que el 68,91 % de los trabajadores del sector de la hostelería ganan menos de 1.000 euros, sólo un 1,3% ganan más de 2.500 euros.
  - F. La antigüedad tiene un efecto positivo sobre la satisfacción laboral, ya que a medida que el individuo tiene más antigüedad está más contento con el trabajo desarrollado. No obstante, hay que aclarar que en la provincia de Córdoba el 45% de los trabajadores empleados tiene menos de un año de antigüedad en este sector, un 7% entre uno y dos años, un 29,6% entre dos y cinco años y un 18,3% más de cinco años. Los trabajadores con más antigüedad son los de mayor edad y los que tienen niveles inferiores de estudios.
  - G. Más del 75% de los trabajadores del sector de la hostelería eligieron el trabajo que realizan porque le gusta su actividad, pero sus expectativas no se han visto cumplidas una vez desarrollado el trabajo, bien por la escasez de promoción, las jornadas laborales superiores a las 40 horas, el bajo salario, etc.

En resumen, el colectivo hotelero de Córdoba es un sector formado por una plantilla muy joven que permanece pocos años trabajando en este sector debido a la baja remuneración que percibe en relación con las horas trabajadas, con la existencia de turnos de trabajo rotatorios y con las pocas expectativas de promoción en base a su nivel académico, ya que más del 52% de los titulados realizan labores inferiores a su categoría profesional, originando un grado de insatisfacción personal por el trabajo desarrollado en este colectivo y, por tanto, no considerándose implicados con los objetivos y fines de la empresa.

Se puede afirmar que en este sector no han sido muy efectivas las medidas de fomento de empleo tendientes a mejorar la precariedad del empleo debido al alto porcentaje de

contratos temporales que existen. Son, por tanto, la inseguridad en el trabajo junto con los problemas enumerados anteriormente, los principales motivos de insatisfacción entre este colectivo.

La gestión de recursos humanos del sector hotelero ha de considerar que, al contar con una plantilla con un porcentaje amplio de titulados universitarios y mayoritariamente joven, disfruta de un capital humano con un potencial muy importante de cara al desarrollo futuro del sector. Debe, por tanto, valorar este intangible, elemento clave a la hora de desarrollar ventajas competitivas sostenibles, y prestar atención al bienestar del empleado, reduciendo los niveles de rotación tan elevados de este sector y que puede conducir a costes de oportunidad indeseados. Localizar los factores que influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados y potenciarlos parece aún un reto para las empresas hoteleras españolas, por lo que es necesario continuar trabajando en este sentido

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ARNETT, D. B.; LAVERIE, D. A. y McLANE, C. (2002): «Using job satisfaction and pride as internal marketing tools», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, nº 2, pp. 87-96.
- BALL, R. M. (1988): *Seasonality in the UK. Labour Market*. Avebury, Vermont.
- BRYMER, R. A. (1991). «Employee empowerment: a guest driven leadership strategy», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 32, nº 1, pp. 58-68.
- CHARLES, K. y MARSHALL, L. (1992): «Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an explanatory study», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 4, nº 3, pp. 25-29.
- CURRIVAN, D. (1999): «The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover», *Human Resource Management Review*, vol. 9, nº 4, pp. 495-524.
- DOHERTY, L. y STEAD, L. (1998): «The gap between male and female pay: what does the case of hotel and catering tell us? », *The Service Industries Journal*, vol. 18, nº 4, pp.126-144.
- ENGSTRÖM, T.; WESTNES, P. y WESTNES, S. F. (2003): «Evaluating intellectual capital in the hotel industry», *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, nº 3, pp. 287-303.
- FEIERTAG, H. (1993): «Younger employees need extra encouragement, guidance», *Hotel and Motel Management*, vol. 208, nº 20, pp. 14-15.
- FITZ-ENTZ, J. (1997): «It's costly to lose good employees», *Workforce*, vol. 76, nº 8, pp. 50-51.
- FRYE, W. D. (2001): «An examination of job satisfaction of hotel general managers based on hotel size and service type». *Tesis doctoral*.
- GIBSON, J. L. y KLEIN, S. M. (1970): «Employee Attitudes as a Function of Age and Length of Service: A Reconceptualisation», *Academy of Management Journal*, nº 13, pp. 411-425.
- HALL, S. (1995): «Hotel's success breeds happy employees», *Hotel & Motel Management*, vol. 210, nº 18, pp. 3-4.

- HAWKINS, D. E. y LEE, Y. T. (1990): «An empirical analysis of organizational commitment among american hotel sales and marketing professionals», *Hospitality Research Journal*, vol. 14, n° 2, pp.103-112.
- HWANG, I. S. y CHI, D. J. (2005): «Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study», *International Journal of Management*, vol. 22, n° 2, pp. 285-293.
- HOLLAND, J. L. (1985): *Making Vocational Choices: Theory of Careers*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva York.
- HOPKINS, A. H. (1983): *Work and Job Satisfaction in the Public Sector*, Rowman & Allanheld, Totowa.
- HOPPOCK, R. (1935): *Job Satisfaction*, Harper, Nueva York.
- IVANCEVICH, J. M. y DONNELLY, J. H. (1968): «Job Satisfaction Research: A Manageable Guide for Practitioners», *Personnel Journal*, n° 47, pp. 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*
- JOHNSON, K. (1981): «Towards an understanding of labour turnover?», *Service Industries Review*, vol. 1, n° 1, pp. 4-17.
- KOKKO, J. y GUERRIER, Y. (1994): «Overeducation, underemployment and job satisfaction: a study of Finnish hotel receptionists», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 13, n° 4, pp. 375-386.
- LAM, T.; ZHANG, H. y BAUM, T. (2001): «An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong», *Tourism Management*, n° 22, pp. 157-165.
- LEE-ROSS, D. (1993): «Two styles of management, two types of worker», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 5, n° 4, pp. 20-24.
- LEE-ROSS, D. (1995): «Attitudes and Work Motivation of Subgroups of Seasonal Hotel Workers», *The Service Industries Journal*, vol. 15, n° 3, pp. 295-314.
- LEUNG, K.; SMITH, P. B.; WANG, Z. y SUN, H. (1996): «Job satisfaction in joint venture hotels in China: an organizational justice analysis», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 5, pp. 947-962.
- LINZ, S. J. (2003): «Job satisfaction among Russian workers», *Journal of Manpower*, vol. 24, n° 6, pp. 626-645.
- MARISCAL, A. (2003): «La formación turística en Andalucía: input para la mejora de la calidad del empleo turístico», *Cuadernos de Turismo*, n° 12, pp. 93-117.
- MARISCAL, A. (2004): *Mercado de trabajo y turismo en Andalucía: Actividad, ocupación y paro (1990-2003)*, Servicio de Publicaciones de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, Sevilla.
- MICHALOS, A. C. (1986): «Job Satisfaction, Marital Satisfaction and the Quality of Life: A Review and Preview», en Andrews, F. M. (Eds), *Research on the quality of life*, Ann Arbor, Survey Research Center Institute, Michigan.
- MILL, B. (1996): «How to treat your employees like customers», *Nation's Restaurant News*, vol. 30, n° 11, pp. 56-57.

- MUMFORD, E. (1976): *Work Design and Job Satisfaction*, Business School, Manchester.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. y BERRY, L. L. (1985): «An empirical examination of relationships in an extended service quality model», *Marketing Science Institute Working Paper Series*, report n° 90-122.
- PAVESIC, D. V. y BRYMER, R. A. (1990): «Job satisfaction: what's happening to the young managers? », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, n° 4, pp. 90-96.
- PORTER, L. W. y SMITH, F. J. (1970): «The Etiology of Organizational Commitment», *Unpublished paper*, University of California.
- RAHMAN, M. y ZANZI, 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*, vol. 7, n° 3, pp. 290-305.
- ROBBINS, S. P. (1994): *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México.
- SARKER, S. J.; CROSSMAN, A. y CHINMETEEPITUCK, P. (2003): «The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, n°7/8, pp. 745-758.
- SCHWAB, D. P. y CUMMINGS, L. (1970): «Theories of performance and satisfaction: a review», *Academy of Management Review*, n° 9, pp. 23-25.
- SEASHORE, S. E. (1974): «Job Satisfaction as an Indicator of the Quality of Employment», *Social Indicators Research*, vol. 1, n° 2, pp. 135-168.
- SHINNAR, R. S. (1998): The relationship between employee benefit satisfaction and organizational commitment. *Tesis doctoral*.
- SIMONS, T. y ENZ, C. A. (1995): «Motivating hotel employees: beyond the carrot and the stick», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36, n° 1, pp. 20-27.
- SINGH, J. (1998): «Use of leadership practices by the managers and their impact on the job satisfaction of employees in the hotel industry», *Tesis Doctoral*.
- SIU, V.; TSANG, N. y WONG, S. (1997): «What motivates Hong Kong's hotel employees? », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38, n° 5, pp. 44-49.
- SMITH, K.; GREGORY, S. R. y CANNON, D. (1996): «Becoming an employer of choice: assessing commitment in the hospitality workforce», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 8, n° 6, pp. 3-9.
- SPINELLI, M. A. y CANAVOS, G. C. (2000): «Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, n° 6, pp. 29-33.
- SPINELLI, M. A. y GRAY, G. R. (1998): «Employee Satisfaction: Are there Differences among Departments in the same Hotel?», *Compensation & Benefits Management*, vol. 14, n° 4, pp. 12-16.
- ULMER, D. L. (1987): «Job Satisfaction of Community Hospital Educators», *Dissertation Abstracts International*, n° 49.
- VALLEN, G. K. (1993): «Organizational climate and burnout», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, n° 1, pp. 54-59.

- WARD, E. D. y DAVIS, E. (1995): «The effect of benefit satisfaction on organizational commitment», *Compensation and Benefits Management*, vol. 11, n° 3, pp. 35-40.
- WEISS, D. J.; DAVIS, R. V.; ENGLAND, G. W. y LOFQUIST, L. H. (1967): *MANUAL FOR THE MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE*, INDUSTRIAL RELATIONS CENTER, UNIVERSITY OF MINNESOTA, MINNESOTA.
- WONG, S.; SIU, V. y TSANG, N. (1999): «The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job related motivators», *Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, n° 5, pp. 230-244.
- ZEITHAML, V. A. y BITNER, M. J. (2000): *Services Marketing*, McGraw-Hill, Nueva York.

