



FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA, ECONOMETRÍA, INVESTIGACIÓN OPERATIVA,
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMÍA APLICADA

PROGRAMA DE DOCTORADO: CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

TITULO

**SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZATIVO: ESTUDIO
APLICADO AL SECTOR HOTELERO EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

Tesis Doctoral presentada por:

Francisco González Santa Cruz

Con la dirección de:

Dra. Sandra María Sánchez Cañizares
Dr. Tomás López-Guzmán Guzmán

Universidad de Córdoba

Departamento de estadística, econometría, investigación operativa, organización de
empresas y economía aplicada

Córdoba, Diciembre de 2011

TÍTULO: *Satisfacción laboral y compromiso organizativo: estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba.*

AUTOR: *Francisco González Santa Cruz*

© Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. 2012
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

www.uco.es/publicaciones
publicaciones@uco.es



TÍTULO DE LA TESIS:

SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZATIVO: ESTUDIO APLICADO AL SECTOR HOTELERO EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

DOCTORANDO/A:

Francisco González Santa Cruz

INFORME RAZONADO DEL/DE LOS DIRECTOR/ES DE LA TESIS

(se hará mención a la evolución y desarrollo de la tesis, así como a trabajos y publicaciones derivados de la misma).

La presente Tesis ha sido elaborada bajo nuestra dirección. Hemos de destacar que el doctorando ha realizado un meritorio trabajo con gran aprovechamiento en cuanto a:

- ✓ revisión bibliográfica sobre los ámbitos de investigación;
- ✓ un posterior trabajo de campo de gran relevancia;
- ✓ un análisis estadístico y adecuados contrastes de las hipótesis planteadas;
- ✓ una aportación de conclusiones que representan un avance neto del conocimiento del análisis de la satisfacción laboral.

Entre las comunicaciones y publicación derivadas actualmente de la tesis podemos citar:

- ✓ Comunicación sobre avances parciales de las investigaciones presentadas ya a las IV JORNADAS DE INVESTIGACIÓN EN TURISMO celebradas en Sevilla en Mayo de 2011 (ISBN.: 978-84-694-5099-4).
- ✓ Comunicación con mayor profundización del estudio presentada en el IV Congreso Internacional "Turismo y Medio Ambiente", celebrado en Cáceres en Septiembre de 2011.
- ✓ Publicación de un artículo en la revista "Estudios y Perspectivas en Turismo" en Septiembre de 2011 (Volumen 20, Número 5, páginas 1047-1068. ISSN 1851-1732) indixada en: C.I.R.E.T., Latindex, Qualis, SciELO, Unired, Redalyc, EBSCO, DIALNET e Informe Académico y Academic OneFile.

Por todo ello, se autoriza la presentación de la tesis doctoral.

Córdoba, 21 de Noviembre de 2011

Firma del/de los director/es

Fdo.: Dra. Dña. Sandra Mª Sánchez Cañizares

Fdo.: Dr. D. Tomás López-Guzmán Guzmán

AGRADECIMIENTOS

Al llegar al final de la realización de un trabajo de investigación tan amplio e ilusionante como es una Tesis Doctoral, es cuando te das cuenta del largo camino recorrido y la importancia tan extrema que han tenido en todo ese tiempo las personas que te han rodeado, apoyado y guiado en esta dura labor.

Por ello, y como dice el refranero español “*Es de bien nacidos ser agradecidos*”, dedico estas primeras páginas del presente trabajo a mostrar mi agradecimiento a todas ellas, pero en grupo, ya que cada una ha sido parte necesaria de un puzle en el cual cada pieza es fundamental para finalizar esta humilde obra.

El primer agradecimiento es para mis directores de Tesis, la Dra. Sandra M^a Sánchez Cañizares y el Dr. Tomás López-Guzmán, además en el caso de Sandra me enorgullece mucho ser su primer doctorando que finaliza la Tesis. A los dos les digo (he dicho) en innumerables ocasiones que han sido la piedra angular de este trabajo y no me cansaré nunca de repetirlo, ya que sus sabios consejos, orientaciones, ayuda y un largo, etc., me han llevado a presentar el estudio, pero sobre todo, les quiero agradecer su apoyo moral y su comprensión con mis circunstancias, sin este no habría terminado el largo camino iniciado en 2005. Soy (y seré) consciente siempre de la gran fortuna que he tenido de tenerlos dirigiendo mi tesis y espero haber sabido corresponder a su confianza.

Gracias a mis compañeros/as del área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba. Han sido un buen apoyo en todo lo que he necesitado. Sin duda son un magnífico grupo humano y profesional. Especialmente al Profesor Fernando Fuentes, que fue uno de los primeros en introducirme y presentarme el proceso de investigación académica. Su primera charla conmigo hace ya varios años, me sirvió como punto de arranque motivacional para el presente trabajo.

También quiero agradecer al grupo de alumnos colaboradores que lo fueron de mi área de conocimiento (Antonio Villareal, Natalia Castillejo, Iván Barrera y Barbara Cindo), su cooperación en el duro trabajo de campo, visitando una y otra vez y convenciendo a los establecimientos hoteleros de

Córdoba, para que participaran en este proyecto de investigación. Ha sido difícil, pero debemos estar todos muy orgullosos de haber conseguido que el 84% de los hoteles existentes hayan participado.

No me puedo olvidar de mis amigos/as, que han sabido disculpar mis ausencias y comprender la importancia que tenía para mi este trabajo (no puedo citar a ninguno/a en especial ya que todos/as han sido importantes).

Gracias a toda mi familia (mención extensible a la mal llamada familia “política”), pero dentro de ella, seguro que los demás lo saben comprender, quiero destacar a mis padres ya que ellos me han educado bajo la filosofía del esfuerzo para conseguir objetivos. Su analfabetismo académico es superado ampliamente por su conocimiento de la vida, del trabajo y del amor a sus hijos. Sólo aspiro a ser la mitad de felices que son ellos dentro de su “pequeño” entorno. Gracias por haberme llevado a ser lo que soy como persona.

Finalmente, quiero hacer un apartado muy especial, para las dos personas que me dan la vida día a día, mi esposa Rosa Rivero y mi pequeño Pablo González. Aunque no es muy normal, me quedo sin palabras para agradecerles su comprensión y apoyo continuo. Las largas ausencias han sido muy duras anímicamente para mí, pero seguro que lo han sido más para vosotros. Gracias Rosa por hacer todo lo que en este largo periodo has hecho por mí y Gracias Pablo por permitirme (entre muchos llantos y sollozos) lo más duro de este tiempo, los muchos días y noches en los cuáles no he podido estar contigo, parece que he “perdido” tus dos primeros años de vida, pero te prometo que el resto de la mía la dedicaré a compensártelo.

Dedicada a mis padres (Francisco y Manuela), esposa (Rosa) e hijo (Pablo),
por permitirme cumplir mis sueños.

ÍNDICE

*“Si uno comienza con certezas, terminará con dudas; más si se conforma
en comenzar con dudas, llegará a terminar con certezas”*

Francis Bacon

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. CUESTIÓN GENERAL	3
II. APROXIMACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO Y HOTELERO	7
III. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	9
IV. PRINCIPALES OBJETIVOS DE ESTA INVESTIGACIÓN	11
V. ESTRUCTURA DE LA TESIS	12
CAPÍTULO I: La Satisfacción Laboral	15
1.1. INTRODUCCIÓN	17
1.2. LA ORGANIZACIÓN Y LOS EMPLEADOS: EL TRABAJO	18
1.3. OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN LABORAL	19
1.3.1. Calidad de vida laboral	20
1.3.2. Comportamiento organizacional	21
1.3.3. Calidad del trabajo	21
1.3.4. Condiciones de trabajo	21
1.3.5. Moral en el trabajo	22
1.3.6. Clima laboral	23
1.3.7. Motivación	24
1.4. LA SATISFACCIÓN LABORAL	28
1.4.1. Estudio inicial	30
1.4.1.1. <i>Primera Orientación: La satisfacción como una emoción, actitud o respuesta afectiva</i>	31
1.4.1.2. <i>Segunda Orientación: La satisfacción como el resultado de una comparación</i>	33
1.4.2. Principales teorías	35
1.4.2.1. <i>Teorías de contenido</i>	38
1.4.2.2. <i>Teorías de proceso</i>	46
1.4.2.3. <i>Otras teorías sobre satisfacción laboral</i>	58
CAPÍTULO II: El compromiso organizativo	67
2.1. INTRODUCCIÓN	69
2.2. DIFERENCIA CON OTROS CONSTRUCTOS RELACIONADOS	72
2.3. OTROS CONCEPTOS GENERALES DE COMPROMISO	74
2.4. DELIMITACIÓN TEÓRICA	77
2.5. DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO	83
2.5.1. Enfoque bidimensional	84
2.5.2. Enfoque tridimensional	87

2.5.3. Modelo de Meyer y Allen	91
CAPÍTULO III: Medición y variables relacionadas	99
3.1. INTRODUCCIÓN.....	101
3.2. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN Y EL COMPROMISO	101
3.2.1. Cuestionarios sobre satisfacción laboral	101
3.2.1.1. <i>Instrumentos de medición en relación con los elementos que la componen</i>	103
3.2.1.2. <i>Instrumentos que miden la satisfacción laboral de forma global</i>	109
3.2.2. Cuestionarios sobre compromiso organizativo	111
3.2.2.1. <i>Cuestionario de Porter</i>	111
3.2.2.2. <i>Cuestionario de Allen y Meyer</i>	113
3.2.2.3. <i>Otros cuestionarios de medición del compromiso</i>	116
3.3. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZATIVO.....	117
3.3.1. Variables que influyen	118
3.3.1.1. <i>Introducción</i>	118
3.3.1.2. <i>Variables inherentes al individuo</i>	121
3.3.1.3. <i>Hipótesis referidas a las variables inherentes al individuo ..</i>	137
3.3.1.4. <i>Variables relacionadas con el puesto de trabajo.....</i>	140
3.3.1.5. <i>Hipótesis referidas a las variables inherentes al puesto.....</i>	151
3.3.2. Variables organizacionales sobre las que influyen	155
3.3.2.1. <i>Calidad de vida / Bienestar</i>	155
3.3.2.2. <i>Estrés laboral</i>	156
3.3.2.3. <i>Satisfacción del cliente externo</i>	157
3.3.2.4. <i>Productividad y desempeño laboral</i>	158
3.3.2.5. <i>Absentismo</i>	160
3.3.2.6. <i>Intensión de abandono y rotación</i>	162
CAPÍTULO IV: Metodología y materiales empleados en la investigación	167
4.1. INTRODUCCIÓN.....	169
4.2. APROXIMACIÓN AL MÉTODO CIENTÍFICO EN LAS CIENCIAS SOCIALES	169
4.2.1. La entrevista de investigación	175
4.2.2. La encuesta de investigación	178
4.2.3. Otras técnicas de recogida de información en las ciencias sociales ..	180
4.3. SECTOR TURÍSTICO, HOSTELERÍA Y POBLACIÓN UNIVERSO	181
4.3.1. Aproximación al sector turístico y hotelero en España	182
4.3.2. El sector hotelero de la provincia de Córdoba	190

4.4.	DISEÑO MUESTRAL E INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	197
4.4.1.	Diseño muestral	197
4.4.2.	Instrumento de recogida de información	201
4.5.	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN	207
4.5.1.	Tablas de contingencia. Prueba chi-cuadrado	209
4.5.2.	Análisis de la Varianza (ANOVA).....	211
4.5.3.	Modelo logit binario	212
4.5.4.	Análisis de regresión múltiple	214
4.5.5.	Análisis cluster.....	215
4.5.6.	Análisis de correlación de Spearman	217
CAPÍTULO V:	Principales resultados de obtenidos en	
	la investigación.....	219
5.1.	INTRODUCCIÓN.....	221
5.2.	PRINCIPALES RESULTADOS UNIVARIANTES	221
5.2.1.	Principal motivo para dedicarse a la hostelería	224
5.2.2.	Inconvenientes destacados del trabajo	225
5.2.3.	Ventajas o aspectos positivos del trabajo	227
5.2.4.	Satisfacción laboral general y con diferentes aspectos de la actividad.....	229
5.2.5.	Compromiso organizativo	230
5.3.	ANÁLISIS BIVARIABLE. SATISFACCIÓN LABORAL	232
5.3.1.	Contraste de hipótesis: satisfacción	242
5.3.1.1.	<i>Hipótesis sobre las características personales del empleado</i>	242
5.3.1.2.	<i>Hipótesis referidas a las variables inherentes al puesto</i>	244
5.3.2.	Análisis Cluster sobre satisfacción laboral	246
5.4.	ANÁLISIS BIVARIABLE. COMPROMISO ORGANIZATIVO	248
5.4.1.	Contraste de hipótesis: compromiso	253
5.4.1.1.	<i>Hipótesis sobre las características personales del empleado</i>	253
5.4.1.2.	<i>Hipótesis referidas a las variables inherentes al puesto</i>	255
5.3.2.	Análisis de correlación del compromiso organizativo	257
CONCLUSIONES		263
BIBLIOGRAFÍA		279
LISTA DE FIGURAS, CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS		335
ANEXOS		341

INTRODUCCIÓN

*“Una máquina puede hacer el trabajo de 50 hombres corrientes,
pero no existe ninguna máquina que pueda hacer el trabajo de un hombre extraordinario”*
Elbert Hubbard

I. CUESTIÓN GENERAL

Las organizaciones en general, han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos: sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos, entre otros (Werther y Davis, 2008). Durante el siglo XX el interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad de éstas procurando el bienestar del individuo (Gibson *et al.*, 2001). En la actualidad vivimos en un tiempo donde, concretamente, en la dimensión espacial de los países desarrollados, las personas dedicamos aproximadamente un tercio de nuestro tiempo diario a trabajar. Es más, según Weinert (1985:8), “el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal”.

Sin embargo, como señala Alas (2007), las organizaciones son mucho más que únicamente medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad. En todas ellas interactúan personas; no importa su número; cada una de ellas cumple un rol, desde simples empleados hasta jefes o directivos. Todas esas personas tienen determinados comportamientos según las circunstancias y sus roles (Alles, 2007). Los recursos humanos se han convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de la competitividad de las empresas (Rosa Navarro y Carmona Lavado, 2010). No hay empresa que se precie que no asuma en su misión o encabece sus informes sociales indicando la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga. Y es que en un entorno sumamente competitivo los recursos humanos son el elemento que marca la diferencia entre empresas.

Las personas pueden aportar valor, algunas poseen capacidades y conocimientos escasos y los sistemas sociales son difícilmente imitables o transferibles. En suma, las personas son potenciales cumplidoras de los requisitos que la teoría de recursos y capacidades señala como necesarios para generar ventaja competitiva (Barney, 1991), pero ¿cómo se hacen efectivos? Podemos decir que básicamente a través de la gestión de RRHH (Lepak y Snell, 1999). Esta resulta necesaria para desarrollar habilidades, originar nuevos conocimientos, fomentar la cohesión en los equipos de trabajo, etc., en definitiva, para transformar la capacidad, conocimiento y creatividad de las personas en resultados tangibles.

Por tanto, hoy en día el paradigma empresarial de adaptación al cambio, tiene una clara vertiente humana, ya que el éxito de las compañías sólo es y será posible si conocen, analizan y ponen en marcha medidas para integrar a los

trabajadores en sus proyectos empresariales, de forma que todos consideren los objetivos corporativos como suyos propios y, a la vez, los objetivos empresariales tengan muy en cuenta los objetivos individuales que motivan a cada uno de sus empleados. Y es que, las personas, tal como concluye Rodríguez-Serrano (2000), ya no son el activo más importante de la organización, son la organización misma.

Pero esta importancia del capital humano para cualquier empresa se cierne más importante, si cabe, en las empresas turísticas donde su gestión presenta indudables singularidades respecto a otro tipo de empresas y organizaciones, particularmente las empresas industriales de gran dimensión, que han sido en las que se ha concentrado la mayor parte de la literatura tanto divulgativa como científica en el área de organización de empresas. En primer lugar, debemos centrar a las empresas turísticas como empresas de servicios, con lo que su gestión está ampliamente condicionada, entre otras cuestiones, por la importancia de las personas (clientes y empleados) en la adecuada prestación del servicio, dado además su carácter heterogéneo (Gallego Águeda y Casanueva Roccha, 2010).

Así, el factor humano en el sector turístico es la pieza clave que forma parte del “producto” y que realiza directamente el servicio prestado por las empresas. Los recursos humanos son los valores intangibles que mejor conforman la “experiencia turística” que demanda el cliente actual. La diferenciación basada en atributos tangibles cada vez se hace más complicada, lo que provoca la necesidad de contar con trabajadores más cualificados, profesionales y comprometidos (Gutiérrez Broncano y Rubio Andrés, 2009).

En este sentido, especialmente los recursos humanos son la base de la obtención de ventajas competitivas en el sector turístico debido a que su vinculación y motivación son elementos estratégicos que influyen en la calidad del servicio. El problema es que existe una falta de sensibilización importante sobre el papel que juegan en la mejora de la calidad turística (Talón *et al.*, 2007). Este planteamiento lleva a tener distintas repercusiones en la gestión de las empresas turísticas y sobre todo en la gestión de su personal. Hemos de dar un salto en la visión del empleado, no como un mero cumplidor de normas y procedimientos impuestos por la dirección, sino como 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.

Todo ello puede quedar circunscrito al estudio de la organización y dirección empresarial, pero debemos comenzar a ir más allá, es decir, a considerar a los empleados como personas diferentes y únicas, que acuden a una

organización porque tienen una serie de expectativas y necesidades que esperan cumplir a través de ésta (Morgan, 1997). Algunas organizaciones se han preocupado por mantener a sus individuos, pues reconocen las contribuciones que éstos hacen (Lee y Chang, 2008). Una de las principales formas de lograrlo es procurando que los individuos se sientan contentos y comprometidos, aunque como señalan Moynihan y Pandey (2007), no resulta fácil. Existe una serie de factores, determinantes o características que pueden hacer o no sentir satisfecho y comprometido a un individuo (Galup *et al.*, 2008).

Por tanto, se hace necesario reflexionar sobre la importancia capital que tienen los conceptos satisfacción laboral y compromiso organizativo, ya que además del gran volumen del tiempo vital que una persona dedica al trabajo, hay que subrayar, que ambos constructos están relacionados con muchas conductas y resultados de gran trascendencia para los propios individuos, para las empresas y para la sociedad en general.

Así, en primer lugar y como hemos señalado, la relación existente entre la satisfacción de los clientes externos y la satisfacción de los clientes internos (empleados) en la práctica, ha quedado en numerosas ocasiones demostrada. Existen evidencias empíricas de que la satisfacción de los clientes es en alguna medida, resultado de la satisfacción de los empleados (Larshon y Shina, 1995; Schlesinger y Heskett, 1991), por lo que tendremos que incorporar el factor humano en la gestión de la calidad de servicio si queremos que ésta mejore. La vinculación entre el cliente externo y el empleado se encuentra tanto en la satisfacción de ambos como en la continuidad de la relación; a menor rotación de empleados, mayor continuidad en la relación con el cliente y mayor lealtad de ambos hacia la empresa (Schlesinger y Heskett, 1991).

El constructo satisfacción laboral ha sido estudiado desde distintas disciplinas, tales como la psicología (Argyle, 2001), la sociología (Hodson, 1985; Kalleberg y Loscocco, 1983), la economía (Hamermesh, 1977, 2001; Freeman, 1978) o la dirección de empresas (Hunt y Saul, 1975), convirtiéndose en un tema de gran atención para los investigadores en los últimos años (Taboada y Fernández, 2001), además de ser una de las principales prioridades corporativas de las empresas.

Por otra parte, la satisfacción en el trabajo ha sido reconocida como un componente del compromiso organizativo (Kovach, 1977) de modo que desde la literatura especializada en la dirección y gestión de los recursos humanos se postula que disponer de trabajadores motivados y satisfechos será uno de los factores determinantes del éxito empresarial, mientras que si el personal no se

siente satisfecho ni identificado con la organización, la empresa no podrá alcanzar unos niveles de calidad competitivos, ni en el producto ni en el servicio al cliente.

Siguiendo a Castro y Díaz (2008) el avance en el conocimiento de los determinantes de la satisfacción laboral en estas organizaciones permitirá desarrollar posibles actuaciones para la mejora del nivel de satisfacción de los trabajadores y su implicación en el proyecto de la empresa, lo que tendrá implicaciones claras en el éxito competitivo de la misma.

En segundo lugar, el compromiso organizativo o lealtad de los colaboradores es definido por Davis y Newstrom (2000) como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. En definitiva, es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular, tal como lo denomina Arciniega (2002).

La diferencia entre satisfacción laboral y compromiso organizativo es que éste último es un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción está intrínsecamente ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales (Backer y Backer, 1999). De ahí, que el compromiso enfatice en aspectos asociados a la organización, como son las metas, valores y cultura, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad (Mowday *et al.*, 1979). El compromiso es algo más estable en el tiempo, sin embargo, la satisfacción laboral muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo.

El compromiso organizativo, sigue siendo uno de los tópicos más desafiantes e investigados, actualmente, en los campos de la administración, comportamiento organizativo y recursos humanos (Cohen, 2003). Se trata de una actitud clave relacionada con el trabajo y cuyo interés, desde el punto de vista empresarial, radica en su capacidad de influir sobre el comportamiento continuo de los empleados y su adopción de decisiones en el marco de la relación laboral. Su análisis ha ido adquiriendo cada vez más fuerza (Cantisano *et al.*, 2004; Salvador, 2005), siendo las aportaciones de Porter *et al.*, (1974) y Meyer y Allen (1984) las que han provocado un mayor impacto.

El análisis de ambos constructos, satisfacción y compromiso, presenta el máximo interés para cualquier tipo de organización, desde instituciones del gobierno hasta pequeñas empresas con un solo dueño o grandes empresas transnacionales. Todas ellas tienen algo en común: su capital humano, personas

que, con sus respectivos comportamientos configuran sistemas formales e informales de comunicación que dotan a la organización de valores y una idiosincrasia propia.

Para terminar este apartado, quisiera subrayar, siguiendo a Lillo (2009), que es un hecho constatable que el factor “capital humano” en turismo está indisolublemente unido a la calidad del producto turístico, de tal modo que la competitividad o no de las empresas y/o destinos turísticos está estrechamente vinculada a la profesionalidad de unos trabajadores capaces de transmitir a sus clientes una imagen positiva y una prestación de servicios que posibilite el cumplimiento de expectativas y la repetición o recomendación del destino.

II. APROXIMACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO Y HOSTELERO.

Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo comprende la suma total de actividades de las personas que viajan y permanecen en destinos fuera de sus lugares habituales de residencia por períodos de tiempo no superiores a un año, por ocio, negocio u otros propósitos.

Etimológicamente, el vocablo “turismo” procede de las raíces *tour* y *turn*, ambas procedentes del verbo en latín *tornare*, que significa “girar”. Por tanto, esta palabra hace referencia a la idea de giro, de viaje circular, de vuelta al punto de partida. A lo largo del tiempo el concepto ha ido evolucionando, pudiéndose encontrar diversas definiciones ofrecidas en distintos momentos. Algunas de las definiciones tradicionales son las siguientes:

- Años treinta del siglo pasado entiendan por turismo como el vencimiento del espacio por personas que afluyen a un sitio donde no poseen lugar de residencia fijo.
- Posteriormente en la década de los cuarenta, el turismo fue considerado como el conjunto de viajes cuyo objetivo es el placer o los motivos comerciales, profesionales u otros análogos y durante los cuales la ausencia de residencias habitual es temporal.
- Ya durante la Segunda Guerra Mundial, se comenzó a considerar al turismo como el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa.

Por su parte, más recientemente Fernández Fúster (1989:115) hace una definición muy completa e interesante del turismo y de los turistas, al considerar a éstos como “todos aquellos que se desplazan fuera de su domicilio habitual con intención de regresar”. Siguiendo su reflexión señala que “Turismo es, por un lado, conjunto de turistas, que cada vez son más numerosos; por otro, son los fenómenos y relaciones que esta masa produce a consecuencia de sus viajes. Turismo es todo el equipo receptor de los hoteles, agencias de viajes, transportes, espectáculos, guías-interpretes, etc., que el núcleo debe habilitar para atender a las corrientes turísticas que lo invaden – y que no promovería si no las recibiese –. Turismo son las organizaciones privadas o públicas que surgen para fomentar la infraestructura y la expansión del núcleo; las campañas de propaganda que hay que planear ejecutar y difundir; la creación de oficinas de información; la creación de escuelas para la enseñanza de turismo; el estudio del turismo para deducir las líneas generales de la política a seguir; la promoción del turismo social”. Y, bajo esta perspectiva, turismo también es la presente Tesis Doctoral.

Reisinger (2001) afirma que hay un claro reconocimiento de que los servicios relacionados con el turismo y la hostelería requieren unos puntos de vista de marketing y gestión diferentes a los productos físicos. Estos servicios tienen características únicas y criterios distintos de evaluación, distribución, establecimiento de procesos, establecimiento de precios, determinación de políticas de comunicación y estructuras de costes. Los servicios turísticos y hoteleros tienen una alta dependencia de la satisfacción del cliente, por lo que para poder ser rentables necesitan desarrollar estrategias efectivas y adaptadas a las propias características del sector y del cliente.

Pero debemos especificar algo más del carácter general que acabamos de señalar, ya que especialmente en la hostelería, el marketing y la adaptación a las características del cliente, debemos analizarlos y estudiarlos desde la perspectiva interna, es decir, desde la importancia que juegan los empleados en la efectividad de dichos aspectos, ya que si orientamos nuestra visión a lo que se conoce como filosofía del “doble corazón” (llegar al corazón del cliente a través del corazón del empleado), conseguiremos que la satisfacción laboral y el compromiso organizativo que genera, repercutan de manera directa y contundente en la calidad global del servicio hotelero que percibe el cliente. Además, los empresarios deben atender a cada área de trabajo y proporcionar un programa de mejora personalizado y orientado a los distintos grupos de acuerdo a las características laborales de ese grupo (Lee y Way, 2010).

III. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El papel del turismo se revela como fundamental en la economía mundial. La importancia de este tipo de análisis se resalta en un sector con un papel privilegiado dentro ésta. Así, en 2010, los ingresos por turismo internacional habrían alcanzado, según estimaciones, los 919.000 millones de dólares, partiendo de una cifra de 851.000 millones de dólares en 2009 (OMT, 2011). Por otra parte, según el citado organismo, se calcula que las llegadas de turistas internacionales iban a crecer en 2011 entre un 4% y un 5%, consolidándose así el repunte del 7% registrado en 2010.

Asimismo, el turismo es un sector estratégico en la economía de cualquier país debido a la repercusión que las variaciones de su actividad tienen sobre el resto de sectores, los llamados efectos inducidos de arrastre. También se subraya que la actividad del turismo afecta a todos hasta el punto de amortiguar el impacto de algunos fenómenos sociales emergentes, como es el caso de la inmigración.

Concretamente, España está entre los líderes en turismo a escala mundial, no solo por su posición en el ranking de llegadas y gastos efectuados por turistas extranjeros, sino también por su holgada experiencia acumulada en la provisión de servicios turísticos de calidad. En el año 2010, según los datos de FRONTUR, España recibió un total de 52,7 millones de turistas internacionales, lo que representa un 1% más que en 2009 (Instituto de Estudios Turísticos, 2011). Esto permite considerar 2010 como el año de la recuperación turística, puesto que rompe con dos años consecutivos de descensos, alcanzando una cifra de llegadas superior a la registrada en 2004.

Por tanto en este siglo XXI, el sector se presenta como una de las principales actividades sociales y económicas, y está totalmente consolidado y en continua expansión, configurándose como uno de ámbitos económicos más relevantes de la economía española (Albacete, 2004). En este sentido, Andalucía disfruta de una posición privilegiada tanto para el turismo nacional como internacional, lo que le permite convertirse en un destino fundamental dentro de los actuales circuitos comerciales. Además de las condiciones que la consolidan como destino turístico estival, localizado en la franja costera, Andalucía va posicionándose de forma muy ventajosa en otros circuitos turísticos que demandan, fundamentalmente, cultura, paisaje, tradición, gastronomía y todo ello enmarcado en entornos sostenibles y con infraestructuras de calidad, a la que podemos referirnos genéricamente como Turismo Cultural (Mendoza *et al.*, 2010), donde debemos incardinar al turismo en la provincia de Córdoba.

Centrándonos en el ámbito hotelero de la ciudad de Córdoba la evolución de la oferta, según el Observatorio de Turismo (2011), presenta unos datos referidos al año 2010 que confirman la tendencia observada en ejercicios anteriores hacia un turismo de mayor “calidad”. Así pues en términos de oferta, y tomando como referencia la evolución 2009-2010, se muestra un crecimiento del 6% en el número de hoteles, acompañado de una reducción del 5,26% en el número de pensiones. El balance final en la evolución de dicha oferta, es de un crecimiento del 1,14% en el número de establecimientos, tomando como referencia 2009, y de un 23,61% con respecto a los datos iniciales de la década cerrada. Por su parte en cuanto a la evolución de la demanda hotelera, según el citado Observatorio de Turismo y tomando como base, principalmente, la Encuesta de Ocupación Hotelera 2010, presenta claros signos de recuperación que permiten tener cierto optimismo. De esta forma, las entradas de viajeros se recuperaron en un 5,85% (872.281 visitantes en 2010, frente a los 824.033 de 2009).

En definitiva, queda justificado el interés del estudio de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo en el turismo, ya que estamos ante un fenómeno social y cultural, pero también económico, dada su repercusión directa e indirecta en la economía de un país, repercusión que se podría resumir en los siguientes puntos (Martín Rojo, 2009):

- ✓ Desarrollo directo del propio sector turístico y otros sectores como consecuencia del efecto multiplicador.
- ✓ Redistribución de la renta, al contribuir a la igualación de las rentas entre zonas más o menos deprimidas, e igualmente permite una más justa redistribución entre los perceptores de rentas.
- ✓ Modificación en las estructuras de consumo, incrementándose por un lado el consumo en general y modificando por otro lado los hábitos de consumo.
- ✓ Inflación de precios, sobre todo en el mercado inmobiliario, al aumentar la demanda y también producirse un incremento en la oferta monetaria.
- ✓ Potenciación de la inversión para atender la demanda turística.
- ✓ Generación de rentas fiscales, ya que el turismo como actividad generadora de riqueza también genera recursos para el Estado.
- ✓ Y muy importante en los tiempos en que estamos: generación de empleo directo e indirecto o inducido.

IV. PRINCIPALES OBJETIVOS DE ESTA INVESTIGACIÓN.

Para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados (DEA), se realizó un primer acercamiento a la revisión de la literatura específica sobre motivación y satisfacción laboral, lo cual nos llevó a considerar que dentro de la investigación aplicada al ámbito empresarial existe una abundante literatura que analiza diversos aspectos relacionados con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo en otros países. Sin embargo, y a pesar de la importancia de estos constructos en la realidad empresarial actual, lo cierto es que en España son escasos los trabajos que se han centrado en su estudio (Alvarez Llorente, 2005). De modo que descubrimos una cierta “laguna” en un tema transcendental para la mejora de la competitividad del tejido empresarial en general y del turismo y su importante componente hotelero en particular, y que debía ser analizado de forma exploratoria.

El objetivo principal de la investigación es identificar los procesos de la satisfacción laboral y compromiso organizativo de los empleados en la hostelería de la provincia de Córdoba, para lo cual se pueden subrayar una serie de objetivos específicos que pueden ser divididos en tres grupos: los que están relacionados con la satisfacción laboral, los que están relacionados con el compromiso organizativo y, por último, los que están relacionados con los dos tópicos, pero dado que estamos ante constructos con fuertes relaciones lineales/circulares, pueden ser resumidos en los siguientes

1. Conceptualizar ambos tópicos y las diferentes teorías que los soportan.
2. Presentar una revisión acerca de las líneas de investigación sobre estos.
3. Señalar las variables que influyen en los mismos.
4. Descubrir la influencia que tienen sobre diversas variables.
5. Estudiar las diferentes formas de medirlo.
6. Analizar las relaciones existentes entre los dos tópicos.
7. Identificar la posibilidad de construcción de una ventaja competitiva a largo plazo a partir de su desarrollo.

Objetivos que pueden verse cumplidos mediante la investigación en profundidad de los profesionales que forman el sector hotelero. Precisamente, esta Tesis Doctoral se orienta a analizar un área geográfica concreta, en su particularidad temporal y a partir de la información de los propios investigados, de ahí su enfoque cualitativo.

Humildemente y confirmando las palabras de Lucas Marín (2002: 53), mi propósito principal no es “descubrir los mecanismos ocultos (desconocidos) de la

vida social para que puedan ser utilizados por ingenieros sociales”. No pretendo dar normas de conducta universales ni recetas amplias, sino, en la medida de lo posible, difundir racionalidad, ofrecer conocimientos, describir y hacer más comprensible un proceso que afecta diariamente a muchos individuos: el proceso de gestión y desarrollo, de la forma más eficaz y eficiente posible, de los recursos humanos, influyendo en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados del sector hotelero en la provincia de Córdoba. Tal vez y de forma indirecta se puede así contribuir a un mejor funcionamiento de las empresas hoteleras, en la medida en que se resuelvan los importantes problemas de absentismo, productividad, rotación, etc.

V. *ESTRUCTURA DE LA TESIS*

El presente trabajo de investigación se estructura, además de en la presente introducción, en dos partes bien diferenciadas, la primera con el componente teórico y la segunda con la parte empírica del estudio. Esta agrupación por bloques se concreta en seis capítulos que componen el “cuerpo” fundamental de esta Tesis Doctoral.

El primer capítulo comienza con una introducción necesaria al concepto del trabajo, para de esta manera centrar el ámbito general de estudio donde se incardina la satisfacción laboral. Posteriormente se la distingue de otros términos que se emplean en ocasiones para determinar una misma función, pero que realmente no son equiparables. A continuación se realiza un repaso de las distintas definiciones del constructo estudiado así como de las diversas teorías y enfoques que analizan su estructura.

Por su parte, el capítulo segundo presenta una estructura similar al anterior, pero en este caso referido al compromiso organizativo, comenzando la diferenciación con otros conceptos que se suelen utilizar en el ámbito del comportamiento organizacional y describiendo la terminología general relacionada con el mismo. Más adelante se detalla la parte de mayor componente teórico en este capítulo, concretada a través de su delimitación y la distinción que suele realizar la literatura científica entre la visión unidimensional o multidimensional. Finalmente se hace una mención específica al modelo de Meyer y Allen y se justifica su no aplicación al presente estudio en favor de la consideración del compromiso que determina el modelo de Porter.

La medición de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo es el punto de partida del tercer capítulo. A continuación se realiza una revisión de los

estudios específicos sobre la influencia de determinadas variables sobre ambos constructos. De esta revisión se llega a la propuesta de una serie de hipótesis cuyo contraste es el primero de los objetivos marcados en este estudio. Para terminar se completa el capítulo con un repaso teórico a las principales variables consecuenciales de ambos que tienen importancia sobre el éxito organizacional.

El capítulo cuarto comienza con una revisión, si quiera de manera introductoria, al método científico en las ciencias sociales, destacando sus dos destacados métodos: el cualitativo y el cuantitativo, describiendo dentro de este último su principal herramienta en la búsqueda de información: la encuesta. Avanzando el capítulo se presenta una aproximación al sector turístico de manera general y al ámbito hotelero cordobés de manera particular, que nos permitirá además realizar una adecuada descripción de la población universo del presente estudio y del instrumento específico de recogida de la información a través del cuestionario cerrado y estructurado utilizado. Para concluir el capítulo se presenta una descripción de las principales técnicas estadísticas utilizadas para la obtención de resultados y el contraste de hipótesis del capítulo siguiente.

El capítulo quinto está dividido en dos grandes apartados, los resultados univariantes y bivariantes en relación a la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de la población objetivo. Dentro de los primeros se explican algunas características destacadas del estudio a través del volumen de individuos y medias en las distintas categorías de las variables analizadas, reservando al segundo bloque los resultados que nos permiten el contraste de las hipótesis planteadas en el capítulo tercero anterior, que determinarán su aceptación o rechazo.

A modo de terminación y tras la exposición detallada de los resultados alcanzados anteriormente, en el capítulo sexto se resumen las principales conclusiones, futuras líneas de investigación que se derivan de ellos y principales limitaciones encontradas para la realización del presente estudio.

Para finalizar, la bibliografía ocupa las últimas páginas de la presente Tesis, junto con los anexos correspondientes que permitirán al lector comprender mejor la elaboración y los resultados del presente trabajo de investigación

I.- LA SATISFACCIÓN LABORAL

*“Los hombres con ingenio no sobresalen en ninguna profesión porque rindan en ella,
sino que rinden en ella porque sobresalen”*

W. Waslitt

1.1. INTRODUCCIÓN

Cualquier estudio necesita un marco teórico de origen, desde donde poder comenzar a construir la propia aportación del autor al crecimiento del conocimiento del tema planteado. Para el cumplir con esta labor fundamental, dedicaremos el presente capítulo a la satisfacción laboral y, el siguiente, al compromiso organizativo.

Por tanto, en este capítulo vamos realizar un recorrido por los principales componentes teóricos del constructo satisfacción. Ello nos va a permitir entender mejor la aplicación metodológica y la interpretación de los resultados que dimanen de los capítulos siguientes.

El comienzo está dedicado a determinar, si quiera de manera breve, la significación del trabajo de manera general, como necesidad previa para entender la satisfacción o no que éste puede producir. Una vez centrada la materia objeto de estudio en al ámbito laboral, pasaremos a delimitar nuestro concepto objetivo, por lo que se hace necesario diferenciarlo de otros que, quizás por su similitud o porque se dan también en el mundo del trabajo, nos pueden llevar a equívocos.

El “cuerpo” principal del presente capítulo tiene el objetivo de conceptualizar la satisfacción laboral, para lo cual veremos que, a pesar de no existir una única y aceptada definición por parte de toda la comunidad científica, si existe un consenso importante sobre su categorización en dos perspectivas distintas, la primera que la entiende como un estado emocional, un sentimiento o respuesta afectiva hacia el trabajo y la segunda que la ven como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas y resultados reales del puesto. Avanzaremos descubriendo que esta falta de unanimidad por parte la abundante literatura científica genérica, no ha impedido la agrupación de las diferentes teorías que la soportan en dos grandes bloques, a saber, las teorías de contenido y las teorías de proceso.

1.2. LA ORGANIZACIÓN Y LOS EMPLEADOS: EL TRABAJO.

Los trabajadores que prestan sus servicios en las empresas están sometidos a una serie de condicionantes, que a su vez se ven influenciados por el comportamiento de los empleados, lo que finalmente conduce a la determinación de la conducta laboral. Las organizaciones están concebidas como un conjunto de comportamientos que se ven mediatizados por aspectos personales (necesidades, motivaciones, expectativas, objetivos individuales, etc.) y aspectos organizativos (cultura, estructura, principios fundamentales de funcionamiento, tamaño, actividad, ciclo de vida del negocio, etc.).

Por ello, es importante estudiar dichos comportamientos y, principalmente, los condicionantes que los generan en la hostelería, ya que, de esta forma, podremos determinar las actuaciones organizativas adecuadas para fomentar los de carácter positivo, que vendrán generados a través de la motivación y la satisfacción laboral y determinarán, a su vez, el compromiso organizativo.

Pero para entender estos aspectos debemos partir de su estudio evolutivo histórico, comenzando con las teorías más tradicionales o clásicas hasta las que hoy en día tienen vigencia científica.

Hablar de una concepción de trabajo no es fácil, ya que se ha convertido en un componente básico de la vida humana. Tiene un carácter tan importante, tanto en lo personal como en lo grupal, que la sociedad de la información donde vivimos actualmente, sería correcto redefinirla como la de las nuevas formas tecnológicas de trabajo. Hoy en día la socialización no se entiende sin el trabajo, es decir, la integración en una sociedad civilizada se manifiesta a través del trabajo.

Siguiendo a Fernández Rodríguez (1987: 185) el trabajo es “cualquier actividad que se relaciona con un fin presupuesto, o que quiero poner, mientras que no son trabajosas aquellas actividades que no persiguen un fin exterior a la acción misma. En terminología clásica, no es trabajo la actividad que tiene el fin en sí, y es trabajo la actividad que, de un modo u otro, tiene un fin fuera de sí”. Podemos decir que con esta definición se pueden diferenciar las actividades laborales de las actividades de ocio.

Esta concepción de trabajo tiene cuatro características propias que Vélaz Rivas (1996: 8-9), estableció como: “1. El trabajo se orienta siempre hacia un resultado fuera del sujeto. Trabajar por el simple placer de ejercitarse o disfrutar, sin ningún referente externo, no es propiamente trabajar. 2. Todo trabajo está al servicio de una finalidad. No se hace exclusivamente por la satisfacción que procura su sola realización, siempre apunta a algo que está más allá: implica distancia. 3. El trabajo, -para cubrir esa distancia y para realizar el resultado-, exige esfuerzo, renuncia y, en ocasiones, sufrimiento. 4. Comporta, además, duración y perseverancia en el esfuerzo”.

Esta actividad laboral tiene una doble vertiente, organización y empleado, ya que el trabajador debe poner en marcha todas sus capacidades humanas para conseguir una determinada finalidad personal y social, y la organización dispone de los recursos adecuados para que, combinados con el trabajo, se consiga también su finalidad económica y mercantil.

Pero para poner en actuación las capacidades humanas, el trabajador debe de tener una fuerza y un sentimiento que le impulse a conseguir esta finalidad y aquí es donde entra en materia la motivación y la satisfacción laboral, a través de la cual se pone en marcha el esfuerzo que permita conseguir la finalidad perseguida.

1.3. OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN LABORAL

Antes de avanzar en el estudio específico de la satisfacción laboral, hay que señalar que existe una serie de conceptos que históricamente se han utilizado de manera ambigua para referirse también a la satisfacción laboral, como son “calidad de vida laboral”, “motivación”, “condiciones de trabajo”, etc. Por ello, hemos considerado conveniente dedicar este apartado a delimitar los significados de los conceptos relacionados con la satisfacción laboral, distinguiendo los matices que les diferencian.

1.3.1 CALIDAD DE VIDA LABORAL

La calidad de vida laboral puede definirse como un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a la contribución del más completo desarrollo del ser humano.

Abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo (horarios, retribuciones, medio ambiente laboral, beneficios y servicios obtenidos, posibilidades de carrera profesional, relaciones humanas, etc.) que pueden ser de relevancia para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral. De este modo, puede desprenderse que se trata de un concepto multidimensional cuyos componentes podrían agruparse en dos grandes bloques:

- Condiciones objetivas: se relacionan con el puesto de trabajo y el entorno en que se desarrolla (seguridad, higiene, salario, etc.)
- Condiciones subjetivas: la forma en que lo vive el trabajador.

Profundizando en la relación íntima que puede distinguirse entre el constructo satisfacción laboral y la definición realizada de la calidad de vida laboral, hay que insistir en que ambos elementos presentan una base común, pasando a considerarse la satisfacción en el trabajo como un componente esencial de la calidad de vida laboral.

Sin embargo, no se deben de emplear indistintamente ambos conceptos ya que, cuando se pregunta a un empleado por la satisfacción que encuentra en su trabajo, se halla respuesta sobre los problemas que el mismo percibe, pero no necesariamente sobre todos los que padece y de los que puede no ser consciente. Es por esto que la satisfacción laboral es un indicador de la calidad de vida en el trabajo, pero no un sustituto de este concepto.

1.3.2 *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*

En cualquier tipo de organizaciones interactúan personas; no importa su número; cada una de ellas cumple un rol, desde simples empleados hasta jefes o directivos. Todas esas personas tienen determinados comportamientos según las circunstancias y sus roles. A la suma de todos estos comportamientos, sus causas y motivos, sus interrelaciones, etc., es a lo que se denomina comportamiento organizacional (Alles, 2007)

El comportamiento organizacional centra, por tanto, su atención en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional y en la motivación laboral. Por lo que cuando nos referimos a éste, estamos haciéndolo a una agrupación de conceptos que interactúan para darle unidad a una forma de funcionamiento organizativo.

1.3.3 *CALIDAD DEL TRABAJO*

La calidad del trabajo es un concepto multidimensional, aunque habitualmente se distingue, dentro de éste, entre el contrato de trabajo económico y el psicológico. Mientras que el primero focaliza la relación entre esfuerzo y recompensa, el contrato psicológico se interesa principalmente por las condiciones de trabajo, como el contenido y la intensidad del mismo, la salud laboral o las relaciones con compañeros y superiores. Debido a esta dimensión múltiple que presenta el constructo, la clasificación de calidad de un trabajo ha de estar compuesta tanto por medidas objetivas como subjetivas del empleado. En el Informe sobre el Empleo en Europa de la Comisión Europea (2002) se considera la satisfacción laboral como un elemento integrante de la calidad del trabajo en todos los estados miembros.

1.3.4 *CONDICIONES DE TRABAJO*

Son condiciones de trabajo todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo, el conjunto de factores que lo envuelven. Bajo este enfoque, la cantidad de aspectos que pueden ser considerados condiciones del trabajo es prácticamente interminable. Ramos *et al.* (2002), agrupaban las condiciones de trabajo en seis bloques:

- a) Condiciones de empleo (contratación, condiciones salariales, estabilidad y seguridad, etc.).
- b) Condiciones ambientales que comprenden el ambiente físico (temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, etc.), variables espacio-geográficas (distribución y configuración del espacio, densidad/hacinamiento, etc.) y diseño espacial-arquitectónico (configuración, distribución y diseño ergonómico del entorno de trabajo).
- c) Condiciones de seguridad (prevención de riesgos laborales y posibilidad de accidentes, enfermedades y patologías profesionales).
- d) Características de la tarea (sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol, grado de autonomía en el trabajo, posibilidades de promoción, etc.).
- e) Procesos de trabajo (duración de la jornada laboral, ritmo y cadencia del proceso productivo, variaciones en el flujo de trabajo, presiones y fechas tope para su finalización, estándares de calidad, etc.).
- f) Condiciones sociales y organizacionales (relaciones interpersonales, grado de participación en decisiones de la organización, etc.).

Existen diversos estudios¹ sobre las consecuencias concretas que tienen las condiciones de trabajo, sobre variables como la seguridad en el trabajo, la higiene industrial, la ergonomía y psicología aplicada, la satisfacción laboral, el compromiso organizativo y las otras conductas laborales.

1.3.5 MORAL EN EL TRABAJO

Aunque frecuentemente se identifica la satisfacción laboral con la moral de trabajo, es preciso tener en cuenta que la satisfacción laboral se refiere a actitudes a nivel individual, mientras que la moral en el trabajo tiene un carácter eminentemente social o de grupo y no es aplicable a estados individuales de la mente (Latham, 2007). Así, la moral en el trabajo consiste en el grado de entusiasmo por el logro de un objetivo compartido por varias personas de una unidad.

¹ Recientemente, el “Estudio sobre las implicaciones y posibles consecuencias de un cambio horario laboral en el tejido empresarial de la CAPV, de cara a conseguir una mayor conciliación de la vida laboral y familiar”, publicado por el Departamento de Empleo y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco, en Abril de 2010).

Siguiendo a Blum y Naylor (1976), la moral laboral es la posesión de un sentimiento por parte del empleado de verse aceptado y de pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de estas finalidades. En este sentido, podría equipararse al espíritu de trabajo en equipo. Más recientemente ha sido conceptuada como el sentimiento de cohesión y satisfacción que experimenta el grupo en la realización y consecución de sus objetivos, a través de las normas y pautas de conducta que el propio grupo se ha fijado o las externas que ha aceptado (Alfaro de Prado *et al.*, 2001).

Señala Puchol (1997) que la moral laboral suele ser permanente en el tiempo, pero puede cambiar para bien o para mal ya que su estado depende de factores como la personalidad del individuo, su código de valores, las expectativas, la cultura organizacional, la naturaleza del trabajo, el momento económico, etc.

1.3.6 CLIMA LABORAL

Se ha definido el clima laboral como el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la propia organización o el juicio descriptivo sobre la organización que los individuos elaboran a partir de los atributos objetivamente presentes y subjetivamente percibidos en la misma (Álvarez y Villalobos, 1999).

Por tanto, puede afirmarse que el clima es una dimensión del comportamiento organizacional distinto a la satisfacción laboral y a la identificación con la organización. La relación entre clima y satisfacción depende de varios factores (Álvarez y Villalobos, 1999):

- La política de dirección.
- Las reglamentaciones de la organización.
- El grado de libertad de decisión o la independencia del individuo en cuanto a la innovación.
- El apoyo de la organización a sus empleados.
- La percepción individual del clima real y de la organización misma.

Más recientemente se ha introducido también el concepto de clima organizacional que, aunque depende de condiciones objetivas (seguridad, higiene, salario, etc.), está más ligado a las condiciones subjetivas y, en concreto, a la calidad de las experiencias sociales que se viven en el grupo y su relación con los fines organizativos (Gamero Burón, 2005).

El patrón de comportamiento varía mucho de una persona a otra, pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo.

1.3.7 MOTIVACIÓN

El estudio de la motivación forma una parte fundamental en la dirección de empresas, ya que su pretensión es conocer el porqué de la conducta de las personas, encontrando el origen de dicho por qué en las necesidades a satisfacer del individuo (Martín Rojo, 2009).

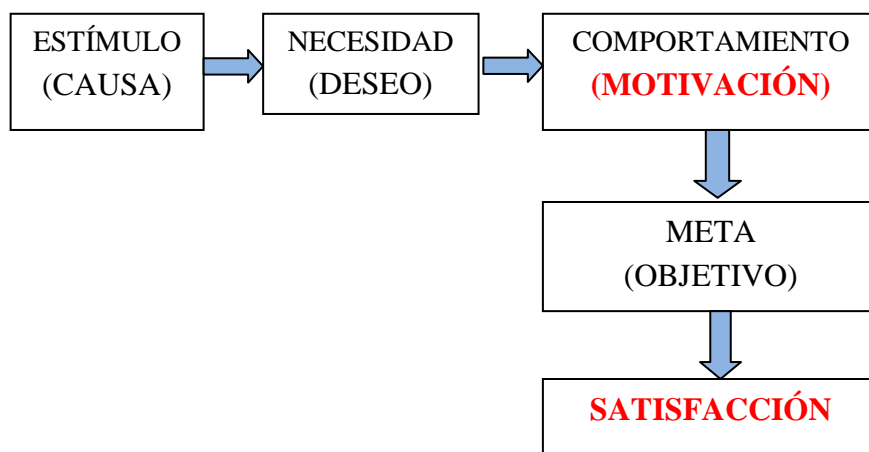
Si nos detenemos a observar cualquier empresa, rápidamente detectamos que algunas personas trabajan más que otras, y ante esta realidad nos podríamos preguntar: ¿por qué los individuos ponen empeño diferente en las actividades?, ¿por qué unas personas rinden más que otras en el trabajo? Los estudios sobre la motivación tratan de aclarar en la medida de lo posible estos interrogantes.

La motivación se produce a partir de necesidades. El origen de la motivación es una carencia, deseo o temor, en suma una necesidad objetiva o subjetivamente percibida que el ser humano racionaliza y traduce en objetivos con arreglo a los cuales orientará su comportamiento. El ciclo de la motivación puede describirse como un mecanismo, tendente a restaurar un equilibrio perturbado por determinados estímulos. Las personas tienden a mantener una situación de equilibrio o bienestar psicológico, que puede verse alterado por un estímulo externo o interno que hace manifiesta una necesidad. El sujeto percibe en tal caso la tensión que la necesidad le produce, y para eliminarla formula una meta u objetivo a través de cuyo logro estima a priori, que obtendrá satisfacción para la necesidad sentida restableciéndose así el

equilibrio. Conforme a ello, desarrolla un comportamiento tendente a lograr la satisfacción de la necesidad.

El patrón de comportamiento varía mucho de una persona a otra (como antes se ha señalado), pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo, tal y como señalados en la Figura 2.1.

Figura 1.1: proceso de generación de la satisfacción



Fuente: elaboración propia.

Según Furnham (1995), hay diversas razones autoevidentes del porqué la gente trabaja: el trabajo es una fuente de ingresos; de actividades y estimulación; de contactos sociales; de autorrealización y auto-actualización, y es un medio para estructurar el tiempo. Casi todo el mundo prefiere trabajar por las recompensas extrínsecas e intrínsecas que conlleva. Sin embargo, la gente tiene cantidades y tipos de motivaciones para trabajar muy diferentes. La cantidad, la calidad, el entusiasmo y la productividad mostrados en el trabajo parecen ser una función de la motivación laboral.

En este punto se hace necesario conceptualizar la motivación, así hay que señalar que se trata de un constructo que ha sido definido desde distintas perspectivas (económicas, psicológicas, etc.), pero no hay unanimidad científica que nos determine una definición válida para todas las áreas de conocimiento en las ciencias sociales. No obstante, un acercamiento muy interesante y global del concepto lo encontramos en Robbins y Judge (2009: 175), en el cual la definen “como los procesos que inciden en la intensidad,

dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.

Además, podemos encontrar en la revisión de la literatura distintas formas de definir la motivación. A modo de ejemplo, cabe citar a Walker *et al.* (1977) para los que la motivación es la cantidad de esfuerzo que los individuos están dispuestos a realizar en cada actividad, definición muy similar a la de Vroom (1964) para el que se trata del nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo. Por su parte, Steers y Porter (1987) la definen como lo que da energía, dirige, encauza, mantiene y sostiene las acciones y los comportamientos de los empleados, definición semejante a la de Nadler y Lawler (1991) que la consideran un estímulo para el comportamiento y la acción dentro de un contexto o entorno particular. Por otro lado, Pinder (1998) señala que es el conjunto de fuerzas internas y externas que determinan la forma, la dirección, la intensidad y la duración de los comportamientos en el trabajo.

Una definición más centrada en la motivación, en el seno de una organización, indica que se trata de “un término general que se aplica a toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfacerán esos impulsos y deseos, e inducirán a los subordinados a que actúen en una forma determinada” (Koontz y Weihrich, 1994: 340).

Siguiendo a Robbins y Judge (2009), los tres elementos clave en la definición de la motivación serían: intensidad, dirección y persistencia. La *intensidad* se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de las personas se centra cuando hablan de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una *dirección* que beneficie a la organización. Por tanto, se tiene que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que se debe buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, que es la medida del tiempo durante el

que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

No obstante, para motivar necesitamos, además, conocer el carácter de los empleados; así por ejemplo, una persona muy bien preparada para desempeñar su trabajo, pero algo introvertida e insegura, convendrá que reciba un refuerzo a través de “caricias positivas”, en palabras de Harrington (1993), entendidas éstas como una forma de reconocimiento a la labor del trabajador; mientras que a otro individuo con un carácter más extravertido, dinámico y al que le guste el riesgo tal vez la mejor forma de motivarlo sea planteándole continuamente nuevos retos, pues de lo contrario perderá el interés en su trabajo.

Concretamente en el sector turístico, un estudio realizado sobre las empresas hoteleras (Martín Rojo, 1995) puso de manifiesto la dificultad de motivar a los empleados más antiguos que ya son fijos, existiendo una mayor iniciativa y espíritu emprendedor en la plantilla más joven. Asimismo, se contrastó que el principal móvil en la mayoría de los casos es el dinero, seguido de la promoción personal.

Pero la satisfacción es el resultado de la evaluación de lo conseguido, un producto del comportamiento y la acción en un determinado contexto. Pese a que en la literatura psicológica se utilizan indistintamente motivación y satisfacción con gran frecuencia, es necesario realizar esta distinción entre ambas; ello no significa que sean elementos independientes sino que un alto grado de satisfacción de los trabajadores en su entorno laboral puede convertirse en un importante motivador en ellos.

Es necesario indicar que la relación de causalidad no presenta una dirección definida, ya que para Morin (1991) es la motivación la que se encuentra en el origen del estado psicológico que define como satisfacción. Considera que una situación de trabajo que motive al empleado provoca su satisfacción y, consecuentemente, mejora sus resultados.

Igualmente, Pérez y Robina (2003) diferencia empíricamente la motivación y la satisfacción en su estudio sobre la satisfacción laboral de los empleados públicos, de tal forma que considera como motivación las

aspiraciones de los trabajadores según las distintas características que integran su puesto, mientras que relaciona la satisfacción con el grado de cumplimiento de dichas aspiraciones.

Por tanto, y desde el punto de vista del trabajador, el proceso generado entre motivación y expectativas, deriva de la percepción global de la satisfacción laboral experimentada en su puesto de trabajo.

1.4. LA SATISFACCIÓN LABORAL

Las organizaciones turísticas son intensivas en mano de obra, es decir, necesitan de una gran cantidad de personas para ofrecer sus servicios y de la cooperación activa de las mismas para que los clientes los reciban de forma correcta. Este hecho, además de la necesaria cooperación entre ellos, hace que la gestión de los individuos y los grupos se vea condicionada por las particularidades del ser humano y por la vertiente social del mismo.

Los responsables hoteleros tienen que conocer a las personas con las que trabajan, cómo son, en qué se parecen, en qué se diferencian, por qué actúan de una determinada forma, cómo actuarán en el futuro, qué deben hacer para que apoyen los fines de la organización, su adaptación al cambio y el desarrollo de la cultura organizativa, etc.

Las diferencias entre las personas (se dice que “cada persona es un mundo”), se pueden englobar en dos grandes grupos. Por un lado, tenemos los rasgos más objetivos que son observables externamente (el sexo, la edad, la experiencia, la raza, la procedencia geográfica, el nivel educativo, etc.) y, por otro, están los rasgos subjetivos, los cuales tienen un carácter menos evidente y un componente más psicológico y social (rasgos de personalidad, la ontología, es decir, la manera de ver el mundo o de pensamiento que cada uno tiene, las actitudes o emociones, las percepciones, etc.).

En la gestión empresarial de manera genérica y en la actividad directiva de manera particular, estas diferencias entre las personas basadas en los aspectos objetivos y/o subjetivos, tienen diferentes consecuencias que,

siguiendo a Gallego Águeda y Casanueva Roccha (2011), se pueden resumir en tres:

- a) Las personas tienen diferentes respuestas ante un mismo estímulo. Es decir, una mejora salarial no tiene por qué suponer un aumento lineal de la satisfacción laboral o el compromiso organizativo de todos los empleados a los que se le aplicó dicho incremento.
- b) Las personas no tienen un comportamiento estable a lo largo del tiempo. Es decir, siguiendo el ejemplo anterior, para una persona determinada la subida salarial realizada en un momento concreto de su carrera profesional, puede tener un alto componente motivador y, en cambio, en otro momento, donde, por ejemplo cuando sus circunstancias personales, sociales o familiares hayan cambiado, el mismo incremento tiene una limitación motivadora neutra. La evolución de un individuo y sus circunstancias, esto es, el cambio, están detrás de este fenómeno.
- c) Las personas tienen comportamientos diferentes dependiendo de la dimensión espacial donde se encuentren. Es decir, dependiendo del lugar (físico o figurado) en el que se encuentra una persona, su respuesta a un mismo estímulo puede variar. No nos comportamos igual dentro que fuera del trabajo, con un grupo de personas que con otro, cuando asumimos un rol que otro. En la esfera laboral esto puede llevar a que un trabajador manifieste opiniones diferentes sobre la citada mejora salarial, dependiendo, de si lo está comentando con su superior, con sus compañeros, con una persona de otro departamento o externa de la empresa o con su familia. En cada lugar estará buscando justificaciones válidas para sus opiniones, para disminuir su disonancia cognitiva.

Además de las diferencias derivadas de las características objetivas y subjetivas de los propios individuos, existen factores de contexto que hacen que las respuestas de las personas a los estímulos organizativos también sean diferentes. Además son importantes las reglas del grupo o los valores o la cultura que tiene asumidas. Sus comportamientos en sus grupos de referencia y en otras unidades sociales, como la empresa hotelera en la que se incluye, estarán muy condicionados por estos valores y reglas de grupo y por la evolución de las mismas. Para finalizar, el juego de intereses, necesidades y objetivos en el que se inserte el individuo también condicionará su respuesta.

La heterogeneidad de las personas (objetiva y subjetivamente hablando) y grupos, como los actores principales en la actuación de las empresas y organizaciones, particularmente en las turísticas y hoteleras, ha hecho que el estudio de la diversidad sea uno de los más desarrollados en el ámbito de la organización empresarial. Es decir, cómo se gestionan las empresas y a qué nuevos problemas se enfrentan cuando se cuenta con un grupo de individuos, y grupos no homogéneos, sino muy variados por sus características físicas, psicológicas, culturales o geográficas. Esto es especialmente importante en un mundo empresarial globalizado o en un negocio con un amplio componente de intercambio geográfico, cultural e idiomático como es el hotelero.

Por tanto, el directivo, que busca la eficiencia en el trabajo con sus empleados, debe conocer a las personas que coordina, ya que el éxito de su trabajo cuando emprende la tarea de la función de dirigir, no depende de sí mismo (de lo que él haga), sino que está condicionado fundamentalmente por la respuesta y comportamiento que sigan los demás actores (sean personas o grupos) y que dichas respuestas y dicho comportamiento son básicamente impredecibles.

Así, es fundamental conocer cómo funciona la motivación laboral y como se genera la satisfacción en el trabajo, lo cual será objeto de estudio en los siguientes apartados.

1.4.1. ESTUDIO INICIAL

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

Por ello, en este apartado se realiza una revisión de las definiciones y de las principales teorías que delimitan el concepto de satisfacción laboral buscando llegar a un mejor conocimiento de este constructo y sus implicaciones en la ciencia administrativa.

En cuanto a su conceptualización, si bien son innumerables las definiciones de satisfacción laboral existentes, sin que haya una definición consensuada de dicho concepto (Mumford, 1991), la mayoría de las definiciones propuestas reflejan una visión compleja y multidimensional de la misma (Volkwein y Parmley, 2000).

Dado que ha sido estudiada por disciplinas tales como la Psicología, la Economía, la Sociología o la Administración, la satisfacción laboral se constituye en un constructo interdisciplinar cuya definición se ha abordado desde muy distintas ópticas.

A pesar de las innumerables definiciones existentes de satisfacción laboral, Ivancevich y Donnelly (1968) argumentaban que cada investigador entiende la satisfacción laboral a su manera; pero esto conduce, básicamente, a un concepto muy 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.
- 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.

A continuación se revisan las definiciones y autores más destacados de cada perspectiva.

1.4.1.1. Primera Orientación: La satisfacción como una emoción, actitud o respuesta afectiva

Entre las definiciones que con más frecuencia se encuentran en las investigaciones sobre satisfacción laboral se hallan referencias continuas a los términos respuesta emocional, actitud hacia el trabajo, sentimiento generado por el puesto que se desarrolla, etc.

Las actitudes son enunciados de evaluación (favorable o desfavorable) de los objetivos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto a algo. Cuando se realiza la siguiente afirmación “me gusta mi trabajo”, se expresa una actitud hacia el trabajo (Robbins y Judge, 2009),

Ha sido muy común que los investigadores (Breckler, 1984 y Crites *et al.*, 1994), supongan que las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento.

La afirmación “mi salario es bajo” es una descripción. Es el componente cognitivo de una actitud, aspecto que es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas. Sitúa el escenario para la parte más crítica de una actitud, su componente afectivo. El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado “Estoy enojado por lo poco que me pagan”. Por último, el afecto conduce a eventos del comportamiento. El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo (continuando con el ejemplo anterior, sería “Voy a buscar otro empleo donde me paguen mejor”).

Algunos autores que pueden enmarcarse en esta perspectiva son los siguientes:

- Katzell (1964) concluye que si existe algún tipo de consenso en lo que respecta a la definición de la satisfacción laboral es la de su expresión de una evaluación que realiza el individuo sobre su propio trabajo.
- Locke (1969) afirma que la satisfacción con el trabajo es un estado emocional agradable, resultado de la evaluación del empleo como medio que facilita o lleva a alcanzar los valores laborales del individuo. La insatisfacción es el estado emocional negativo que resulta de la evaluación del trabajo como un medio que frustra o bloquea el logro de esos valores.

- Bravo *et al.* (1996) entienden la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
- Leal *et al.* (1999) consideran que un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo, experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad
- Larrainzar *et al.* (2001) proponen una definición más amplia al considerar que la satisfacción laboral está compuesta por el conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen frente a su trabajo, centrándose pues en la percepción individual, la valoración afectiva de las personas de una organización frente al trabajo y a las consecuencias que se derivan de él.
- Andresen *et al.* (2007) hablan de satisfacción como un estado emocional placentero o positivo, resultado de la experiencia del trabajo y que se produce cuando se satisfacen ciertos requerimientos individuales a través de este.
- Más recientemente, Lee y Chang (2008) entienden la satisfacción laboral como un concepto amplio y general que se refiere a la actitud del individuo hacia su trabajo.

1.4.1.2. Segunda Orientación: La satisfacción como el resultado de una comparación

Otro grupo de trabajos muestra un cierto consenso en la consideración de la satisfacción laboral como una reacción afectiva hacia el trabajo, que resulta de la comparación realizada por el empleado entre los resultados actuales que obtiene en su puesto con aquéllos que desea (o espera o considera que merece) conseguir.

Wright (2006: 70) señala que la satisfacción laboral "representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca

la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben".

En este contexto más específico sobre expectativas y aspiraciones relacionadas con el grado en que son satisfechas, Morse (1953) define satisfacción como el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que obtiene realmente. En un principio, pensaba que la satisfacción en el trabajo únicamente estaba influenciada por las recompensas o ventajas percibidas por el empleado en el desarrollo de su actividad, pero ello no explicaba la menor satisfacción de individuos que objetivamente ostentaban un salario o estatus superior a otros que se mostraban más satisfechos. Por ello, Morse (1953) planteó la relación de la satisfacción con las aspiraciones del individuo y su nivel de consecución, siendo la diferencia entre ambos lo que mide el mayor o menor grado de satisfacción laboral.

Más tarde, Gowler y Legge (1972) añaden un nuevo término a los elementos que intervienen en la medición de la satisfacción laboral, al considerar que también las experiencias del pasado en el empleo provocan evaluaciones y sentimientos retrospectivos en el individuo. De este modo, no solo la confrontación entre expectativas y contribuciones de la organización medirían el nivel de satisfacción, sino que a esta intersección hay que añadir las experiencias pasadas. En esta línea, Levy-Garboua y Montmarquette (1997) basan su definición de satisfacción laboral en la presunción de que el empleado que expresa satisfacción con su trabajo evalúa tanto su experiencia pasada como la probabilidad de que su actual empleo continúe en el futuro en las mejores condiciones posibles.

Avanzando en la idea de perspectivas favorable o desfavorable Morillo Moronta (2006), introduce en cuanto al grado de concordancia entre expectativas con respecto al trabajo, las recompensas que éste les ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial. De esta forma, también añade cuestiones formales e informales relacionadas con aspectos como la comunicación y la participación y los sistemas de dirección y gestión del personal.

Para finalizar este apartado y, antes de entrar en las aportaciones teóricas realizadas sobre la satisfacción laboral, se hace necesario ver un

tercer punto de vista que orienta la satisfacción hacia la visión de grupo. Así Mason y Griffin (2002) destacan que en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupo, por lo que sería adecuado conceptualizarla a nivel grupal y organizacional. De esta manera avanzan en la idea de satisfacción laboral de la tarea del grupo, identificándola como la actitud que se comparte por dicho grupo para la consecución de la misma y hacia el ambiente de trabajo asociado a esta. Por tanto, su entendimiento de la satisfacción laboral va más allá del concepto individual, lo cual es aplicable plenamente en el ámbito empresarial actual donde el concepto de trabajo en grupo, equipo o proyecto se está mostrando mucho más eficiente que el trabajo individual (filosofía $1+1 = 3$). Dicha satisfacción grupal llevaría aparejada también una mejora del compromiso organizativo del grupo y, por tanto y en cierto modo, una mejora en la lealtad y estabilidad laboral de la organización en su conjunto.

1.4.2. PRINCIPALES TEORÍAS

Existe una evolución histórica en el estudio teórico de la satisfacción laboral que avanza desde una concepción clásica a otras aportaciones más modernas y adaptadas a los entornos socio-económicos más actuales. Así, desarrollaremos a continuación un repaso cronológico a las diferentes teorías que guardan relación con el concepto:

1) *Escuela de la Organización Científica del Trabajo y los teóricos de la organización formal.* Se remonta a principios del siglo XX y su máximo exponente es Frederick Taylor. Desde sus inicios identifica la causa de ineficiencia de las organizaciones con el comportamiento *indolente* de los trabajadores, su tendencia natural les lleva a trabajar lo menos que puedan, a lo que llama “holgazanería sistemática”. Se concibe al individuo como una máquina humana a la que hay que sacarle el máximo rendimiento. Partiendo de esta filosofía, se estructura todo un sistema de organización del trabajo a través del estudio científico de éste y fijando la función principal de los directivos en guiar a los obreros sobre cómo, dónde, cuándo y en qué condiciones deben realizar el trabajo.

Para Taylor (1911), los individuos se mueven por el sencillo esquema de estímulo – respuesta (fundamentalmente de orientación económica). La

motivación fundamental, por tanto, debía ser de carácter retributivo. Las ideas centrales de esta escuela permanecen aproximadamente hasta los años treinta del siglo XX. Para los tayloristas, las organizaciones deben estandarizar, especializar y jerarquizar tareas; se propone el pago por pieza, la disminución de lotes y otros procesos de trabajo estimulantes que no aumentan directamente la producción pero sí de forma indirecta por su posible repercusión en la satisfacción laboral.

La evolución posterior de los planteamientos de Taylor los llevó a cabo el industrial Henri Fayol, donde él y sus seguidores procuraron racionalizar la administración de personas poniendo el acento más en las personas que en los puestos de trabajo. Bajo este prisma crece la preocupación por los individuos, dejando de lado la visión mecanicista, para contar más con las capacidades humanas, relativas a la unidad de mando y de excepción, la jerarquía y la superficie de control como principios básicos del *management* científico. No obstante, los teóricos de la organización formal siguen considerando al trabajador como un elemento eminentemente pasivo movido por incentivos de carácter económico esencialmente.

2) *Escuela de relaciones humanas*. Comienza con los estudios en Hawthorne de Elton Mayo (1933) y contribuye a una visión más humanizada de la organización, donde la fuente de la motivación está en las relaciones sociales, por dos motivos: porque el trabajo en una organización es una actividad social, de forma que obreros, empleados y directores no son una colección de individuos aislados que acuden a realizar una tarea independiente a cambio de una recompensa, sino que participan conjuntamente en una tarea colectiva; y en segundo lugar, porque existen en el trabajo los grupos informales, cuya existencia y actividad es independiente de la organización económica planteada. Por tanto, superan la visión anterior del “homo economicus” por el “homo social” (Lévy-Leboyer, 1975).

Hasta los años cincuenta del siglo pasado supone un movimiento predominante en el que prima la correlación causal entre relaciones humanas y satisfacción en el trabajo, donde ésta conducía a la eficiencia, Etzioni (1979), a diferencia de los planteamientos de la Organización Científica del Trabajo, donde era la eficiencia la que conducía al trabajador a la satisfacción.

Por tanto, se concibe un nuevo modelo de satisfacción en el trabajo donde se le da mayor importancia a las propiedades psicosociales de los trabajadores. Así, según Robina (2002), si tomamos como base las características humanas del trabajador, podemos decir que en el transcurso de esta Escuela hay un avance en la calidad de los motivadores y en la satisfacción laboral.

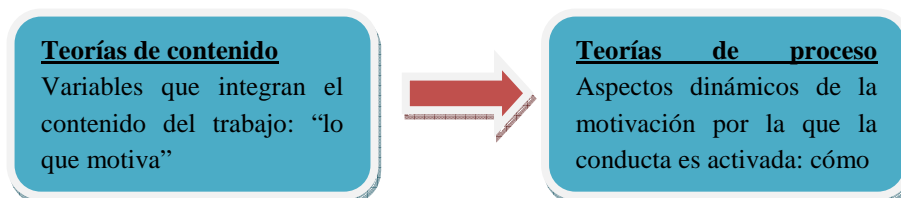
3) *Escuela del desarrollo*. Nace a finales de los cincuenta del siglo pasado con el estudio de Herzberg *et al.* (1959) sobre las dos clases de necesidades presentadas por los individuos (necesidades higiénicas y necesidades motivadoras), que se satisfacen mediante diferente tipo de recompensas. Esta teoría se analizará más detenidamente en un epígrafe posterior.

Más avanzado el siglo XX, han proliferado las investigaciones sobre satisfacción laboral y, al mismo tiempo, se han ido formando cuerpos teóricos que han agrupado la teorización e investigación sobre la naturaleza de la variable, los aspectos del individuo o las facetas del trabajo o la organización. La clasificación más aceptada y utilizada en el área de conocimiento de la Organización de Empresas es la fijada por Campbell *et al.* (1970), quiénes las estructuran en torno a dos corrientes principalmente (figura 2.2):

- Teorías de Contenido: se basan en la naturaleza de la motivación y analizan fundamentalmente qué es lo que motiva al empleado a trabajar, detallando los factores tanto personales como ambientales que provocan su motivación, como son sus intereses, actitudes y necesidades, despreocupándose de analizar cómo aquellos inciden en la dinámica conductual. Se centran en cuestiones de un importante valor organizacional, como puede ser la promoción, el salario, las recompensas no económicas, la seguridad en el empleo, etc.
- Teorías de Proceso: se basan en los diferentes mecanismos de activación del proceso motivacional, tratando de explicar y describir los tres pasos siguientes: generación del deseo, desarrollo

de expectativas y recompensa y, por último, forma en que los resultados obtenidos influyen en los niveles posteriores de motivación y satisfacción, es decir, todos son aspectos dinámicos. Mencionan factores como la elección, los valores, las intenciones, la comparación social, las metas, etc.

Figura 1.2: Clasificación las corrientes teóricas sobre satisfacción



Fuente: Elaboración propia a partir de Robina y Pérez (2004)

1.4.2.1. Teorías de Contenido

➤ Jerarquía de las Necesidades Básicas (Maslow, 1954)

Abraham Maslow formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades (la conocida pirámide de Maslow), de forma que la satisfacción de las necesidades de orden inferior o necesidades de supervivencia (fisiológicas y de seguridad) es condición indispensable para proceder a satisfacer las superiores o necesidades de crecimiento (sociales, estima y autorrealización). Su objetivo era demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas (figura 2.3).

Figura 1.3: Pirámide de las jerarquías de las necesidades



Fuente: Elaboración propia a partir de Maslow 1954

Como ejemplos de dicho grupo de necesidades se pueden citar las siguientes (Gamboa Ruiz, 2010):

- 1) Fisiológicas: incluye el hambre, sed, refugio y otras necesidades físicas. Aplicadas al entorno laboral estaríamos hablando del sueldo, de la existencia de periodos de descanso, de las condiciones de temperatura, ruido, humedad, etc., en las que se presta el trabajo.
- 2) Seguridad: incluye la seguridad y protección del daño físico y emocional. Su aplicación empresarial serían los planes de pensiones y de jubilación, los seguros médicos y de vida, las condiciones generales de seguridad y salud en el trabajo, etc.
- 3) Social: incluye el afecto, pertenencia, aceptación y amistad. Su realidad en el trabajo se concreta, entre otras, en la asignación de tareas a grupos y equipos de trabajo, el patrocinio de actividades lúdicas, etc.
- 4) Estima: incluye los factores internos de estima como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención. Aplicadas al ámbito del trabajo serían la promoción, la concesión de permisos, el reconocimiento, el poder, etc.
- 5) Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial

individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo. En el desempeño del trabajo sería la realización de trabajos creativos, desafiantes y retadores, el desarrollo de las competencias y habilidades propias, etc.

La teoría de jerarquía de las necesidades ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión.

No obstante, también ha recibido muchas críticas, entre las que destaca el carácter generalizador que pretende el modelo, ya que no reconoce las diferencias que pueden afectar a la motivación humana, dependiendo de las circunstancias culturales y personales de cada empleado. También se le echa en falta un balance experimental adecuado, ya que los escasos estudios empíricos (entre otros, Lawler III y Suttle, 1972 ó Rauschenberger *et al.* 1980) que se han realizado no han llegado a conclusiones claras en las que podamos corroborar sus planteamientos. Así, no existe evidencia determinante de que las necesidades estén organizadas siguiendo la secuencia propuesta, de que las necesidades insatisfechas motiven o de que una necesidad satisfecha active el movimiento hacia un nuevo nivel de necesidad (Navarro Astor, 2008).

➤ **Teoría de los dos Factores (Herzberg *et al.*, 1959)**

Frederik Herzberg y sus colaboradores observaron que el esquema tradicional de que una necesidad generará insatisfacción si no se veía cubierta y satisfacción si se cubría, no correspondía con la realidad. Para ellos lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Entendieron que para la mayoría de los posibles factores motivadores que estaba analizando, no se daba una única dimensión en cada trabajador que llevara desde un punto de máxima insatisfacción a otra de máxima satisfacción.

Así los autores, Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) determinaron que las personas tenemos dos importantes tipos de necesidad. De una parte

estaban una serie de factores que si no se cubrían generaban insatisfacción, aunque si se cubrían generaban cierta indiferencia o más bien una falta de insatisfacción. Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por estos autores como *factores higiénicos*.

De otra parte, señalaron que existía otra serie de factores que posibilitaban obtener satisfacción en los empleados que los cubrían, pero no generaban insatisfacción, sino más bien no satisfacción o indiferencia, en aquéllos que no cubrían dichos factores. En este grupo incluyeron algunas circunstancias ligadas al puesto, como la autonomía para realizar el propio trabajo, las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento y la responsabilidad, a los que llamaron *factores motivadores*.

Tabla 1.1: Ejemplos de la teoría de los dos factores

FACTORES HIGIENICOS			FACTORES MOTIVADORES		
SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCION	INSATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCION
	<ul style="list-style-type: none"> •Realización existoza del trabajo •Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. •Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •Falta de responsabilidad •Trabajo rutinario y aburrido, etc. 		<ul style="list-style-type: none"> • Status elevado •Incremento del salario. •Seguridad en el trabajo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •Malas relaciones inter-personales •Bajo salario. •Malas condiciones de trabajo etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pérez, J., y Fidalgo M. (2007)

Posteriormente, Ewen (1964) realiza una crítica a este planteamiento en tanto aduce la posibilidad de que un factor sea motivador para unos trabajadores e higiénico o de insatisfacción para otros, ya que no es el elemento en sí el que detenta su categoría entre estas dos, sino la percepción que realiza el individuo sobre él, y que resultará muy variable entre distintos

trabajadores o modificable en función de la categoría profesional, edad, antigüedad u otras circunstancias del individuo.

Aunque el planteamiento inicial de esta teoría resulta muy interesante y está ampliamente difundida, hay pocas evidencias empíricas sobre ella. Esto se debe principalmente a los errores metodológicos que se cometieron en sus primeros trabajos de experimentación. A pesar de estas dudas, estos estudios han sido muy importantes cuando se ha considerado uno de los conceptos fundamentales de la teoría, llamado enriquecimiento del puesto.

➤ **Las Teorías X y Y (McGregor, 1960)**

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos, una tradicional, tipo mecanicista, llamada teoría X y otra más actual de carácter humanista, llamada teoría Y:

- Teoría X: Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a trabajar. Así, la motivación sólo es posible por medio de castigos y engaños y únicamente la presión y el empleo de todos los medios de control de la empresa, garantizan un comportamiento del trabajador conveniente a las necesidades de la organización, ya que éstos son indiferentes ante las necesidades empresariales.
- Teoría Y: Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación. En la empresa que configure tareas y actividades de trabajo de una forma más interesante y exigente, su personal encontrará oportunidades para satisfacer necesidades como la autorrealización y existirán menos problemas de motivación. Así se producirán una integración de objetivos de los empleados con los de la organización.

Después de estudiar la manera en que los directivos se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas

agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

Las teorías X e Y, bajo los términos de la teoría de la jerarquía de Maslow, supone que la teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos y, por el contrario, la teoría X parte de que las necesidades de orden inferior son las que predominan. McGregor planteó que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X, por lo que propuso actuaciones como la toma de decisiones participativas, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, etc., que llevarían a la mejora de la motivación de los empleados. Bajo esta premisa, el autor afirma que una vez que la empresa cubre las necesidades básicas del trabajador debe cambiar de sistema y organización, con el fin de establecer un nuevo clima que permita satisfacer sus necesidades de autorrealización, permitiendo conseguir sus propias metas a la vez que se esfuerzan por conseguir los objetivos de la organización.

➤ **Teoría “ERC”: Existencia, Relación y Crecimiento (Alderfer, 1969)**

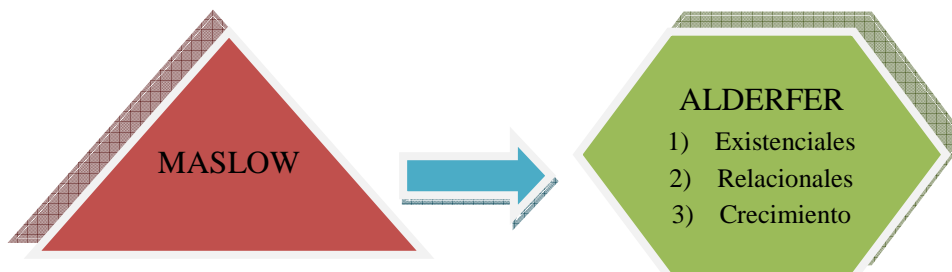
Clayton Alderfer partió de las críticas al modelo anterior referente a su acentuada delimitación (ya que en la práctica no resulta sencillo distinguir entre los diferentes niveles de la jerarquía) y planteó que había tres grupos de necesidades fundamentales (figura 2.4):

- 1) Existencia (E): similares a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.
- 2) Relación (R): entre las que se incluyen las necesidades sociales y de *status*.
- 3) Crecimiento (C): Que se corresponden con las de estima y autorrealización del modelo anterior.

Además, introduce un componente de “frustración-regresión” de forma que no tienen por qué satisfacerse previamente las necesidades de orden inferior y, en este sentido, la jerarquía de necesidades funciona en orden inverso. Si se paraliza la satisfacción de necesidades de orden superior (frustración) se activa una necesidad inferior. Las necesidades satisfechas

actúan como motivadores y sustitutos de las necesidades no satisfechas todavía.

Figura 1.4: Evolución de la teoría ERC de Alderfer desde la teoría de Maslow



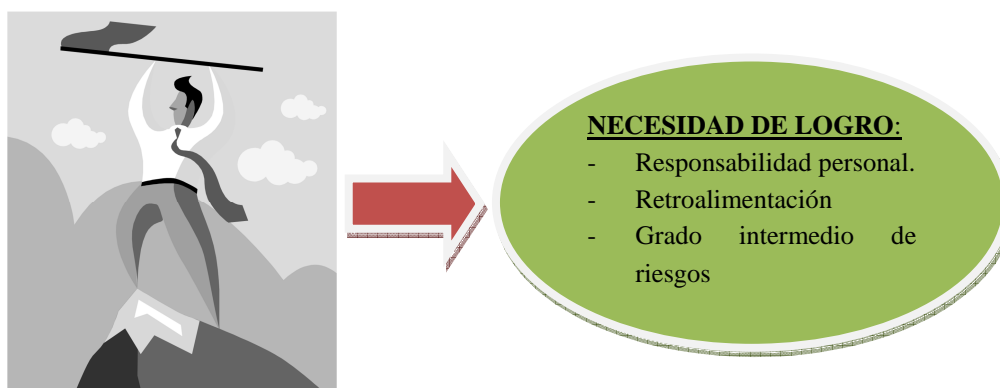
Fuente: elaboración propia.

➤ Teoría de las Necesidades Adquiridas (McClelland, 1969)

David McClellan en un contexto de aplicabilidad inmediata al ámbito laboral identifica, al igual que el autor anterior, tres tipos de necesidades, pero esta vez relacionadas con facetas de la motivación del comportamiento en el trabajo:

- 1) Afiliación: deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Estas personas quieren el parecer de otras y sin sentirse ligadas a ellas. La satisfacción proviene de la pertenencia a un grupo social y de su papel en el mismo.
- 2) Poder: pretensión de influir y tener autoridad sobre otros, de hacer que los otros se comporten de determinada manera. Esta necesidad se satisface con el ejercicio del mando frente a otras personas.
- 3) Logro: impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por conseguir algo difícil y poder mejorar el propio nivel de desempeño. Pero estas personas no esperan ninguna recompensa ni resultado posterior a la consecución de dichos logros, sino que consiguen la satisfacción cuando llegan a ellos.

Figura 1.5: Teoría de las necesidades adquiridas de McClellan



Fuente: Elaboración propia

El interés de la teoría radica en la utilidad para la organización, en tanto que la identificación del tipo de necesidad predominante en cada individuo le permitirá ubicarlo en el contexto más adecuado para su satisfacción, ya que admite que un sujeto pueda motivarse por varias necesidades simultáneamente y, a la vez, se defiende que es la fuerza relativa de estas necesidades diversas lo que nos caracteriza a cada uno. Por tanto se rebate la generalización de la teoría de Maslow, al considerar que las necesidades se adquieren a lo largo de la vida (no son innatas) y, por ello, son aprendidas mediante la experiencia y los contactos con el medio externo.

➤ Teoría del Grupo de Referencia Social (Korman, 1978)

Abraham Korman recoge las deficiencias metodológicas de la teoría de Herzberg y propone, según su teoría del grupo de referencia social, que la satisfacción del individuo en el trabajo se relaciona con las características de su grupo de pertenencia. Es en este grupo donde el individuo se encuentra y se enfrenta con normas que le permiten desenvolver una idea propia del mundo en que vive, contribuyendo, así, a la explicación que formula su realidad. Así, las características del trabajo, al ser compatibles con esas normas y deseos, facilitan el desarrollo de actividades más favorables con relación al trabajo y, consecuentemente, contribuyen a la satisfacción en el mismo. La controversia en esta teoría se centra, sin embargo, en el

mecanismo por el cual el individuo elige al grupo que le servirá como base para compararse en relación con su actividad laboral.

Bajo estos razonamientos tanto el contenido del trabajo como su contexto pueden incidir en la satisfacción o insatisfacción laboral. Las dimensiones como el logro, la responsabilidad o el reconocimiento son tan importantes como las condiciones del trabajo, las políticas de empresa o la seguridad.

1.4.2.2. Teorías de Proceso

Según estas teorías, las aspiraciones y las necesidades de los individuos requieren, además, de otros mecanismos para activar el proceso que lleva a la búsqueda de su satisfacción, por lo que parten de un enfoque más universal. Así, no reemplazan a las teorías anteriores, sino que aportan un complemento esencial a las mismas, partiendo de la idea fundamental de que el entorno laboral es percibido de manera específica y, por tanto, diferente por cada empleado y que es dicha percepción la que le llevará a actuar de una manera u otra. Por tanto, este carácter subjetivo tiene dos vertientes, ya que depende de las características individuales, motivos, creencias, valores y necesidades que tiene el individuo y, a su vez, también tiene relación con la forma en que éste percibe y comprende las características de su entorno.

➤ **Teoría de la equidad (Adams, 1963)**

La teoría de la equidad supone que el desarrollo del proceso motivacional no se plantea en un individuo de forma absoluta sino en términos relativos. John Stacey Adams, máximo precursor de la misma, entiende la satisfacción-insatisfacción en el trabajo en términos de equilibrio-desequilibrio del individuo en perspectiva con otros individuos de la organización o fuera de ella. En concreto, la teoría de la equidad propone que un empleado esté motivado o no en su organización y, por lo tanto, estará dispuesto a hacer un mayor o menor esfuerzo en su trabajo, dependiendo del análisis que realizará del equilibrio entre su nivel de esfuerzo en comparación con sus compensaciones, por una parte, y el nivel de esfuerzo que realizarán

terceros, que toma como referencia, en relación con las compensaciones que éstos reciben. De este modo, se produciría una falta de equidad si la persona percibe una desigual composición entre su contribución y resultados en comparación con los de otro. Por ello, ese individuo trata de reducir la desigualdad llegando a producir menos.

$$\frac{\boxed{\text{Resultados A}}}{\boxed{\text{Aportaciones A}}} = \frac{\boxed{\text{Resultados B}}}{\boxed{\text{Aportaciones B}}} \rightarrow \text{EQUIDAD}$$

La comparación del ratio anterior (individuo VS referente), puede dar como resultado cualquier de los siguientes tres estados: sobrepago, infra-pago o pago equitativo.

1º Sobrepago: se trata de una inequidad que ocurre cuando la ratio resultados/aportaciones de un individuo es mayor que la ratio correspondiente de otra persona con la que se compara. Se supone que las personas sobre-pagadas se sienten *culpables* (no obstante, en la realidad empresarial se da relativamente poco este tipo de sentimientos, en las personas que se pueden encontrar objetivamente en esta situación). Entonces, para restablecer el equilibrio, el empleado desearía realizar un mayor nivel de esfuerzo, de forma que su relación bajara para llegar al nivel del tercero con quien se compara. Por tanto, sólo en caso de que los empleados entendieran que están sobre-pagados se encontrarían realmente motivados.

2º Infra-pago: se trata de una inequidad que tiene lugar cuando la ratio resultados/aportaciones de un individuo es menor que la ratio correspondiente de otra persona con la que se compara. Se supone que las personas en esta situación se sienten frustradas (la realidad es que muchas personas se sienten infra-beneficiadas). En este caso la teoría de la equidad señala que el empleado intentaría volver a la situación de equilibrio. Como no puede actuar sobre las variables que afectan al tercero (referente), para conseguir la equidad lo hace sobre su propio esfuerzo. En este caso, se esfuerza menos, con lo que su relación aumentará hasta alcanzar la comparación del tercero.

3° Pago equitativo: sucede cuando el ratio resultados/aportaciones de un individuo es igual que la ratio correspondiente de otra persona con la que se compara. Se supone que las personas pagadas equitativamente se sienten *satisfechas*. Así el individuo no se vería en la necesidad de emprender ninguna acción.

Respecto a quiénes son los terceros objeto de referencia para el trabajador, éstos pueden ser, en primer lugar, los compañeros de trabajo en su propia organización, con los cuales comparte un contexto laboral (equidad interna). En segundo lugar, también es normal tomar para la comparación a personas que realizan las mismas funciones en otras organizaciones, como antiguos compañeros de trabajo o estudio (equidad externa). En tercer lugar, también puede tomarse como referencia al propio trabajador que realiza el análisis en otros momentos de tiempo (comparación temporal de sí mismo). En definitiva, la elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste. Esto ha llevado a estudiar cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo (Kulid y Ambrose, 1992).

Una parte importante de los esfuerzos de las empresas se centran en conseguir una distribución equitativa de las cargas de trabajo, en función de los resultados (recompensas) que obtiene el individuo. Esto forma parte de los objetivos de los departamentos y áreas de recursos humanos, pues de ello dependen en gran medida variables de gran importancia para las organizaciones como la eficacia, la productividad y el grado de motivación para desarrollar el trabajo.

En este apartado se hace necesario añadir que recientemente se han realizado investigaciones que buscan profundizar en el significado de equidad (entre otros, Simons y Robertson, 2003 o Latham y Pinder, 2005). Históricamente la teoría de la equidad se ha centrado en la *justicia distributiva*, que es la percibida por el trabajador en cuanto a la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos. Pero se piensa cada vez más en la equidad desde el punto de vista de la *justicia organizacional*, a través de la cual la equidad se convierte en una percepción general de lo que es adecuado en el lugar de trabajo. Los trabajadores perciben que sus

organizaciones son ecuanímes cuando creen que los resultados que recibieron y la forma en la que fueron recibidos son correctos. Un elemento clave de ésta última, es la percepción que tiene el individuo de lo que es la equitativo. Más allá de estos conceptos, la *justicia de procedimiento*, que es la que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas, cuyos dos elementos clave son el control del proceso y las explicaciones. La última y más reciente suma al concepto, es la *justicia de interacción*, que es la percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno, comedido y respetuoso.

Concretamente en el sector hotelero, diversos estudios recientes (entre otros, Nadiri y Tanova, (2010), consideran que la justicia distributiva tiende a ser un predictor más fuerte que todas las variables de estudio comparadas con la justicia de procedimiento. Los resultados sugieren que la equidad en los resultados que los empleados perciben puede tener más impacto sobre las intenciones de rotación, la satisfacción en el trabajo y el comportamiento de los ciudadanos en la organización, que la equidad percibida de los procedimientos de una empresa.

En definitiva, la teoría de la equidad entra en la complejidad y la subjetividad de los procesos de motivación poniendo de relieve la dificultad de los mismos, aunque señalando también puntos de referencia interesantes para marcar las políticas de la empresa (por ejemplo, indicando que las políticas salariales han de tener en cuenta, tanto cierto grado de justicia dentro de la organización turística, como ser competitivas respecto a otras organizaciones que se dediquen a la misma actividad).

➤ Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964)

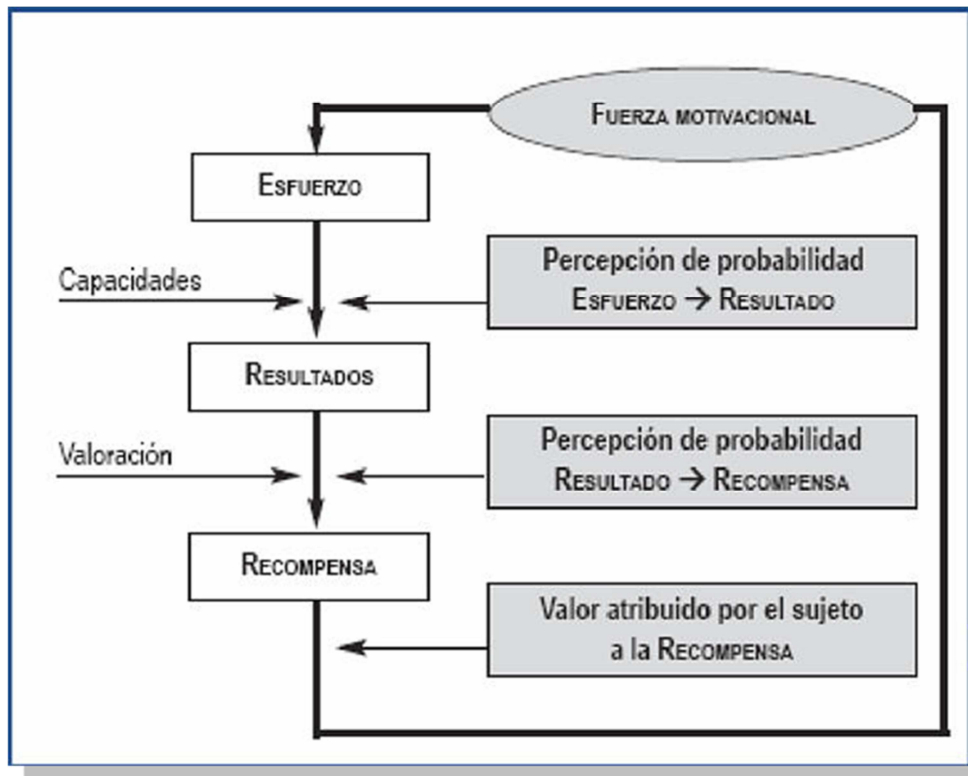
Victor Vroom parte del concepto de valencia, o valor que un trabajador concede a las recompensas obtenidas en el trabajo, para proponer una teoría aplicable específicamente al contexto laboral. La teoría de las expectativas se adentra en la subjetividad y en la complejidad del proceso motivacional. Su fundamento nace de la consideración de que la fuerza de la motivación y, por tanto, el nivel de esfuerzo que un empleado quiere realizar, estará condicionado por una serie de cálculos subjetivos de probabilidad o de

expectativa de ocurrencia de determinadas situaciones, aunque también tiene en cuenta el valor subjetivo que los individuos dan a las recompensas que les aportan las empresas por su esfuerzo. En otras palabras, las personas están motivadas para trabajar cuando esperan ser capaces de conseguir u obtener de sus trabajos las cosas que quieren. Esta teoría caracteriza a las personas como seres racionales, lógicos y cognitivos que piensan sobre lo que tienen que hacer para ser recompensados y sobre lo que significa para ellos esa recompensa antes de realizar sus trabajos.

La teoría de las expectativas asume que la motivación es el resultado de tres tipos diferentes de creencias:

- 1) Expectativas (esfuerzo – resultado): la creencia de que el esfuerzo personal tendrá resultados en el rendimiento. En este cálculo probabilístico entra la percepción que tiene el trabajador de sus capacidades, de su potencialidad y de sus limitaciones, y también de la probabilidad de que los resultados se materialicen en su trabajo si realmente trabaja duro.
- 2) Instrumentalidad (resultado – recompensa): la creencia de que el rendimiento personal será recompensado. Es decir, la probabilidad subjetiva que el empleado atribuye a que si ha obtenido determinados resultados y rendimientos en el trabajo esto se verá premiado por la empresa turística con el tipo de recompensa deseado o prometido.
- 3) Valencia: el valor percibido de las recompensas. Se trata de la valoración que hace el empleado de las mismas de manera subjetiva y sujeta a cambios en el tiempo. Para algunos empleados es más importante el dinero, para otros el tiempo, para otros un ascenso y para otros pueden serlo las relaciones sociales dentro de la empresa y, además, esta importancia también puede tener valencias diferentes para la misma persona con el paso del tiempo, donde por ejemplo, se modifique su situación personal y/o familiar.

Figura 1.6: Teoría de las expectativas de Vroom.



Fuente: Robbins y Judge (2009)

Desde estas premisas la teoría de la expectativa se basa en una función multiplicativa de los tres componentes. Por tanto, el supuesto multiplicativo de la teoría también implica que si uno de los componentes es cero el nivel de motivación será también cero. De esta forma, incluso si un empleado cree que su esfuerzo redundará en el rendimiento, el cuál tendrá como resultado la recompensa, la motivación será cero si la valencia de esta recompensa que espera recibir es percibida como nula.

Simbólicamente implica dos ecuaciones, primera:

$$V_j = f \sum_{i=1}^n V_k I_{jk}$$

Donde la valencia V del resultado j (el atractivo de ese resultado particular) es una función de la valencia multiplicada por la instrumentalidad I y todo ello sumado para todos y cada uno de los resultados posibles.

Y la segunda:

$$F_i = \sum_{j=1}^n E_{ij} V_j$$

Implica que la fuerza F que tiene una persona para actuar es la suma de los productos de la valencia V de los resultados y la fuerza de las expectativas E de que la conducta conllevará el resultado.

La teoría de las expectativas concibe la motivación de forma muy realista, como simplemente uno de los diversos determinantes del rendimiento laboral. La motivación influye en el rendimiento laboral en combinación con las destrezas, las habilidades, las características de personalidad, las percepciones de rol y las oportunidades de las personas. Quizás por ello, esta teoría es una de las más aceptadas (Robbins y Judge, 2009) y, aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias le brindan su apoyo.

➤ Teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968)

Edwin Locke, a finales de la década de los sesenta, propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Por tanto, señalaba que el establecimiento de metas incide directamente en las acciones de los individuos, orientan y conducen la actividad de los mismos hacia los resultados previstos por la organización. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar (Earley *et al.*, 1987). El individuo estará satisfecho o insatisfecho con el nivel de ejecución alcanzado en la medida en que se acerque al que se ha propuesto en sus metas.

La evidencia da mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas y cuantificables incrementan el desempeño, que las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles y que la

retroalimentación y la participación en su diseño, generan un desempeño mejor que la ausencia de ellas (entre otros, Locke y Latham, 2006).

1. Las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que una meta planteada de manera genérica y no concreta. La especificidad de las metas en sí misma parece actuar como un estímulo interno. Los resultados de las investigaciones también confirman esta regla, que Locke explica subrayando que es más fácil y rápido sentirse satisfecho con los resultados de un objetivo vago que con otro preciso, lo cual lleva a la ineficiencia en el desempeño de la tarea.
2. Las metas difíciles, si son aceptadas, serán motivadores hacia la elevación del nivel de desempeño. No obstante, es lógico suponer que cuanto más fáciles sean, más probable será que se acepten, pero esto no garantiza la eficiencia. La dificultad juega un papel motivador porque aceptar un objetivo difícil moviliza más y obliga a perseverar durante más tiempo, para la consecución de la meta propuesta, que si se tratará de una meta fácil de conseguir. Además, la satisfacción que se alcanza con la consecución de metas de elevado nivel es más intensa que cuando el nivel es menor o nimio. Además las metas difíciles centran y concretan nuestra atención. Por último, las metas difíciles nos llevan a descubrir estrategias que nos auxilian para realizar el trabajo o la tarea en la forma más eficaz.
3. La retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. Así, las personas lo hacen mejor cuando reciben *feedback* sobre lo bien que se dirigen a sus metas, porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer, actuando como una especie de guía. De hecho, la meta y la retroalimentación no son eficaces de manera aislada. Sin meta resulta imposible evaluar el rendimiento y, sin *feedback* no hay resultados evaluables y, por tanto, nada que guíe el esfuerzo y la acción. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder, ya que la autogenerada, es decir, cuando el individuo es capaz de vigilar su propio avance, tiene un efecto motivador más efectivo, que la retroalimentación que se genera de manera externa.

4. Por su parte, la participación en la fijación de las metas determina un resultado diferenciado sustancialmente mayor que cuando éstas son fijadas externamente y “solo” aceptadas por el individuo. Una ventaja destacable de la participación la podemos ver en que se trata de una característica deseable para el trabajo y, en algunas evidencias, dicha participación supone un crecimiento de la motivación, lo cual supone el aumento de la implicación y, con ella, se obtienen unos resultados más adecuados. Si no se usa la participación, entonces la importancia de la meta debe ser explicada de manera más clara a través del asignación individual de metas (Locke, 1997).

La aplicación práctica directiva de la teoría del establecimiento de metas es concretada a través de la llamada “dirección por objetivos”, donde se pone énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables. Muchas organizaciones consideran este sistema de gestión como una filosofía que busca mejorar la optimización de la acción directiva, transformando las necesidades objetivas de la organización en output que corresponden a los objetivos de la organización. Hay cuatro componentes comunes fundamentales para el éxito de la dirección por objetivos. Estos son el establecimiento de metas, la participación en la toma de decisiones (incluida las metas u objetivos), un periodo de tiempo explícito y la retroalimentación sobre el desempeño. Como vemos son la base fundamental de la teoría del establecimiento de metas que, como teoría motivacional, está siendo considerada como una de las más influyentes en el ámbito motivacional laboral.

➤ **Teoría de la discrepancia (Locke, 1969 y 1976)**

La teoría de la discrepancia fue elaborada por Locke y parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona, que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. En este sentido, Locke argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado. Del mismo modo, señala que la

satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.

Haciendo referencia al concepto de discrepancia, hay dos factores subjetivos que son fundamentales para la satisfacción laboral. El primero de ellos es la discrepancia entre la cantidad de una característica particular que la persona siente que tiene en el trabajo y la que le gustaría tener; el segundo factor es el grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del trabajo.

El modelo de Locke (1969 y 1976) es muy semejante al de Lawler, aunque no se basa en la teoría de la equidad. Considera que el nivel de satisfacción del individuo es determinado por una comparación subjetiva entre:

- a: lo que desea y aspira a conseguir con su trabajo
- b: lo que ese individuo entiende que recibe realmente

Si $a > b$ el empleado percibe que sus aspiraciones superan a lo que efectivamente recibe, experimentando insatisfacción. Si $a \leq b$, el individuo obtiene lo mismo o más de lo que aspira, experimentando en este caso satisfacción.

Basándose en ambos modelos, Alfaro de Prado *et al.* (2001) proponen la siguiente fórmula para determinar la satisfacción general en el trabajo:

$$S_R = \sum_{i=1}^n (a_i - b_i) I_i$$

Donde:

n = número de facetas diferentes del trabajo

a_i = lo que se considera equitativo recibir (modelo de Lawler) o el nivel de aspiración (modelo de Locke)

b_i = lo que se considera que se recibe

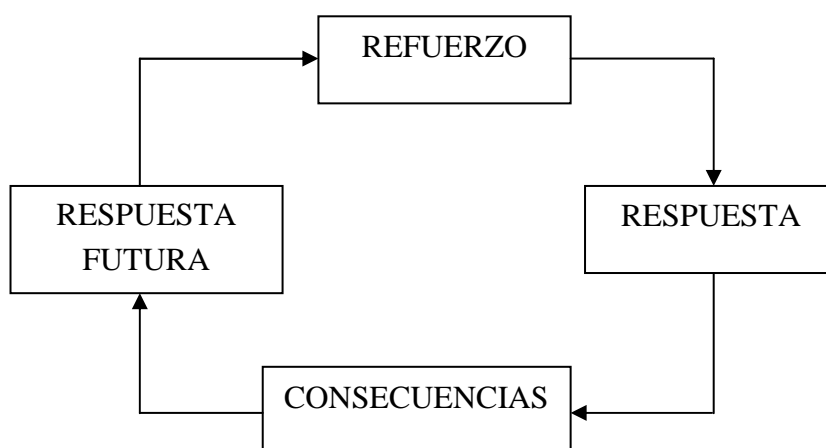
I_i = factor de ponderación de la importancia que presenta la faceta para el empleado

➤ **Teoría de los refuerzos (Skinner, 1971)**

Frederic Skinner afirma que todo individuo es producto de los estímulos que recibe del mundo exterior. La teoría del refuerzo está ligada a las teorías psicológicas conductistas y su planteamiento resumido plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias (figura 2.7).

La aplicación directa de los principios de modificación de conducta a la situación laboral se centra en proporcionar procedimientos por los que se puede moldear y alterar el rendimiento humano. En el centro de la modificación de conducta está el concepto de contingencia del refuerzo. Las personas realizan ciertos actos laborales que están sujetos a las contingencias del refuerzo. Así, trabajan con un cierto grado de eficacia y cuando una determinada conducta produce una recompensa el rendimiento mejora.

Figura 1.7: Proceso de la teoría de los refuerzos



Fuente: elaboración propia

El refuerzo positivo es un premio o algo agradable o deseado por el empleado y su fuerza se basa en la idea de que toda conducta apropiada de éste, que sea recompensada (carácter material, como el dinero o inmaterial, como el reconocimiento), hará que quiera repetirla en el futuro.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, castigos, etc., por conductas que no van en línea con los intereses de la

organización. Estos refuerzos negativos no aseguran que el trabajador vaya a comportarse de una forma correcta, ni que deje de hacer mal las cosas; a lo sumo, intentará evitar el castigo en el futuro mediante el aprendizaje.

La teoría del refuerzo aboga por el uso principal de los resultados positivos en el mundo de las organizaciones, limitando el uso de los refuerzos negativos, ya que los primeros están ligados principalmente a la motivación.

➤ **Teoría de la Eficacia Personal (Bandura, 1997)**

Albert Bandura fundamenta su teoría en la convicción que tienen los individuos que son capaces de llevar a cabo una tarea. Cuanto mayor sea la eficacia de la persona, más confianza tendrá en sus propias capacidades para llevarla a cabo de manera exitosa. Así, en situaciones difíciles las personas con una eficacia personal baja probablemente disminuyan su esfuerzo o dejen de realizar su trabajo, mientras que los trabajadores con mayor eficacia personal tratarán con más ahínco de conseguir superar el desafío planteado.

Dada la importancia que tiene la eficacia personal en el desarrollo adecuado o no del trabajo, el autor plantea que existen cuatro maneras para aumentarla y que pueden ser tenidas en cuenta por los directivos (Bandura, 1997):

- a) Dominio de aprobación: se trata de la mejor fuente para conseguir eficacia personal y consiste en obtener experiencia en la tarea o en el trabajo. Es decir, si ya he realizado con éxito ese trabajo o tarea anteriormente, la confianza en volver a hacerlo de esta manera en el futuro será mayor.
- b) Modelo indirecto: relacionado con el aprendizaje social, ya que tiene que ver con el aumento de la confianza a través de la observación de alguien que haga la tarea o trabajo. Específicamente, observando a los compañeros, los trabajadores infieren sus actitudes hacia el trabajo y hacia facetas laborales específicas.
- c) Persuasión verbal: basada en el aumento de la confianza debido a que alguien convence al individuo de que tiene las aptitudes necesarias para realizar con éxito la tarea.

- d) Sacudida: por la que se incrementa la eficacia por llevar a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea.

1.4.2.3. Otras Teorías sobre satisfacción laboral

Otras teorías y modelos que contribuyen a la explicación de la satisfacción en el trabajo son los siguientes:

➤ **Modelo de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1976)**

J. Richard Hackman y Greg Oldham formularon una teoría para determinar la influencia, positiva o negativa, del enriquecimiento de puestos sobre la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Para ello analizaron sistemáticamente la sucesión de relaciones que se establecen desde la implantación o modificación de ciertos aspectos organizativos y sociales del trabajo hasta la obtención de una serie de resultados deseables a nivel individual de los trabajadores y a nivel organizacional.

A partir de los supuestos de Herzberg y de las investigaciones de Turner y Lawrence (1965) desarrollaron el modelo que establece la interacción entre una serie de características del puesto y unas diferencias individuales que influyen en los aspectos fundamentales de la prestación de trabajo.

En este modelo se supone que las probabilidades de lograr estos resultados, personales y del trabajo, son mayores si los trabajadores presentan tres requisitos que denominaron *estados psicológicos críticos*:

1. Que el trabajador considere que su trabajo es importante o significativo.
2. Que el trabajador se sienta responsable del resultado obtenido o del nivel de ejecución alcanzado.
3. Que el trabajador tenga conocimiento de los resultados de su trabajo.

Es necesario que los tres *estados psicológicos críticos* estén presentes al mismo tiempo. Es decir, su combinación es multiplicativa, de tal forma que la ausencia de uno de ellos reduce de forma ostensible o anula la motivación interna.

Partiendo de lo anterior, Hackman y Oldham proponen:

1. Un trabajador puede experimentar que su trabajo es importante o significativo de tres formas distintas:

1.1 La variedad (V) de capacidades o tareas que se desarrollan. Se refiere al grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes, de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. La actividad laboral si es variada, como ocurre en muchos trabajos en la hostelería, puede resultar motivadora y estimulante, mientras que la repetición continuada de un reducido número de tareas puede llevar al desinterés y apatía. Pero también hay que tener en cuenta que si la variedad aumenta de manera importante y supera las capacidades del individuo, también puede convertirse en foco de desmotivación.

1.2 La identidad (I) del trabajo o grado en que el puesto supone la realización de una parte entera e identificable del trabajo. Cuando un trabajador realiza el ciclo completo del trabajo para dar origen a un producto o servicio terminado o a una subunidad del mismo, está realizando un módulo de trabajo natural con un resultado identificable. Ver la globalidad del trabajo resulta motivador para las personas.

1.3 La significación (S) de la tarea o grado en que influye sobre otras personas ajenas o no a la organización. Se trata de reconocer el impacto que el puesto tiene sobre otras personas o sobre su bienestar, ya sea físico o psicológico. Como generador de motivación, la clave es que el trabajador piense que está haciendo algo importante para su empresa y para la sociedad.

Cada una de estas dimensiones contribuyen de manera separada a que el empleado experimente que su trabajo es importante y su combinación, al contrario de lo que ocurría con los tres *estados psicológicos críticos*, no es multiplicativa, sino aditiva. Por tanto, un nivel bajo de una dimensión de las tres citadas anteriormente puede compensarse e, incluso, superarse con un nivel alto en otra.

2. Un trabajador puede experimentar que es personalmente responsable de los resultados de su trabajo mediante:

2.1 La autonomía (A) o grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo. La autodirección es la característica distintiva del trabajo autónomo. Cuando existe autonomía el trabajador sentirá que los resultados de su trabajo dependen únicamente de su esfuerzo, iniciativa y decisión. A medida que la autonomía aumenta, los individuos tienden a sentir más responsabilidad personal en el éxito o en el fracaso.

3. Un trabajador puede conocer los resultados de su trabajo, o el nivel de ejecución alcanzado, si existe feedback o retroalimentación sobre el mismo:

3.1 La retroalimentación (R) que hace referencia al grado en que la ejecución de las actividades de trabajo, que requiere un puesto, da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. La retroalimentación es muy importante para los trabajadores, ya que al invertir una parte sustancial de su tiempo en su trabajo es lógico que deseen saber cómo lo están haciendo. Esta información sobre la eficiencia del desempeño puede provenir de otras personas, como los compañeros o los superiores y también del propio trabajo.

Dado que, como se ha señalado, para la existencia de una motivación interna alta es condición necesaria que estén los tres *estados psicológicos críticos*, y que la importancia experimentada del trabajo depende de la

combinación aditiva de la variedad, la identidad y el significado, es posible la construcción de una fórmula que nos informe del potencial motivador de un puesto (Leal *et al.*, 2004) y que se calcula de acuerdo con la expresión:

$$\text{PMP} = (V + I + S) / 3 * A * R$$

Así el Potencial Motivador del Puesto (PMP) constituye una medida global y sintética del grado en que un puesto está en disposición de procurar motivación interna o recompensas intrínsecas a su titular.

Por último, existen una serie de variables moduladoras individuales que influyen en el grado en que los *estados psicológicos críticos* contribuyen a los resultados. Entre ellas se encuentran la necesidad de crecimiento del empleado, el grado en que poseen las capacidades que les permiten afrontar la complejidad del trabajo y la satisfacción mostrada con los factores extrínsecos al trabajo. De este modo, el modelo prevé que aquellos empleados más predispuestos a la búsqueda de desafíos y que poseen las habilidades y destrezas necesarias para obtener el éxito laboral, están más satisfechos y motivados en el desempeño del cargo.

Por tanto, el análisis de estas variables moduladoras sugiere que cuando los individuos no tienen la capacidad suficiente y/o no tienen necesidad de crecimiento y/o están insatisfechos con los factores de contexto será preferible ofrecerles trabajos con un potencial motivador bajo, ya que en este caso:

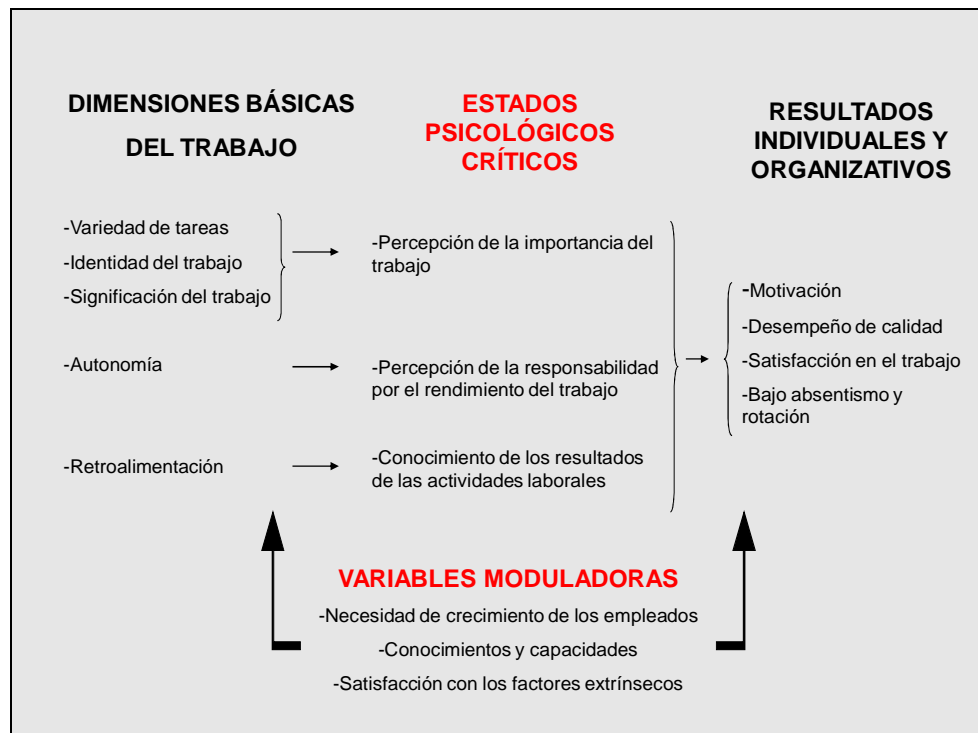
- Encontrarán mayor equilibrio entre las exigencias del puesto y sus capacidades.
- El trabajo se adaptará mejor a sus necesidades personales, que no son las de crecimiento.
- El trabajo será más simple, por lo que alcanzarán niveles aceptables de rendimiento y podrán reservar energía para abordar los problemas derivados de unas condiciones de trabajo insatisfactorias.

Las variables moduladoras pueden incidir por separado sobre la respuesta de las personas, pero son especialmente significativas cuando se presentan conjuntamente. En este sentido, el modelo sólo garantiza una alta

motivación interna y sostenida, cuando el individuo es realmente competente en su trabajo, tiene una gran necesidad de crecimiento y está satisfecho con las condiciones laborales.

Este modelo ha sido escrupulosamente investigado y la mayor parte de las evidencias dan apoyo al marco teórico general: es decir, existe un conjunto múltiple de características del trabajo y éstas influyen en los eventos del comportamiento (recientemente, Judge, 2000). Sin embargo, parece que el modelo no funciona: es decir, se obtiene mejor potencial de motivación si se agregan las características que si se utiliza la fórmula completa antes reseñada. Pero en general, parece que los puestos que tienen los elementos intrínsecos de variedad, identidad, significación, autonomía y retroalimentación son más satisfactorios y hacen que los empleados que los realizan tengan un desempeño mejor que los trabajadores que carecen de dichas características.

Figura 1.8.: Modelo de las característica del trabajo



Fuente: Hackman y Oldham, (1976)

➤ **Modelo Interactivo (Schneider, 1985)**

Se basa en las investigaciones referentes a la interacción dinámica entre personas y situaciones, según la cual no sólo el comportamiento depende de la persona y del contexto, sino que también el contexto es influido por las personas y sus comportamientos. La persona, entonces, no sólo se desarrolla buscando adaptar su trabajo a sus atributos personales, sino que es capaz de crear sus propias situaciones de trabajo.

La satisfacción, por tanto, no es producto exclusivamente del empleado o de la situación sino que es necesario articular la relación entre variables personales y contextuales en su estudio.

Según Schneider, esta perspectiva interactiva sería la más adecuada para el análisis de la satisfacción laboral en tanto explica que determinados aspectos del trabajo puedan satisfacer a unos empleados y a otros no, o que en un mismo individuo la satisfacción cambie a lo largo del tiempo.

➤ **Teoría de los eventos de situaciones (Quarstein *et al.*, 1992)**

Según esta teoría, la satisfacción laboral proviene de las reacciones emocionales a dos tipos de factores:

- ✓ las características de situaciones: son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto; son importantes y le son comunicadas antes de ocuparlo. Además son fáciles de categorizar, pues presentan una cierta estabilidad en el tiempo, como por ejemplo, las oportunidades de promoción, la política de empresa, las condiciones de trabajo, el salario asociado, etc.
- ✓ los eventos de situaciones: son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo; pueden ser positivas o negativas. Se refieren a aspectos transitorios y propios de cada momento. Ejemplos de eventos de este tipo serían la autonomía que presenta, la mayor o menor flexibilidad del horario, las relaciones con los compañeros, etc.

Las características y los eventos situacionales difieren, según se indica en la siguiente tabla 1.2:

Tabla 1.2: Teoría de eventos situacionales: Características y Eventos

CARACTERÍSTICAS SITUACIONALES	EVENTOS SITUACIONALES
Evaluación previa a la aceptación del puesto	Evaluación posterior a la aceptación del puesto
Aspecto relativamente estable o duradero	Aspecto relativamente transitorio
Es más costoso y difícil cambiar o mejorarla	Conlleva facilidad de cambio
Los elementos incluidos pueden ser fácilmente categorizadas	Son específicos de cada situación
Las respuestas emocionales son más controlables	Difícil control emocional frente a estas situaciones dada su especificidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Peiró & Prieto, 1996

La satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales a la situación frente a la que el empleado se encuentre. En el caso de los eventos, esas respuestas presentan un difícil control, lo que explica que algunos individuos manifiesten una baja satisfacción con características de situaciones claramente mejores a las de otros.

RESUMEN ESQUEMÁTICO: MARCO TEÓRICO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 1.3: Resumen teorización sobre Satisfacción Laboral

AGRUPACIÓN : CONCEPTUALIZACIONES	
Como emoción, actitud o respuesta afectiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Locke (1969) - Bravo <i>et al.</i> (1996) - Leal <i>et al.</i> (1999) - Larrainzar <i>et al.</i> (2001) - Andresen <i>et al.</i> (2007) - Lee y Chang (2008)
Como resultado de una comparación.	<ul style="list-style-type: none"> - Morse (1951) - Gowler y Legge (1972) - Levy, Garboua y Montmarquette (1997) - Mason y Griffin (2002). - Wright y Davis (2003) - Morillo Moronta (2006)
AGRUPACIÓN: PRINCIPALES TEORÍAS	
TEORÍAS DE CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquía de las Necesidades Básicas (Maslow, 1954) - Teoría de los dos Factores (Herzberg <i>et al.</i>, 1959) - Las Teorías X y Y (McGregor, 1960) - Teoría “ERC”: Existencia, Relación y Crecimiento (Alderfer, 1969) - Teoría de las Necesidades Adquiridas (McClelland, 1969) - Teoría del Grupo de Referencia Social (Korman, 1978)
TEORÍAS DE PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría de la equidad (Adams, 1963) - Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964) - Teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968) - Teoría de la discrepancia (Locke, 1969 y 1976) - Teoría de los refuerzos (Skinner, 1971) - Teoría de la Eficacia Personal (Bandura, 1997)
OTRAS TEORÍAS	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1976) - Modelo Interactivo (Schneider, 1985) - Teoría de los eventos de situaciones (Quarstein <i>et al.</i>, 1992)

Fuente: Elaboración Propia

II.- EL COMPROMISO ORGANIZATIVO

“El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre comprometido”

Victor Pauchet

2.1. INTRODUCCIÓN

En el entorno económico actual de globalización, cambios rápidos y competitividad, la gestión de los Recursos Humanos se hace mucho más compleja y de su eficacia depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones que en él actúan. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa pueden ser imitables, pero lo que hace realmente que una organización sea diferente son las personas que en ella trabajan (Bayona Sáez *et al.*, 2000)

En este marco global, la gran finalidad de la dirección y gestión del personal, radica en crear herramientas útiles mediante las cuales las organizaciones empresariales consigan que sus equipos humanos estén motivados e integrados hacia un logro común y personal y que les conduzcan a que se cumplan la metas de sus distintos proyectos (Crespi Vallbona y Boria Reverter, 2011).

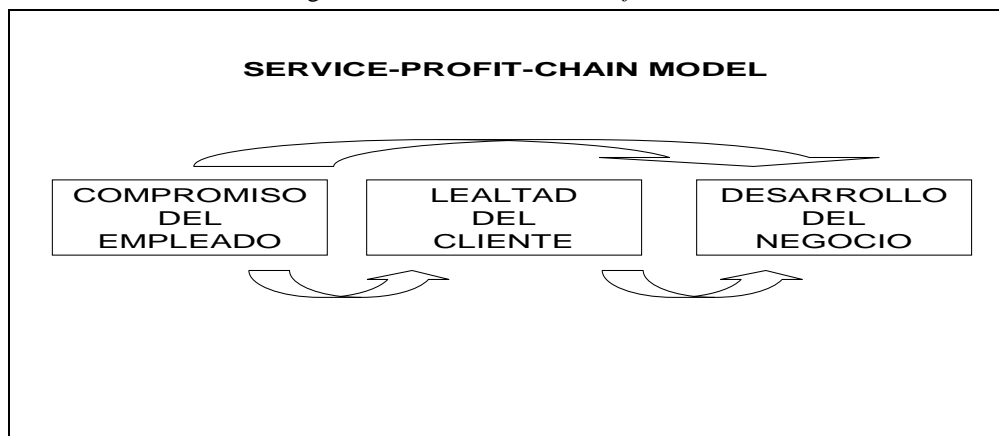
En lo referente al capital humano, su duración depende de la permanencia de los individuos en la organización, que estará relacionada con el grado de satisfacción que su trabajo les reporte a todos los niveles. El Compromiso Organizativo puede ser uno de los mecanismos que tienen los directivos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización. Existe entre los miembros de una organización cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes. De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generales y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr (Claure y Böhr, 2003).

Evidentemente estamos frente a un componente intrínseco de la relación laboral, tanto para el empleado como para la organización, que va más allá del carácter formal y legal de un contrato de trabajo y entra en la esfera, por tanto, del contrato psicológico, que implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas que están implícitas dentro de la interacción trabajador-empresa, convirtiéndose en una parte trascendente en la efectividad y competitividad de la organización. Pero también desde la

perspectiva de los empleados, el compromiso organizativo permite la estabilidad laboral, que impacta en prestaciones, jubilación, beneficios sociales y garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas (reconocimiento, desarrollo de habilidades, socialización, estatus, etc.) beneficiando a las familias y, en términos agregados, a la economía de su comunidad.

El modelo *Service-Profit-Chain* (figura 2.1) asume que el compromiso de los empleados puede conducir directa e indirectamente hacia la mejora del desempeño y la rentabilidad de la organización. Sugiere que unos empleados motivados permanecen leales y trabajarán cerca de sus niveles óptimos; indirectamente, el compromiso de los empleados, gracias a la calidad de su servicio al cliente puede conducir a la lealtad de este último. A su vez, generando la lealtad del cliente, se consigue mayor rentabilidad y desarrollo del negocio. Por tanto, se convierte en un sistema que se retroalimenta de manera continua.

Figura 2.1: Modelo *Service-Profit-Chain*.



Fuente: Reichheld (1996)

El compromiso supone, por tanto, una vinculación que incluye, bien un comportamiento, bien una actitud, siendo necesario que dicho vínculo conlleve un comportamiento en un particular sentido de actuación o una actitud positiva hacia una organización que predisponga al individuo a comportarse de tal manera que beneficie a la entidad (Meyer y Herscovitch, 2001). Va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El término “sentir la camiseta”, tan utilizado en ambientes futbolísticos y que puede sonar un tanto coloquial, representa en

realidad un estrecho vínculo que existe entre un empleado y su empresa. Además, suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y metas de la organización donde trabaja, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y su intención de seguir trabajando en la misma (Davis y Newstrom, 2001).

El gran reto actual de la dirección de recursos humanos radica en estudiar, crear y poner en marcha herramientas adecuadas de gestión, mediante las cuáles su personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarlos dentro de los suyos propios, consiguiendo con ello autorrealización para sí y ventajas competitivas duraderas y sostenibles para la empresa; que lo serán, si se cumplen cuatro factores fundamentales: el valor, la escases, la dificultad de imitación y la no sustitución (Barney, 1991), cuestiones que son atendidas por los recursos humanos.

Pero para que exista esta identificación de objetivos, se hace necesario que el individuo tenga la capacidad para realizar las tareas y que tenga un sistema de valores congruente con los valores centrales de la organización y, por su parte, la organización tendrá que seleccionar y desarrollar a gente que encaje con su situación, es decir, que recoja una óptima combinación entre las tareas a realizar y los requerimientos culturales (O`Reilly *et al.*, 1991).

El constructo compromiso organizativo, al igual que lo estudiado en el capítulo anterior sobre satisfacción laboral, ha sido un tópico investigado ampliamente dado el interés derivado del hecho, como se ha avanzado anteriormente, de su asociación a algunos de los principales factores del éxito de las empresa como puede ser el rendimiento, el absentismo, la fluctuación o rotación del personal, la moral y calidad de vida laboral, etc. (Mowday *et al.*, 1982; Reichers, 1985, Griffin y Baterman, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991; Cantisano *et al.*, 2004; Salvador, 2005; entre otros). Dicho estudio ha estado marcado, principalmente, por su carácter multidisciplinar, lo que ha provocado que haya sido definido, medido y estudiarlo de forma muy variada a lo largo de los años.

Tras esta breve introducción estamos en condiciones de avanzar en el estudio de otros conceptos relacionados con el compromiso organizativo, su delimitación teórica y las dimensiones más estudiadas del mismo.

2.2. DIFERENCIAS CON OTROS CONSTRUCTOS RELACIONADOS

En lo que respecta a la diferencia fundamental entre satisfacción laboral y compromiso organizativo, hay que denotar la mayor globalidad del segundo respecto a la primera, reflejando el compromiso una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción está intrínsecamente ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales (Backer y Backer, 1999). El compromiso es algo más estable en el tiempo, sin embargo, la satisfacción laboral muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo (Juaneda Ayenza y González Menorca, 2007). Así, un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización en términos globales es muy probable que los individuos consideren el abandono como un escenario más que probable (Robbins, 1996).

En relación con el orden causal de la satisfacción y el compromiso, la visión dominante en la literatura ha asumido que la satisfacción causa el compromiso, hipótesis que de hecho ha tenido un mayor soporte empírico (entre otros, Mueller *et al.*, 1994; Wallace, 1995; Sánchez Cañizares, 2010). Sin embargo otros estudios han determinado que el compromiso puede ser el causante de la satisfacción (Bateman y Strasser, 1984; Vandenberg y Lance, 1992). Por último, son varios los estudios que han concluido que existe una relación recíproca entre la satisfacción y el compromiso (Mathieu, 1991; Mottaz, 1988). Dentro de esta relación recíproca, incluso, algunos estudios longitudinales concluyen que no se puede determinar claramente el orden causal (Currivan, 1999).

Del mismo modo, la motivación y el compromiso tienen en común el estar relacionados con un esfuerzo realizado por los individuos, pero el segundo infiere a un individuo el deseo para realizar un esfuerzo mayor, mientras que la motivación confiere el significado que el individuo empleará para realizar dicho mayor esfuerzo (Sager y Johnston, 1989). Otro término muy relacionado, la implicación laboral, ha sido definido como el estado mental que refleja el grado de identificación psicológica del empleado con su trabajo.

Finalmente, uno de los aspectos no resueltos en relación con el compromiso es la controversia acerca de si la implicación en el puesto es un constructo diferente del compromiso organizativo ya que evidencias teóricas así lo indican; sin embargo, esta relación aún no ha sido del todo clarificada. Meyer y Allen (1991), por ejemplo no la consideran como variable relevante en su modelo y Guthrie *et al.* (2002) investigaron el compromiso y la implicación como variables correlacionadas.

Mowday *et al.*, (1979) y Porter *et al.*, (1974) consideran la implicación en el puesto como parte del compromiso, aspecto que también fue objeto de hipótesis por parte de Mathieu y Zajac (1990), al indicar que las dos variables pueden estar correlacionadas pues la organización provee a los empleados de trabajos que ellos desean y esto hace que los trabajadores se ligen a su organización. Por su parte Gracia *et al.*, (2001) indican que la implicación en el trabajo es el mismo concepto que el compromiso organizativo de acuerdo a la definición de Mowday *et al.* (1979) que menciona como referentes del compromiso la identificación e implicación, que son los elementos que Kanungo (1982) incluye en su definición de implicación ya sea con un trabajo en particular o con el trabajo en general. Por su parte, O'Reilly y Chatman (1986) lo enfocan principalmente a la atadura psicológica por medio de una identificación e implicación empleado – empresa.

2.3. *OTROS CONCEPTOS GENERALES DE COMPROMISO*

Las empresas actuales necesitan alguna forma de compromiso por parte de sus empleados, para conseguir alcanzar sus metas organizacionales. Capelli (1999) observó que muchas organizaciones intentan redirigir el compromiso del empleado desde la empresa como un todo, hacia aspectos específicos de ésta, como por ejemplo el equipo o el grupo de trabajo. En este sentido, Gallaguer y McLean Parks (2001) abogan por reconocer la importancia y las diferencias entre las diversas formas de compromiso ya que, en el entorno actual, algunas de ellas pueden no ser aplicables a un determinado grupo de empleados. Por ejemplo, en el caso de los empleados con una relación laboral temporal, difícilmente vamos a conseguir de ellos un alto compromiso con la organización, cuando tampoco la organización, por su carácter temporal, no lo tiene con ellos (no obstante, sí se podría esperar compromiso con el trabajo o con los miembros de su grupo).

Teniendo en cuenta esta importante premisa, hay que señalar que durante la evolución de los estudios sobre compromiso organizativo se han desarrollado varios focos en la literatura, que nos permiten determinar la existencia de diversos tipos de compromiso existentes en el seno de la organización, pero que no son compromiso organizativo propiamente dicho (Vandenberghe y Bertein, 2009). Siguiendo a Meyer y Herscovitch (2001), a continuación vamos a analizar alguno de ellos. A saber:

1. El compromiso general, lo podemos concretar como los conceptos que de una forma amplia describen la relación de un individuo con una actividad, una creencia o una fuerza que dirige su compromiso.
2. El compromiso hacia los miembros del grupo, se centra en torno a sus integrantes como conjunto de individualidades, es decir, partiendo del concepto grupo. En cambio el compromiso organizativo versa sobre la idea de conjunto, de unidad y, en definitiva, de equipo. Esta divergencia, que parece más aparente que real, cobra relevancia cuando existe conflicto de intereses entre los miembros de la organización o entre estos y la propia organización.

3. El compromiso con el trabajo, está relacionado directamente al sentimiento de apego que tiene el individuo con su trabajo. Sin embargo, confundirlo con el compromiso organizativo sería limitar en cierto sentido a éste, ya que el compromiso con el trabajo puede ser uno de sus elementos pero no el único, porque además del trabajo se incluyen las relaciones laborales y humanas, los fines colectivos perseguidos, los sentimientos de equipo, los instrumentos, etc.
4. El compromiso con la carrera o con la ocupación, se refiere a la actitud del individuo en relación con su profesión o vocación y su motivación para trabajar en el puesto elegido. La diferencia principal con el compromiso organizativo es que éste tiene en cuenta la esfera colectiva, mientras que el compromiso con la carrera u ocupación se mueve dentro de la esfera individual del trabajador. Dado el cambio de concepto actual sobre el trabajo y su componente de permanencia (es decir, hemos pasado de un trabajo para “toda la vida” a un trabajo para periodos vitales determinados), el compromiso organizativo, en cierto modo y dentro del ámbito de lo individual, ha perdido algo de fuerza frente al compromiso con la propia carrera.
5. El compromiso con los cambios organizacionales, es decir, los vínculos psicológicos que demandan la acción juzgada necesaria para el éxito de los cambios de la organización. Dentro de esta concreción de los elementos que pueden componer el compromiso organizativo, también podríamos hablar del compromiso con las metas, que se refiere al alcance de las metas y las recompensas esperadas.
6. El compromiso con la estrategia, está caracterizado por la espontaneidad del individuo de alcanzar la culminación de la estrategia y, por tanto, implica la voluntad de la persona por poner esfuerzo para promulgarla. En este apartado, podemos hablar también del compromiso con el objetivo inmediato, entendido como el apego o determinación de uno para alcanzar un objetivo, a pesar del origen del mismo. Este último tipo de compromiso se fundamenta en el grado en el que el individuo considera que el objetivo es importante y, por tanto, está convencido en alcanzarlo poniendo esfuerzo a lo largo

del tiempo, estando dispuesto a persistir en sus intentos para lograrlo incluso atravesando dificultades.

Tabla 2.1: Principales tipologías de compromiso.

TIPOS DE COMPROMISO	DESCRIPCIÓN SUCINTA
1° General	<i>Forma amplia de relación de un individuo con algún aspecto de la vida.</i>
2° Organizativo	<i>Unión emocional, identificación e implicación con la organización en la que se trabaja</i>
3° Hacia los miembros del grupo	<i>Se genera con los miembros individuales del grupo, no con el concepto general de colectividad.</i>
4° Con el trabajo	<i>Compromiso con uno de los componente específico del mundo laboral, es decir, el trabajo (parte del organizativo)</i>
5° Con la carrera u ocupación profesional	<i>Al igual que el anterior, se refiere a un aspecto determinado del compromiso, concretado en el puesto de trabajo, profesión y su desarrollo profesional.</i>
6° Con los cambios organizativos	<i>Identificación con los cambios que se van produciendo en la vida de la organización en la que se trabaja.</i>
7° Con la estrategia y/u objetivos	<i>Referido a aspectos generales de afecto a la estrategia diseñada e implantada en la empresa y, en el segundo caso, a los objetivos concretos que se persiguen</i>

Fuente: elaboración propia

A pesar de la existencia de múltiples formas de compromiso, la mayoría de autores (Scholl, 1981; Oliver, 1990; Brown, 1996; Meyer y Hersovitch, 2001), coinciden en que hay una “*core essence*” que caracteriza el constructo y lo distingue de los otros tipos de compromiso antes reseñados. Especialmente Meyer y Herscovitch (2001), tras recopilar una lista de definiciones de compromiso existentes y, basándose en las similitudes encontradas, elaboraron una definición de lo que consideraban la esencia del compromiso, ya que para ellos las diversas formas de compromiso comparten esa esencia fundamental, como una fuerza de unión, pero que deben ser diferenciadas por la específica actitud que las caracteriza, actitud que puede

ser entendida como la franja mental o estado psicológico que ciñe a una individuo a un curso de acción.

Por tanto el compromiso como toda variable actitudinal presenta un triple componente:

- a) La dimensión cognitiva, que incluye las percepciones, conocimientos y creencias personales (Meyer y Allen, 1984; McGee y Ford, 1987). Dentro de esta categoría encontramos la valoración del coste de abandono que realiza el individuo (Allen y Meryer, 1990; Gundlanch *et al.*, 1995).
- b) La dimensión emocional, representada por los sentimientos derivados de la relación. Esta orientación se cimienta en la propuesta de Buchanan (1974), para quien el compromiso incluye tres componentes básicos:
 - i. Identificación, es decir, adhesión personal a los objetivos y valores organizacionales.
 - ii. Implicación, considerada como inmersión psicológica en las actividades institucionales.
 - iii. Lealtad, entendida como un sentimiento de afecto y apego.
- c) La dimensión comportamental, que se basa en la manifestación del compromiso. Para Guandlanch *et al.*, (1995) se trata de la mejor manera de mostrar el compromiso, ya que supone la confirmación de una acción por una de las partes. Esta dimensión del compromiso, puede reflejarse de distintos modos, verbal o escrito, siendo posible compaginar ambos. Aún más, el escrito sirve para respaldar los postulados del verbal (Grönross, 1990).

2.4. DELIMITACIÓN TEÓRICA

Es muy importante el conocimiento, desde el punto de vista de la estrategia empresarial, de cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que trabajan. Estos vínculos han sido

estudiados desde distintas perspectivas y conceptos, pero en la actualidad es la noción del Compromiso Organizativo la más aceptada a la hora de analizar la lealtad y la unión de los empleados con su empresa.

El compromiso organizativo ha sido 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 (Gaetner, 1999; Currivan, 1999; Linz, 2003).

Entre las abundantes definiciones sobre compromiso organizativo, se detecta una idea común según la cual los individuos “comprometidos” creen y aceptan los objetivos y valores de la organización de forma que están dispuestos a permanecer en el seno de la misma y dedicarle un considerable esfuerzo (Mowday *et al.*, 1979). El compromiso organizativo se convierte entonces en un “vínculo psicológico” que influye en el empleado para que actúe de acuerdo a los intereses de la organización. (Porter *et al.*, 1974). De este modo, se entiende que las personas pueden sentir, simultáneamente y con distinta intensidad, el compromiso organizativo, considerando que se trata de un constructo multidimensional que puede abarcar muy distintas dimensiones y facetas.

Podemos decir que el inicio del estudio del compromiso bajo el enfoque del comportamiento organizativo se puede ubicar, principalmente en el trabajo de Porter y sus colegas (Porter *et al.*, 1974; Mowday *et al.*, 1982). En los años ochenta, Mowday, Porter y Steers (1982) tras casi una década de investigación sobre el tema, publicaron un trabajo que ha sido un claro referente para la comunidad académica. En su investigación (Mowday *et al.*, 1982: 27) definían el compromiso organizativo como “la fuerza relativa a la identificación de un individuo con, e implicación en, una determinada organización”. Más recientemente, en 2005, los mismos autores indicaron que con esta definición quisieron resaltar tres ideas fundamentales (Mowday *et al.*, 1982: 176): “En primer lugar, nos centramos en el compromiso hacia la organización, definiendo organización como un lugar de empleo. En segundo lugar, estábamos interesados en el compromiso hacia la organización como una actitud de los empleados. En tercer lugar, tomamos el punto de vista de que la naturaleza intrínseca del compromiso tenía que significar algo más

profundo e intenso que una simple lealtad pasiva”. Según estos mismos autores, existen diversas formas de entenderlo, es decir, relacionado con conductas y, por tanto, se trata de un sobreesfuerzo individual centrado en superar las expectativas establecidas o relacionado con actitudes, que representa el estado en el que la persona se identifica con la institución y sus objetivos y desea seguir siendo miembro de la misma para facilitar el logro de metas.

Esta línea, que mantiene la existencia de más de un tipo de compromiso organizativo, ya había sido introducida por Becker (1960) en su “Teoría del intercambio social” donde define el compromiso con la organización como el vínculo que se establece entre el individuo y la organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo. Es decir, se considera que la persona sigue en su empresa porque cambiar de situación supondría sacrificar las inversiones realizadas.

Previamente a la definición clásica de Porter, antes reseñada, Sheldon (1971) configura el compromiso organizativo como una actitud u orientación hacia la organización la cuál vincula o anexiona la identidad de las personas de la organización. Sin duda que esta forma de conceptuarlo supone una aportación tradicional desde el campo de la psicología social. Un año después, Hrebiniak y Alutto (1972) lo determinan a través del intercambio o la participación, al fijarlo como el resultado de una transacción y alteración individuo-organización de *side-bets* o inversiones a largo plazo. Del mismo modo, Salancic (1977) habla de compromiso en términos de *obligación*, por considerarlo como un estado de ser en el que un individuo se ve limitado por sus acciones y, a través de ellas, por los convencimientos que las sustentan.

En la década siguiente, es decir, en los años ochenta, además de las citadas anteriormente como clásicas, existen definiciones del compromiso que lo sitúan como la totalidad de presión normativa, para actuar en un sentido que se corresponde con las metas y los objetivos de la organización (Wiener, 1982). También podemos destacar los autores que lo asocian a una fuerza de estabilización, al entender en tal sentido que actúa para mantener la dirección del comportamiento, cuando no se conocen las condiciones de expectación/equidad (Scholl, 1981) o Brickman (1987) que concreta dicha fuerza de estabilización, al comportamiento individual bajo circunstancias

donde el individuo hubiera estado tentado de cambiar su comportamiento. Por su parte, Blau y Boal (1987), en ese mismo año, lo definían como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Por último, O'Reilly y Chatman (1986) ponen el acento en el carácter de vinculación individuo – organización, que refleja el grado con el cual el primero interioriza o adopta las características o perspectivas de la segunda.

Avanzando temporalmente a la década de los noventa, Meyer y Allen (1991) hablan de compromiso en términos de estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, donde las expectativas de ambas partes son muy propias. Por su parte Mathieu y Zajac (1990), después de estudiar diversas investigaciones sobre el constructo, señalaron que las definiciones sobre éste tienen en común expresiones referentes al vínculo o lazo del individuo con la organización. En este sentido, Cotton (1993) subraya la esfera participativa del compromiso, al considerarlo como un proceso compartido, resultado de combinar información, influencia y/o incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional.

Ya en la segunda mitad de la década de los noventa, Peiró y Prieto (1996) resaltan la vertiente actitudinal del compromiso, entendido como un estado en el que las personas se identifican con la organización, sus metas, y desean seguir siendo miembros de la misma. Para Cohen y Kirchmeyer (1995) y, posteriormente de nuevo, para Meyer y Allen (1997), el compromiso lo conceptuaban como la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización. Por su parte Price (1997) habla de él en términos de lealtad experimentada por un empleado hacia una unidad social, considerando que tanto este constructo como la satisfacción laboral, son variables que intervienen en el proceso de rotación de los empleados.

Finalmente, en los comienzos de este nuevo siglo XXI, Davis y Newstrom (2000) definen el compromiso como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Estos autores sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en

una organización porque han experimentado un éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos. El compromiso organizativo es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular, tal como lo denomina Arciniega (2002). Según Testa (2001), también puede ser visto como una respuesta emocional ante una evaluación positiva del entorno laboral por parte del empleado. Dicha respuesta debe ser considerada como una adhesión, concretamente cuando el individuo cree firmemente en los valores y metas de la organización o bien, demuestra un fuerte deseo de permanencia en la misma (Scholarios y Marks, 2004).

En definitiva, en esta primera década del presente siglo, existen muchas otras definiciones de compromiso organizativo y todas ellas mantienen el sentido del vínculo y la afectividad como características básicas: “apego afectivo” (Bayona *et al.*, 2000), “estado interno de la persona” (Lagomarsino, 2003), “deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución” (Arias Galicia *et al.*, 2003).

Tabla 2.2: Evolución histórica de la concepción del compromiso.

SIGLO/DÉCADA	PRINCIPALES AUTORES
Siglo XX: década de los setenta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sheldon (1971) ✓ Hrebiniak y Alutto (1972) ✓ Porter <i>et al.</i> (1974) ✓ Salancic (1977) ✓ Mowday <i>et al.</i> (1979)
Siglo XX: década de los ochenta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Scholl (1981) ✓ Wiener (1982) ✓ O'Reilly y Chatman (1986) ✓ Brickman (1987) ✓ Blau y Boal (1987)
Siglo XX: década de los noventa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mathieu y Zajac (1990) ✓ Meyer y Allen (1991) ✓ Cohen y Kirchmeyer (1995) ✓ Peiró y Prieto (1996) ✓ Meyer y Ayan (1997)

Tabla 2.2 (continuación): Evolución histórica de la concepción del compromiso.

SIGLO/DÉCADA	PRINCIPALES AUTORES
Siglo XXI: primera década	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Davis y Newstrom (2000)</i> ✓ <i>Bayona, Goñi y Madorrán (2001)</i> ✓ <i>Arciniega (2002)</i> ✓ <i>Lagomarsino (2003)</i> ✓ <i>Arias García (2003)</i> ✓ <i>Scholarios y Marks (2004)</i>

Fuente: elaboración propia

Para finalizar este apartado hay que señalar que el estudio del compromiso organizativo ha adoptado tres perspectivas diferentes:

- 1) La perspectiva de intercambio social: como antes se ha señalado Becker (1960) definió el compromiso con la organización como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (*side-bet*) realizadas a lo largo del tiempo. Según esto, la persona continúa en la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas.

- 2) La perspectiva psicológica, en la cual el compromiso con la organización es la fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular, y puede ser caracterizado por:
 - a. Un fuerte deseo de permanecer como miembro de una organización en particular.
 - b. Un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización.
 - c. Una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización, que resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo (Mowday *et al.*, 1979) ya que las personas comprometidas manifiestan cierta intensidad en la unión psicológica (emocional) con la organización (O'Reilly y Chatman, 1986).

La formación del compromiso psicológico depende del intercambio que mantiene el empleado con la organización, puesto que la persona espera recibir determinadas recompensas psicológicas como obtener nuevos conocimientos, reconocimiento de su grupo de trabajo, etc. (Mathieu y Zajac, 1990).

- 3) La perspectiva de atribución, para la cual el compromiso es una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables (Reichers, 1985). Esta dimensión está más vinculada a la dimensión de “ética del trabajo” que puede ser definida como una responsabilidad que nace del interior del individuo y que impulsa a hacer el mayor esfuerzo posible por realizar un buen trabajo (Varona, 1993).

2.5. DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

La modelización de compromiso organizativo ha girado tradicionalmente entre la visión unidimensional y la multidimensional. En la primera destaca, sobre otros, el modelo de Porter *et al.* (1974) que, aunque al definir el compromiso, como ha quedado reseñado en el apartado 2.4 anterior, hacían referencia a tres dimensiones, trataron el constructo como unidimensional

La consecución de la unificación de criterios es altamente difícil, y más cuando intentamos alcanzarla en un marco teórico pluridisciplinar. Sin embargo, actualmente el grueso de las investigaciones sobre el mismo, aceptan y parte del modelo multidimensional (Meyer *et al.*, 2004). No obstante, también este modelo tiene discordancias de acuerdo con Meyer y Herscovitch (2001), cuyo origen está en:

- ✓ La evidencia empírica.
- ✓ Las diferencias entre los conceptos unidimensionales, encontrados en un primer momento.
- ✓ Los estudios hechos en un contexto teórico.
- ✓ La combinación de todos ellos.

Dada la amplia literatura que existe en relación a las diferentes dimensiones sobre el compromiso organizativo, se ha optado por hacer un desarrollo sobre la clasificación multidimensional del constructo, ya que si bien es un hecho la falta de acuerdo en la definición de compromiso, como acabamos de señalar, el consenso es más amplio en cuanto a su carácter multidimensional, aunque las discusiones se mantiene sobre el número y las dimensiones que lo integran. Por nuestra parte vamos a estudiar, principalmente, los enfoques bi y tridimensional, antes de entrar en más detalle en el modelo de Allen y Meyer que es actualmente el más desarrollado en las revisiones teóricas.

2.5.1 ENFOQUE BIDIMENSIONAL

En los primeros años de la década de los ochenta, Angle y Perry (1981) plantearon un modelo de compromiso organizativo bidimensional, que se concretaba en el **compromiso de quedarse** y el **compromiso de valores**, a través del cual el primero de ellos se presentaba como el compromiso de mantener la afiliación a la empresa, mientras que el segundo era el respaldo a los objetivos lo que lo caracterizaba. Este último parece representar mejor el concepto de compromiso unidimensional de Porter, ya que la primera dimensión parece contener más una obligación que un verdadero compromiso organizativo.

Tres años después, Meyer y Allen (1984) puntualizaban que lo común entre las diversas definiciones del compromiso organizativo existentes era el hecho de verlo como un estado psicológico. Coinciden con O'Reilly y Chatman (1986) en que lo que difería entre ellas era la naturaleza de dicho estado psicológico, por lo que propusieron un modelo bidimensional para medirlo en el que distinguían entre compromiso afectivo y de continuidad. Se podría caracterizar al compromiso afectivo como intrínseco, es decir, atribuible a factores propios e internos del individuo y a su fuerte deseo personal de permanecer en la organización y, al continuo, calificar como extrínseco, pues la gente permanece comprometida porque le supone ciertos beneficios a los que no está dispuesta a sacrificar.

El punto de partida para el “descubrimiento” por parte de Meyer y Allen de la dimensión afectiva, lo encontramos en Buchanan (1974: 533) que

entendía el compromiso como la “...vinculación afectiva con los objetivos y valores de la organización en sí misma independientemente de su puro valor instrumental”. En cualquier caso, Meyer y Allen (1984) caracterizaron esta dimensión por la unión emocional que los empleados sienten hacia la organización, concretada por su identificación e implicación con ésta, así como también por el deseo de permanecer en ella. Según Johnson y Chang (2006) los empleados que posean este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio de la organización.

Cabe señalar que esta dimensión afectiva es la que mayor atención ha recibido por los investigadores (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002). Así Meyer y Allen (1997) lo justificaban, por un lado, alegando la novedad en el desarrollo de modelos multidimensionales de compromiso y en las escalas de medidas apropiadas y, por otro, planteando el compromiso afectivo como “la forma más deseable de compromiso y que las organizaciones están, probablemente, más dispuestas a inculcar a sus trabajadores” (Meyer y Allen, 1997: 67).

Por otra parte, el segundo, es decir, el compromiso de continuidad, lo entendieron como la necesidad que tienen los individuos de pertenecer en la organización, sin que existan necesariamente vínculos emocionales con ésta (Sallan *et al.* 2010). Como antes se ha indicado para la perspectiva de intercambio social, se construye a partir de la teoría del “*side-bet*” de Becker de la década de los 60. Un individuo con compromiso de continuidad elevado percibe que necesita permanecer en la organización. Esta necesidad nace de las elecciones vinculantes de los individuos (McGee y Ford, 1987) que les conducen a una situación en la que los costes asociados a abandonar la organización son percibidos como mayores a los asociados a permanecer en ella. Estos costes vinculantes pueden ser de origen diferente, como pueden ser los unidos a los sacrificios realizados por permanecer en la organización, y los que dimanen de la falta de alternativas a la organización actual.

Además, el compromiso de continuidad está asociado a esquemas motivacionales diferentes de los del compromiso afectivo (Powell y Meyer, 2004), por lo que pueden influir de manera diferente en el comportamiento del individuo. Algunos autores (McGee y Ford, 1987 y Somers, 1995) sugieren que debía estar subdividido en dos dimensiones, a saber, el

sacrificio personal asociado a dejar el trabajo y las oportunidades limitadas para encontrar otro empleo.

En resumen, esta dimensión se refiere a la amenaza de la pérdida como elemento que compromete a una persona con la organización (lo cual ha sido objeto de duras críticas como veremos más adelante), ya sea por la amenaza directa de pérdida (valores conseguidos por el propio puesto) o por la amenaza de una pérdida indirecta (falta de alternativas para reponer o mejorar la circunstancias del trabajo actual). De modo que esta dimensión aumentará en la medida que lo hagan cuantitativamente o cualitativamente las *side bets*, pero siempre que el individuo sea consciente de la existencia de las mismas.

En los años noventa, Mayer y Schoorman (1992) propusieron un modelo que comprendía dos dimensiones de compromiso, como son de continuidad y de valores. Entendían el primero como "...el deseo de seguir siendo un miembro de la organización" (Mayer y Schoorman 1992: 673), y, en cambio, el de valores como "...una confianza y aceptación en los objetivos y valores organizativos y una voluntad de ejercer un considerable esfuerzo en nombre de la misma" (Mayer y Schoorman, 1992: 673).

Recientemente Meseguer Albert (2011), al referirse a los efectos de la crisis sobre el compromiso en la empresa, entendía dos tipos de compromiso del trabajador, el racional o voluntad de permanencia en la empresa y el afectivo que implica "la voluntad de realizar un esfuerzo discrecional para ir más allá del ámbito estrictamente de la responsabilidad del propio puesto de trabajo, en forma de colaboración no solicitada con compañeros y otros departamentos, mejora voluntaria de los procesos y sistemas de trabajo, comunicación de errores, nuevas ideas, etc." (Meseguer Albert, 2011: 21-22).

Profundizando algo más en cada una de las variables que lo componen, Meseguer Albert (2011) identifica al primero, es decir, el racional (también identificado como barreras de salida) y lo hace coincidir "con los motivos que nos llevan a aceptar un empleo y depende de factores como la seguridad y estabilidad, las satisfacción con las condiciones económicas y con las funciones propias del puesto, el prestigio social del mismo, las facilidades para la conciliación de la vida personal y familiar, las

posibilidades de formación y desarrollo profesional y los recursos disponibles para realizar el trabajo”. En cambio al segundo, el afectivo, lo relaciona “con la buena relación del trabajador con sus compañeros y superior directo, el conocimiento de los objetivos y prioridades de la empresa, el interés por los productos y/o servicios generados, el orgullo respecto a la contribución social de la empresa y la identificación del trabajador con el proyecto empresarial, los valores y la forma de – hacer las cosas en casa-“(Meseguer Albert, 2011: 22). En su estudio concluye señalando la necesidad en momentos de crisis, de “inventariar” el grado actual de compromiso en la organización, las barreras a ambos compromisos, el *gap* entre el estado actual y el deseado y el apoyo o riesgo que esto supone para el logro de las prioridades estratégicas de la empresa.

2.5.2 ENFOQUE TRIDIMENSIONAL

A mediados de la década de los ochenta del siglo pasado, O’Reilly y Chatman (1986) argumentaban que el compromiso refleja “el vínculo psicológico” que ata al individuo con la organización pero que la naturaleza de éste podía diferir. De esta suerte, afirmaron que ese vínculo entre el empleado y la organización podía tomar tres formas, a las que llamaron: conformidad, identificación e interiorización. La conformidad se da cuando se adoptan actitudes y conductas para conseguir recompensas específicas, es decir, la implicación instrumental por una recompensa extrínseca concreta. La identificación ocurre cuando los trabajadores se sienten orgullosos de ser parte de un grupo, respetando sus valores y logros pero sin adoptarlos como si fueran propios y, por tanto, supone la implicación basada en el deseo de unirse con la organización. Por último, la interiorización se da cuando los valores del individuo y de la organización coinciden, generando de este modo una involucración predicada congruente entre ambos. Si bien este enfoque sirvió para sensibilizar a los investigadores con la naturaleza multidimensional del compromiso su impacto ha sido más bien escaso.

Unos años después, Penley y Gould (1988) entendieron que el compromiso organizativo incluía tres diferentes dimensiones de éste, el compromiso alienador, el moral y el calculado. El primero de ellos, lo conceptuaron como la "...atadura organizativa que se da cuando el empleado deja de percibir que hay recompensas relacionadas con la inversión; sin

embargo, él o ella permanece como consecuencia de presiones ambientales" (Penley y Gould 1988: 48). El segundo, lo definieron como la "...aceptación con y de la identificación con los objetivos organizativos" (Penley y Gould 1988: 46). Por último, el compromiso calculado lo entendían como "...un compromiso hacia una organización basado en que el empleado recibe incentivos para hacer coincidir las contribuciones" (Penley y Gould 1988: 46).

Ya en la década de los noventa, son los propios Allen y Meyer (1990) los que convierten en tridimensional su propuesta bidimensional inicial señalada en el apartado precedente, al añadir una tercera dimensión a la cual llamaron compromiso normativo, que, como bien señala Bergman (2006), es la más recientemente introducida y, a la vez, la menos estudiada. Su conceptualización ha variado desde sus comienzos (Allen, 2003). Si bien en un inicio estaba basada en la internalización de presiones normativas para actuar de forma acorde a los intereses organizativos, con el paso de los años, se centró en el sentimiento de obligación de permanencia en la organización sin hacer referencia a presiones sociales de lealtad (Allen y Meyer, 1996; Meyer *et al.*, 1993). Recientemente y de forma sutil, esa obligación ha cambiado aludiendo a la reciprocidad de beneficio (Meyer *et al.*, 2002).

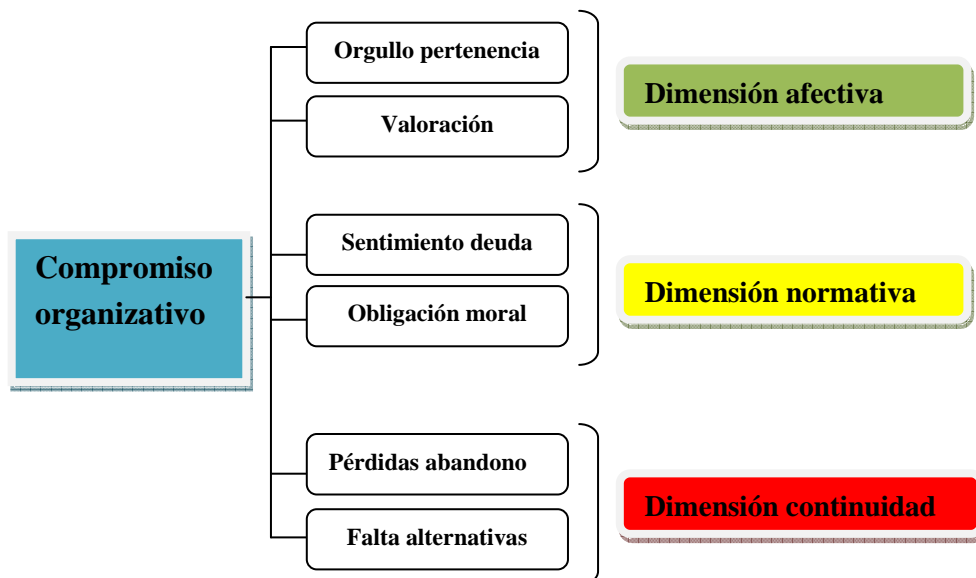
Para Bergman (2006) la esencia de este tipo de compromiso radica en el sentimiento de obligación de los empleados. Y es que a esta dimensión también se la conoce como compromiso moral ya que hace referencia a la obligación moral de los empleados a permanecer en la organización. Si bien esto refleja una importante diferencia entre el compromiso normativo (vínculo racional) y el afectivo (vínculo emocional) da una limitada visión de la moralidad pues "la reduce a un conjunto de normas sociales aceptables" (González y Guillén, 2008: 404). Según McDonald y Makin (2000) este tipo de compromiso está influenciado por las normas sociales que indican hasta qué punto la gente se debe comprometer con la organización.

Los mismos autores que definieron esta tridimensionalidad, argumentaron que una de las razones más importantes para distinguir entre las tres conceptualizaciones es que cada una de ellas tiene diferentes implicaciones para el comportamiento. Así Meyer *et al.*, (2002) lo corroboraron de la siguiente manera: el compromiso afectivo tiene una fuerte

y positiva correlación con comportamientos deseables en el lugar de trabajo, mientras que con el compromiso normativo la relación era más débil y, por último, el continuo no tenía relación con los mismos.

En resumen, lo peculiar del trabajo de estos autores, es que considera el compromiso como un único factor, cuya composición está definida por tres dimensiones independientes (Dunham *et al.*, 1994). Así las tres dimensiones del modelo de su modelo representan tres maneras diferentes de estar unido a la organización. Se podría decir que las personas permanecen comprometidas con la organización porque quieren (afectivo), porque lo necesitan (de continuidad) o porque sienten que deben hacerlo (normativo).

Figura 2.2: Dimensiones del compromiso organizativo



Fuente: Elaboración propia

Unos años más tarde de la conversión a la tridimensionalidad del modelo anterior, Jaros *et al.* (1993), hablaban de compromiso de continuidad, afectivo y moral. Determinando el primero como barreras de salidas, al considerarlo como el grado en el que un individuo tiene la sensación de estar “encerrado” en una organización concreta, debido al alto precio de salir de la misma. Al segundo la configuraban como la unión a la empresa debida al sentimiento de lealtad, afecto, cordialidad, sensación de pertenencia, cariño, placer, etc. Finalmente al tercero lo entendían derivado de la atadura

psicológica del empleado para con la organización que lo emplea, dado que comparte con ella sus objetivos, valores y misiones.

En cualquier caso no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles y cuántas son las dimensiones que explican el fenómeno del compromiso organizativo. De hecho, hasta cinco formas de compromiso se mencionan en el modelo de Randall y Cote (1991):

- *Ética protestante del trabajo*: medida en que se considera que el trabajo duro es importante y que el ocio y el salario en exceso son perjudiciales.
- *Implicación en el trabajo*: función de la creencia en que el trabajo actual puede satisfacer las necesidades presentes.
- *Compromiso aplazado*: visión por la que los empleados se sienten comprometidos con sus organizaciones por el coste que les supondría abandonarlas.
- *Compromiso afectivo*: sentimientos positivos de identificación, implicación y cariño hacia la organización
- *Compromiso con la carrera*: actitud o vocación que se siente hacia la profesión o carrera profesional elegida.

En resumen, del estudio completo de este apartado podemos señalar que el vínculo que genera para el individuo el compromiso organizativo, siguiendo el estudio de Juaneda Ayensa y González Menorca (2007), puede desglosarse en torno a tres posibles dimensiones:

1ª Afectos: Relacionada con los vínculos de carácter afectivo, considerándose aquellas actitudes del individuo que le vinculan con la organización, bien porque valora positivamente los valores que tiene, bien porque se identifica con ellos. Los trabajos previos relacionados con el Modelo de O'Really y Chatman (1986) muestran que este tipo de actitudes surgen cuando los trabajadores se comportan de cierta manera porque desean permanecer en la organización debido a su atractivo (valores y metas), incluso aunque sus valores y metas podrían no ser los adoptados por ellos.

Los afectos pueden derivar de un sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización (Jaros *et al.*, 1993) o por la identificación del

individuo con los valores de la organización, lo cual implica algo más que lealtad, suponiendo una relación activa con la organización intentando alcanzar la consecución de metas organizativas como camino para la consecución de las propias.

2ª Miedos: Relacionada con actitudes de miedos o temores individuales, a través de la cual las personas se sienten vinculadas a la organización debido a que el abandonarla supondría la pérdida de ciertas condiciones o derechos adquiridos o por la falta de alternativas.

Respecto a la primera vinculación, es decir, derivada de las inversiones realizadas relacionadas con el deseo de permanencia debido a los costes asociados al abandono, el compromiso sería visto como “una disposición para desplegar una determinada línea consistente de comportamiento como resultado de la acumulación de inversiones, que podrían perderse si dicha línea de acción fuese discontinua” (González y Antón, 1995: 90).

3ª Obligaciones: Relacionada con actitudes que implican sentimientos de obligación, a través de la cual se produce un enlace entre el individuo y la organización, por el sentimiento de obligación del primero a permanecer ligado a la segunda.

Esta dimensión tiene que ver con aspectos de gratitud, por haber recibido más de lo aportado, creando un sentimiento de deuda con la organización que le hacen obligarse a permanecer en ella y con aspectos de obligación moral, que se generan por la tendencia de los individuos a reconciliar las incoherencias internas.

2.5.3 *MODELO DE MEYER Y ALLEN.*

Como antes se ha señalado, Meyer y Allen (1990) proponen una conceptualización del compromiso organizativo dividido en tres componentes o dimensiones. A saber, *afectiva* (deseo) referida a lazos emocionales que los empleados forjan con la organización donde trabajan, reflejando su apego emocional a la misma que les hace sentirse orgullosos, *continuidad* (necesidad) comprendida como el reconocimiento de la persona, con respecto

a los costes, tanto financieros como físicos y psicológicos, y las pocas oportunidades de otro empleo, si se decide abandonar la compañía y, por último, *normativa* (deber) entendida como la creencia de lealtad a la empresa, en un sentido moral, como una “contraprestación” por recibir ciertas prestaciones por pertenecer a la misma.

Además, ambos autores han sido muy insistentes en la defensa de la singularidad de cada una de las dimensiones, dadas sus diferentes causas y consecuencias. Así Meyer *et al.* (2004), mantienen este argumento basándose en la implicaciones distintas que tienen las tres dimensiones en el comportamiento organizativo. Para ello, como se ha señalado anteriormente, parten de un estudio anterior (Meyer *et al.*, 2002) donde comprobaron la fuerte y positiva correlación entre el compromiso afectivo y ciertos comportamientos deseables en el trabajo como son el bajo absentismo, el buen desempeño, la labor de buena ciudadanía, etc., con los que la dimensión de normativa tiene más débil relación y, en el caso de continuidad, la relación es inexistente.

Sin embargo llegados a este punto se hace necesario determinar, primero de manera breve, cuál de las tres dimensiones antes descritas sería más conveniente desarrollar. Segundo, qué tipo de relaciones, según sus propios autores, se generan entre las mismas consiguiendo entender mejor su nexo de unión y, tercero, las críticas que se derivan de dichas relaciones que, en algunas ocasiones, muestran dificultad para descubrir la frontera entre las mismas, e incluso, por no ser entendidas algunas de ellas, como compromiso organizativo propiamente dicho.

Comenzando con el primer interrogante anterior, destaca, por su carácter pedagógico, Arciniega (2002) indicando que todo empleado experimenta las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y si hay que hacer un “podio” de cada una de ellas, señala como merecedor del *oro* al componente afectivo, la *plata* al normativo y el *bronce* para el continuo (precisamente una de la principales críticas, que veremos más adelante, le llega, incluso, a quitar cualquier derecho a “medalla”) y esto porque es en el afectivo, donde el empleado manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia a la empresa, emocionándose al

comunicar su pertenencia a la misma y siendo objeto habitual de conversación con amigos y familiares.

En materia de relaciones entre los diferentes componentes del compromiso y, siguiendo el estudio de Bañón Gomis (2008), podemos considerar que un entendimiento de las relaciones entre las diferentes dimensiones nos ayuda a asociarlas en sus diferentes grados. Para lo cual las conceptualizaremos como independientes, como inicialmente así lo hicieron Meyer y Allen.

Avanzando en la relación entre compromiso afectivo y de continuidad, es decir, las implicaciones que puede tener el vínculo afectivo con la organización, con la naturaleza del coste derivado de un abandono de la misma. El primero deriva del sentimiento no identificado con la falta de alternativas en otras empresas y/o sectores, si no que va más allá, ya que quizás el trabajador necesita convencerse de que el invertir y quedarse tiempo en la organización no es el único motivo, sino que deviene de un sentimiento de pertenencia a la misma mucho más fuerte. Por esta razón, Meyer *et al.* (1990) consideraron que el trabajador comprometido afectivamente tenía la tendencia a no ignorar e, incluso, a no reconocer estar atado a la organización por falta de alternativas, sino por cuestiones de índole sentimental más importantes y, desde su punto de vista, más motivadoras.

Del mismo modo, comprobaron que los componentes del sacrificio personal tenían efecto positivo sobre el compromiso afectivo y descubrieron una leve correlación entre el compromiso afectivo y el de continuidad, dada la posibilidad de unir el afecto a la búsqueda de experiencias nuevas (aunque condicionada a la valoración retrospectiva de la acumulación de inversiones, en tiempo y esfuerzo para adquirir habilidades únicas) y, finalmente, concluyeron que el empleado podía experimentar de manera simultánea ambos tipos de compromiso, ya que podía ser consciente de lo costoso que podía ser abandonar la organización, a pesar de sentirse unido afectivamente a ella.

Por su parte respecto a la relación de las dimensiones de continuidad y normativa, no ha sido muy estudiada en la literatura especializada, pero Meyer *et al.* (1993) citan un ejemplo claro refiriéndose a Becker (1960: 36)

que señalaba que "... la existencia de expectativas culturales generalizadas proporciona penas para quienes las violan". Es decir, que la propia sociedad en la que vivimos nos impone una serie de obligaciones relacionadas con las expectativas de otros miembros de la misma, que hacen necesaria una relación basada en la obligación, en el coste y en ambas al mismo tiempo.

Por último, en cuanto a la relación entre las dimensiones afectiva y normativa, Allen y Meyer (1990) reconocieron desde un principio la existencia de una correlación positiva entre ambas, lo cual no fue óbice para defender su diferenciación (cuestión ésta que ha sido objeto de múltiples críticas como veremos a continuación), basándose en que las consecuencias entre ambos tipos de compromiso eran probable y sustancialmente importantes, mientras que por otra parte, la duración de los efectos derivados de éstas, tendrían una duración temporal también distinta, ya que la dimensión normativa del compromiso se extendería hasta la "devolución" de la deuda que el empleado entiende que tiene con la compañía, mientras que la afectiva es más intensa en su ámbito extintivo (Meyer y Allen, 1991)

Del mismo modo, esta defensa por la diferenciación de ambas dimensiones, fue objeto de un nuevo argumento unos años después, con la colaboración investigadora de Smith (Meyer *et al.*, 1993), donde la correlación de su estudio era muy intensa y la trataron de explicar por los antecedentes comunes de las dos dimensiones. Incluso hicieron una crítica importante a la comunidad científica, al señalar que a diferencia del componente afectivo, el hecho de no haber hallado antecedentes específicos del normativo, parecía ser debido a la falta de atención que suscita el tema para ser estudiado en profundidad más que a la inexistencia de antecedentes únicos (Meyer *et al.*, 1993). En resumen, sus dos argumentos principales para justificar su especificidad devienen de las diferentes consecuencias que tienen las dimensiones afectiva y normativa y en que su correlación se debe más a su falta de antecedentes únicos que a una determinante correlación.

La tercera cuestión que debemos resolver, una vez vistas las relaciones entre las dimensiones, son las críticas que ha tenido la aproximación de Meyer y Allen que, a pesar de ser la que más investigaciones ha generado, la que mayor soporte ha recibido y la más ampliamente aceptadas en nuestros días, aún quedan algunas cuestiones por

resolver. Siguiendo el estudio de Gallardo Gallardo (2008) veremos las siguientes:

A. *Solapamiento entre la dimensión afectiva y normativa:*

Como antes se ha dejado entrever por la fuerte defensa de Meyer y Allen a la diferenciación específica de las dimensiones de su modelo, una de las principales críticas que recibe deriva de la posible similitud entre el componente afectivo y normativo del mismo (Frutos *et al.*, 1998, Ko *et al.*, 1997; Meyer *et al.*, 2002), derivada de su alta correlación, entre otros, en el meta-análisis de Meyer *et al.* (2002) donde alcanza 0,63 (casi el 40% de la varianza de una dimensión es explicada por la otra). Por tanto, siguiendo este razonamiento podríamos afirmar que el compromiso normativo es más una extensión o área del afectivo que una verdadera dimensión, por lo que el mantenimiento de la diferenciación entre ambos dentro de un mismo modelo, no tendría utilidad alguna. Para Cohen (2003), esta importante correlación ha conseguido que los investigadores se cuestionen la contribución real del compromiso normativo a la conceptualización del propio modelo.

Previamente, y como hemos comentado anteriormente, también los propios autores del modelo (Meyer y Allen, 1997), proponen una forma de arreglar los problemas derivados de la similitud de ambas dimensiones, con la revisión de sus tres escalas de medida, principalmente en la escala NCS (*Normative Commitment Scale*), ya que redujeron de 8 a 6 ítems y, principalmente, modificaron su enfoque centrándola en las obligaciones hacia la organización actual. Sin embargo, estas revisiones han causado el efecto contrario al perseguido, ya que conllevan menor diferenciación, junto con mayores problemas conceptuales y de medida en la dimensión normativa y su escala antes citada (Bergman, 2006). Algún autor (Swales, 2002) propone cambiar el nombre de la escala de medida de esta dimensión NCS, por algo más simple como “lealtad” o “fidelidad”, pues la considera como simple medidor del nivel de lealtad del empleado a la organización donde trabajo.

Más recientemente, González y Guillen (2008) tratan de identificar el problema al considerar que en las escalas que miden el compromiso normativo y afectivo, se mezclan “sentimientos” y “voluntad racional” y, por

otro lado, la primera se concentra, de forma restringida, en comportamientos de lealtad y de permanencia en la organización. De este modo argumentan la necesidad, primero, de considerar en la escala de compromiso afectivo aquellos apegos voluntarios fruto de tendencias afectivas relacionadas con el placer, gozo, orgullo, etc., y segundo, ampliar la definición de compromiso normativo de modo que incluya normas, bienes y virtudes morales. Asimismo, insisten en remarcar el carácter voluntario del compromiso.

B. Rechazo a la consideración del componente de continuidad como una forma de compromiso:

Algunos autores (Ko *et al.*, 1997; Swailes, 2002) defienden que el compromiso de continuidad explica el porqué permanece un empleado en una organización, pero no es una forma de compromiso real. Así Swailes (2002) propone incluso un cambio en la escala CCS (*Continuance Commitment Scale*) para pedir que se renombre como “Percepciones de barreras de salida”, ya que precisamente lo que se evalúa en todos los ítems son las dificultades que tienen los empleados para salir de la organización. Por tanto, deja entrever que no es que tengan un alto compromiso con la organización cuando se obtiene una puntuación alta en dicha escala, sino que lo que realmente refleja es una importante dificultad para salir de la misma.

Más severa si cabe es la crítica que este mismo autor refleja cuando señala que los directivos de cualquier compañía no pueden estar satisfechos por un “supuesto” alto compromiso de continuidad, cuando lo único que les une a la compañía es que no logran localizar otro empleo. En términos muy similares Ashman y Winstanley (2006) señalan que si una persona no encuentra otro trabajo, el hecho de que se quede en la empresa donde está no puede ser un indicador de su compromiso. Por tanto, si un empleado debe continuar en una empresa, pues no tiene otra salida, esto no supone una acción voluntaria sino impuesta por diversas situaciones y, por tanto, no podría considerarse compromiso organizativo en sentido estricto.

En definitiva, el compromiso de continuidad presenta, cuanto menos, grandes dudas respecto a su componente negativo (falta de alternativas) y su vertiente positiva (sacrificio personal que supondría no comprometerse), ya

que esta dimensión no cumple con los requisitos fundamentales que debe tener el compromiso para ser considerado como tal, a saber, fruto de una decisión humana emanada de la voluntad, racional y libre que tiene como consecuencia la contracción voluntaria de una obligación (Bañón Gomis, 2008).

Para cerrar este capítulo, la tabla 2.3 muestra, a modo de resumen, los estudios relacionados con el análisis de las dimensiones del compromiso organizativo, clasificadas en función del número propuesto.

RESUMEN: DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

Tabla 2.3: Enfoques multidimensionales sobre el compromiso organizativo

BIDIMENSIONAL	
COMPONENTES	PRINCIPALES AUTORES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso de quedarse ➤ Compromiso de valores 	✓ Angle y Perry (1981)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso afectivo ➤ Compromiso de continuidad 	✓ Meyer y Allen (1984)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso afectivo ➤ Compromiso racional 	✓ Meseguer Albert (2011),
TRIDIMENSIONAL	
COMPONENTES	PRINCIPALES AUTORES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso de conformidad ➤ Compromiso de identificación ➤ Compromiso de interiorización 	✓ O'Reilly y Chatman (1986)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso alienador ➤ Compromiso moral ➤ Compromiso calculado 	✓ Penley & Gould (1988)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso afectivo ➤ Compromiso de continuidad ➤ Compromiso normativo 	✓ Allen y Meyer (1990)

Tabla 2.3 (continuación): Enfoques multidimensionales sobre el compromiso organizativo

TRIDIMENSIONAL (continuación)	
COMPONENTES	PRINCIPALES AUTORES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso afectivo ➤ Compromiso de continuidad ➤ Compromiso moral 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jaros et al. (1993),
>TRIDIMENSIONAL (entre otros)	
COMPONENTES	PRINCIPAL AUTOR
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ética protestante del trabajo ➤ Implicación en el trabajo ➤ Compromiso aplazado ➤ Compromiso afectivo ➤ Compromiso con la carrera 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Randall y Cote (1991)

Fuente: Elaboración propia

III.- MEDICIÓN Y VARIABLES RELACIONADAS.

"No es el trabajo el que jerarquiza al hombre, es el hombre el que jerarquiza al trabajo."

Mario Sarmiento

3.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del presente estudio se centra en analizar las relaciones de causalidad existentes entre diversas variables y el nivel de satisfacción laboral y compromiso organizativo.

El presente capítulo comienza analizando el principal método que se utiliza en la medición de ambos constructos, los cuestionarios, diferenciado los más aplicados para cada uno de ellos. Posteriormente estudiaremos en detalle las principales variables, inherentes al individuo y al puesto y que afectan a la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, intercalando las hipótesis sobre éstas, según la revisión de las principales aportaciones investigadoras realizadas al efecto. Finalmente, se describen y desarrollan las variables que son consecuencia de los constructos estudiados.

3.2. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN Y EL COMPROMISO.

3.2.1. CUESTIONARIOS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Los métodos utilizados para medir la satisfacción en el trabajo se dividen en directos e indirectos (Harpaz, 1983). Los segundos procuran minimizar desviaciones de las comunicaciones y obtener información más precisa de las verdaderas actitudes de los individuos, en contrapartida al formulismo de la estructura de los métodos directos (Peiró y Prieto, 1996). Sin embargo, los métodos indirectos presentan una serie de inconvenientes significativos, fundamentados, principalmente, en la subjetividad de las interpretaciones y la dificultad de cuantificar las respuestas de los sujetos.

Por lo que se refiere a los métodos directos, el más utilizado asiduamente, como ha quedado indicado en el apartado anterior, es el “subjetivo” a través de encuestas de satisfacción por cuestionarios, de forma que, a partir de los resultados de éstos, se pueden identificar y estimar los valores y necesidades de los trabajadores en su actividad cotidiana y en su organización. Los trabajadores pueden responder, en la mayoría de los casos,

escogiendo una de las diversas alternativas presentadas sobre la forma de una escala de acotación.

En referencia a los cuestionarios específicos, son numerosas las técnicas empleadas en la medición de la satisfacción laboral en base a los mismos (Cook *et al.*, 1981; Meliá *et al.*, 1986; Fernández y Ovejero 1994; Bravo *et al.*, 1996). De una forma genérica es posible clasificarlas en dos grandes grupos: los instrumentos que estudian la satisfacción en el trabajo de una forma global y conjunta, y los que lo hacen mediante la distinción de cada uno de los diferentes elementos que se consideran pueden configurarla. Este último enfoque permite llegar a conocer el grado de satisfacción con cada uno de estos aspectos, de forma que se pueda actuar o intervenir sobre aquéllos que específicamente sean objeto de insatisfacción.

Tabla 3.1: Cuestionarios para la medición de la satisfacción laboral

En relación con sus elementos	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de satisfacción de necesidades (Porter, 1961) - Index of Organizational Reactions (IOR) de Smith (1962) - Minessota Satisfaction Questionnaire (Weiss <i>et al.</i>, 1967) - Job Descriptive Index (JDI) de Smith <i>et al.</i> (1969) - Cuestionario INDSALES (Churchill <i>et al.</i>, 1974) - Job Diagnostic Survey (JDS) de Hackman y Oldham (1975) - Escala de satisfacción de Warret <i>al.</i>, (1979) - Job Satisfaction Survey (JSS) de Spector (1985) - Cuestionario S4/84 (Meliá <i>et al.</i>, 1986). - Escala de Motivaciones Psicosociales (Fernández, 1987) - Escala Multidimensional de Satisfacción (Shouksmithet <i>al.</i> 1990)
Medida globalmente	<ul style="list-style-type: none"> - Overall Job Satisfaction de Hoppock (1935) - Overall Job Satisfaction de Brayfield y Rothe (1951) - Facet-free Job Satisfaction de Quinn y Staines (1979) - Item de Van de Ven y Ferry (1980) - Job in General Scale (JIG) de Irosonet <i>et al.</i> (1989). - Cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1989).

Fuente: Ampliación de Sánchez Cañizares (2006)

3.2.1.1. Instrumentos de medición en relación con los elementos que la componen

❖ *Cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter (1961)*

Concebido inicialmente para una población americana, fue adaptado con posterioridad por Fernández y Ovejero (1994), a la idiosincrasia española. Consta de 13 ítems en la versión utilizada por Carpenter y Strawser (1971) y se basa en la teoría de las necesidades de Maslow, aunque sustituyendo las necesidades fisiológicas por las de autonomía. El personal encuestado refleja en una escala de 1-7 la medida en que diferentes elementos de su trabajo:

- a) Se dan actualmente (satisfacción actual)
- b) Deberían darse (satisfacción ideal)
- c) Importancia que tienen para el encuestado.

Según la diferencia negativa que se dé entre las puntuaciones obtenidas para a) y b) se consigue una medida de deficiencia en la satisfacción de la necesidad correspondiente. Es decir, la satisfacción laboral sería el resultado de la comparación entre las recompensas consideradas correctas y las obtenidas en la realidad.

Las facetas del trabajo que se miden en este cuestionario son: seguridad, aspecto social, autoestima, autonomía, actualización y recompensas.

❖ *Index of Organizational Reactions (IOR) de Smith (1962)*

Es un cuestionario diseñado para la medida de ocho facetas de la satisfacción laboral: cantidad de trabajo, tipo de trabajo, recompensas económicas, supervisión, compañeros de trabajo, identificación con la compañía, facilidades de desarrollo profesional y condiciones físicas. Cada una de estas facetas tiene de 4 a 6 ítems hasta un total de 42 en el cuestionario completo, informan de la actitud global del empleado hacia su trabajo. Las respuestas se miden en una escala de cinco puntos desde 1 (tiene una influencia muy desfavorable) hasta 5 (tiene una influencia muy favorable).

Las respuestas a las ocho escalas de ítems se suman y dividen entre ocho para alcanzar una medida aritmética de la satisfacción global. Estudios como el de Wanous *et al.* (1997) apoyan este tipo de mediciones, ya que han detectado una correcta correlación de 0,72 entre la medida de la satisfacción global con el trabajo y la suma de la satisfacción percibida con cada dimensión del mismo.

❖ *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss *et al.* 1967)

Tiene como base la teoría de adaptación al trabajo (Dawis *et al.*, 1964). Mide la satisfacción laboral a través de tres sub-escalas: satisfacción global, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca. Se presenta de dos formas (ambas evaluadas en una escala de Likert de cinco puntos de “muy insatisfecho” a “muy satisfecho”).

La versión completa compuesta por 100 ítems, repartidos en sub-escalas, con 5 ítems relacionados con varias dimensiones del trabajo como por ejemplo, la supervisión humana, la supervisión técnica, la actividad, la independencia, la variedad, el estatus social, los valores morales, la seguridad, la autoridad, las políticas y prácticas de la organización, la responsabilidad, la creatividad, las condiciones de trabajo y los colegas de trabajo.

Por su parte, la versión abreviada de este cuestionario consta de 20 ítems. Cada uno de ellos mide una faceta del entorno de trabajo. Los índices de satisfacción intrínseca y extrínseca se calculan a través de la media de las puntuaciones resultantes de los ítems que componen cada una de estas sub-escalas. Por su parte, el índice de satisfacción global se calcula realizando el promedio de las puntuaciones de los 20 ítems.

Las propiedades psicométricas del instrumento han demostrado ser las adecuadas (Peiró y Prieto, 1996).

❖ *Job Descriptive Index* (JDI) de Smith *et al.* (1969)

Se trata de un modelo de cuestionario, sencillo de administrar y puntuar y se encuentra normalizado en una gran variedad de idiomas. Tras

más de cuarenta años de uso es una de las medidas más empleadas en la investigación sobre satisfacción laboral (Zedeck, 1987). Sus propiedades psicométricas son bastante adecuadas (Spector, 1997). Además existe una traducción al castellano de este cuestionario en López Mena (1983), donde se realiza un amplio análisis sobre la prueba que incluye baremos para población trabajadora española

Tiene una escala que mide cinco dimensiones relacionadas con el empleo, como son la satisfacción con el trabajo en sí mismo, el salario actual, las oportunidades de promoción, la supervisión y los compañeros de trabajo. Cada sub-escala de las cinco facetas del JDI contiene entre 9 y 18 ítems, sobre un total de 72. Cada uno de ellos se caracteriza por una palabra o frase corta, que procura describir el trabajo. Todos los ítems se encuentran medidos en una escala de Likert de siete puntos desde “*extremadamente insatisfecho*” a “*extremadamente satisfecho*”.

Algunos investigadores que utilizan este instrumento optan, además de los índices parciales, por fijar un índice de satisfacción global, sumando los resultados de las cinco facetas. Pero esta práctica no es recomendable (Iroson, 1989).

❖ Cuestionario INDSALES (Churchill *et al.*, 1974; Corner *et al.*, 1989)

Es una escala diseñada específicamente para la medición de la satisfacción de los trabajadores del área comercial o de ventas, con siete facetas del puesto: trabajo en sí, salario, promoción, supervisor, política y recursos de la compañía, clientes y relación con compañeros. Cada una de estas facetas se mide por diversos ítems en una escala de Likert de cinco puntos, desde (1) “*completamente de acuerdo*” a (5) “*completamente en desacuerdo*”. La validez y fiabilidad del cuestionario ha sido reiteradamente demostrada (Corner *et al.*, 1989).

❖ *Job Descriptive Survey* (JDS) de Hackman y Oldham (1975)

Fue desarrollado para observar los efectos de las características del trabajo en los individuos. El diseño del cuestionario permite la obtención de una medida objetiva de siete características del puesto, que coinciden con las

dimensiones básicas del Modelo de las Características del Trabajo: variedad de destrezas (el grado en que el trabajo requiere de diferentes actividades, habilidades y talentos para ser realizado); identidad de la tarea (grado en que la tarea realizada tiene un principio y un fin identificables con un resultado visible sobre el trabajo de la organización); significación de la tarea (grado en que la tarea tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otros); autonomía (independencia y libertad de criterio del empleado para decidir sobre su trabajo y el modo de llevarlo a cabo); retroalimentación del propio trabajo (grado en que la realización de la tarea provee al empleado de información sobre la efectividad de su desarrollo); retroalimentación de los supervisores u otros compañeros (grado de retroalimentación recibida de éstos); contacto con otros (grado en que el trabajo requiere relacionarse con otros compañeros o empleados de otras organizaciones).

Los encuestados pueden responder en base a una de siete alternativas (desde “*extremadamente insatisfecho*” hasta “*extremadamente satisfecho*”). Cada escala contiene tres ítems en una escala de 1-7, donde el 7 supone que el trabajo contiene la característica medida en un nivel máximo.

❖ *Facet- Specific Job Satisfaction* de Quinn y Staines (1977)

Los autores emplean 33 ítems para medir la evaluación de los empleados sobre seis facetas del trabajo: comodidad, reto, recompensas monetarias, relación con compañeros, recursos y promoción. Se trata de un cuestionario aplicable a todo tipo de empleados en el que cada ítem se puntúa de 1 a 4 (desde “*totalmente falso*” a “*totalmente cierto*”), de forma que los resultados se obtienen a través del cálculo de la media de las respuestas para cada sub-escala y la escala completa.

Existen versiones reducidas con 7 y 18 ítems ofrecidas por los propios autores en función de su alta correlación (0,91 y 0,98 respectivamente) con la versión completa del cuestionario.

❖ Escala de satisfacción de Warr *et al.*, (1979)

Fue desarrollada dentro de un grupo de ocho escalas para la medición de la calidad de vida en el trabajo de empleados de “cuello azul” británicos.

La escala de medición de la satisfacción laboral se encuentra formada por 15 ítems, que, a su vez, se dividen en dos sub-escalas para la medición de la satisfacción intrínseca y extrínseca:

1. Sub-escala de factores intrínsecos: comprende aspectos tales como el reconocimiento en el trabajo, la responsabilidad, la promoción, el contenido de la tarea, etc. La configuran los ítems pares del cuestionario.
2. Sub-escala de factores extrínsecos: comprende aspectos sobre la organización del trabajo: horarios, salario, condiciones físicas, etc. Está constituida por los ítems impares.

El grado de satisfacción o insatisfacción con cada uno de los ítems se señala en una escala de siete puntos, desde “*muy insatisfecho*” hasta “*muy satisfecho*”. Los resultados permiten obtener un índice de satisfacción general por adición de las puntuaciones señaladas en los ítems correspondientes (suma de la puntuación de los 15 ítems con resultados entre 15 y 105 puntos); satisfacción intrínseca (suma de la puntuación de ítems pares, con resultado comprendido entre 7 y 49 puntos); satisfacción extrínseca (suma de la puntuación de los ítems impares, con resultado comprendido entre 8 y 56 puntos).

❖ *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1985)

Se asienta en nueve sub-escalas que procuran medir la satisfacción en cada una de otras tantas dimensiones así como la satisfacción global. La escala consta de 36 ítems (cuatro por dimensión), posibilitando una respuesta entre varias alternativas sustentadas a través de una escala de seis puntos. Cada ítem invoca una afirmación favorable o desfavorable con relación a un aspecto del trabajo.

Por lo que se refiere a las propiedades psicométricas, la consistencia interna, obtenida con una muestra de 3.067 trabajadores que respondieron al JSS (Spector, 1997), es globalmente adecuada. La validez del instrumento es satisfactoria. Entre otros trabajos, el autor correlacionó cinco de las sub-escalas (salario, promoción, supervisión, colegas de trabajo y naturaleza del trabajo) con el *Job Descriptive Index* (JDI), donde obtuvo resultados favorables.

❖ *El cuestionario S4/82 de Mélia et al., (1986)*

También llamado el cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales, consta de 82 ítems y permite evaluar seis factores:

1. Satisfacción con la supervisión y la participación con la organización (19 ítems).
2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo (16 ítems).
3. Satisfacción con las prestaciones materiales y las recompensas complementarias (20 ítems).
4. Satisfacción intrínseca en el trabajo (12 ítems).
5. Satisfacción con la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo (14 ítems).
6. Satisfacción con las relaciones interpersonales (6 ítems).

Debido a la gran cantidad de ítems (82), los autores elaboraron el S20/23, como una versión más simplificada con 5 factores y 23 ítems, que muestran los siguientes factores:

1. Relaciones del directivo con la supervisión de las jerarquías superiores.
2. Percepciones en relación con el espacio físico, iluminación, ventilación, climatización e higiene.
3. Percepciones en relación con las prestaciones recibidas (sueldo, formación, promoción, etc.).
4. Oportunidades intrínsecas que el trabajo ofrece al directivo.
5. Posibilidades de autonomía y participación.

❖ *Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara (1987)*

Consiste en un cuestionario de 173 ítems dividido en tres partes: la primera (ítems 1-126) busca una respuesta de *verdadero/falso*, según el grado de acuerdo con los enunciados que posea el individuo; la segunda parte (ítems 127-147) versa sobre aspectos relacionados con el plano profesional y hace que el sujeto elija entre aquellos ítems que le resulten más atractivos, indicando el grado de atracción en una escala de 2 a 4 (*normal, mucho y muchísimo*, respectivamente); la tercera (ítems 148-173) es similar a la

anterior aunque, en este caso, se trata de valorar aspectos de la vida del sujeto en general con cuatro niveles de respuesta (*algo, normal, mucho, muchísimo*).

- ❖ Escala Multidimensional de Satisfacción en el trabajo de Shouksmith *et al.*, (1990)

Contempla cuatro categorías: salario, oportunidad de ascenso, relación en el ambiente de trabajo y condiciones de trabajo. Está dividido en tres partes, de las cuáles, la primera de ellas consta de 37 ítems y enfoca la satisfacción en el trabajo en relación con el salario, la oportunidad de ascenso, la relación en el ambiente de trabajo con los colegas y con el superior inmediato. La segunda parte comprende cinco ítems referidos a las condiciones de trabajo y la tercera contiene dos preguntas abiertas, las cuáles enfocan las perspectivas personales sobre la satisfacción en el trabajo.

3.2.1.2. Instrumentos que miden la satisfacción laboral de forma global

- ❖ *Overall Job Satisfaction* de Hoppock (1935)

Se trata de la primera medida publicada sobre la satisfacción laboral global. Se compone de cuatro ítems sobre el sentimiento que provoca el trabajo, el tiempo de satisfacción en el mismo, la sensación que provoca la posibilidad de cambiar el empleo y la comparación con otros.

Las respuestas se miden en escalas de siete puntos de forma que, sumando las puntuaciones del encuestado, se obtiene una medida de satisfacción global comprendida entre cuatro y veintiocho puntos. A mayor puntuación, mayor nivel de satisfacción en el trabajo.

- ❖ *Overall Job Satisfaction* de Brayfield y Rothe (1951)

Se construye a través del método *Thurstone* para la elección consensuada de 18 frases que interrogan sobre la satisfacción en el trabajo. Se pretende determinar un factor aptitudinal general, por lo que no existen ítems referidos a aspectos específicos de la tarea. El cuestionario auto-

aplicado consta de 18 ítems valorados en una escala de Likert de cinco grados (1-*totalmente de acuerdo* a 5- *totalmente en desacuerdo*). El índice definitivo se obtiene por el sumatorio de las puntuaciones obtenidas en cada ítem, con un máximo de 90 puntos y un mínimo de 18. El coeficiente de fiabilidad obtenido por los autores presenta un valor de 0,87 lo que demuestra la validez del instrumento.

❖ *Facet-free Job Satisfaction* de Quinn y Staines (1974)

Esta escala fue empleada por los autores en una encuesta nacional sobre calidad del empleo. Se definen cinco ítems para la medición de la reacción afectiva general de los empleados hacia su trabajo, sin referencia a las facetas específicas del mismo.

Cada ítem tiene tres o cuatro respuestas alternativas que se califican con uno, tres o cinco puntos según el caso. Se calcula la media de las calificaciones obtenidas de modo que a mayor valor medio, mayor satisfacción global.

❖ Ítem de Van de Ven y Ferry (1980)

Mide la satisfacción laboral a través de la respuesta del encuestado a una única cuestión en una escala de 1-5. Pese a la imposibilidad de evaluar la fiabilidad de la consistencia interna, algunos investigadores sugieren que este tipo de ítems son estables, pudiendo reproducir más adecuadamente la satisfacción laboral que mediante el estudio de varias facetas.

❖ *Job in General Scale* (JIG) de Iroson (1989)

Su objetivo principal es la evaluación de la satisfacción general en el trabajo, dejando como objetivo secundario la medida de algunas dimensiones del trabajo. Según sus autores, la satisfacción en el trabajo no deriva de una suma de diferentes dimensiones del trabajo, debiendo ser medida, a través de una escala general.

Su estructura está compuesta por 18 ítems que se refieren, con una única palabra o a través de frases / afirmaciones cortas, a aspectos

relacionados con el trabajo en términos genéricos y no con relación a dimensiones específicas del trabajo. Permite que el trabajador escoja una de tres alternativas (está de acuerdo: *Sí*; si no sabe: *¿?*; está en desacuerdo: *No*).

Respecto a sus propiedades psicométricas, el JIG presenta una buena consistencia interna, con Alfas oscilando de 0,91 a 0,95. Las correlaciones con otros instrumentos de medida de satisfacción también son favorables, así muestra una amplia consistencia interna y fiabilidad con el instrumento JDI.

3.2.2. CUESTIONARIOS SOBRE COMPROMISO ORGANIZATIVO

Como ya se vio en el capítulo anterior, los diferentes modelos que explican el compromiso organizativo se clasifican, habitualmente, en unidimensionales y multidimensionales. Dentro de los primeros destacan las propuestas de Porter *et al.*, (1974) y, entre los segundos, la visión tridimensional de Meyer y Allen (1984). Dada esta diversidad de enfoques, también cada grupo de ellos presenta una serie de escalas de medida del constructo objeto de estudio. De esta suerte, a continuación veremos de manera detallada los principales instrumentos utilizados por cada una de estas visiones y otros que parten o son el punto de partida de los anteriores.

3.2.2.1. Cuestionario de Porter (1974)

Como ha quedado reflejado en el capítulo 2 anterior, el origen del estudio del compromiso organizativo se puede establecer en el trabajo de Porter *et al.*, (1974) y Mowday *et al.* (1982). Para estos autores, el constructo tenía un carácter unidimensional (identificado con el compromiso afectivo del modelo de Meyer y Allen).

En su empeño por medir el compromiso organizativo desarrollaron un instrumento de medida que ha gozado de amplia aceptación y uso generalizado. Lo demuestra el hecho de que muchos estudios publicados lo hayan utilizado -por ejemplo, en el meta análisis de Mathieu y Zajac (1990), 103 de las 166 muestras lo utilizaron-, ha servido para asociarlo con el desarrollo, el trabajo empírico y las aplicaciones prácticas de las teorías del compromiso organizativo (Harrison y Hubbard, 1998).

El citado instrumento de medida es conocido con las abreviaturas OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) o cuestionario de Porter *et al.*, (1974). En su primera versión, consistía en 18 ítems que confluían en un único factor según los primeros análisis factoriales (tabla 3.2). No obstante, cierta evidencia empírica sugiere la existencia de dos dimensiones dentro del OCQ (entre otros, Cohen y Gattiker, 1992; Akhtar y Tan, 1994; Boshoff y Mels, 1995), aunque en la práctica, la mayoría de los investigadores han utilizado esta herramienta como un instrumento unidimensional (Cohen, 2003). En cualquier caso, según sus propios autores, en el diseño buscaban conseguir una “una herramienta fácil de administrar y que se pudiera usar en diferentes organizaciones entre una gran variedad de empleados” (Porter *et al.*, 2005: 177).

Tabla 3.2: Preguntas del cuestionario de Porter (1974).

Dimensión del Compromiso	Preguntas
Unidimensional	1. Estoy dispuesto/a a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la organización
	2. Cuando hablo con mis amigos les digo que mi organización es un gran lugar para trabajar
	3. Siento muy poca lealtad hacia esta organización
	4. Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí
	5. Considero que mis valores y los de la dirección de la organización son muy similares
	6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta organización
	7. No me importaría trabajar en otra organización si el tipo de trabajo fuera similar
	8. La dirección de la organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo
	9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta organización
	10. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta organización
	11. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta organización

Tabla 3.2: Preguntas del cuestionario de Porter (continuación).

Dimensión del Compromiso	Preguntas
Unidimensional	12. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta organización
	13. Estoy encantado de haber escogido esta organización para trabajar y no otras a los que consideré unirme en su momento
	14. No merece la pena permanecer trabajando en esta organización indefinidamente
	15. A menudo discrepo con la política de la organización en asuntos relacionados con los empleados
	16. Me importa mucho el futuro de esta organización
	17. Para mí esta es la mejor organización posible para trabajar
	18. Definitivamente, la decisión de trabajar en esta organización ha sido un error por mi parte

Fuente: Sánchez Cañizares (2006)

Versiones más actuales (entre otras, Rosa Navarro y Carmona Lavado, 2010), reducen los 15 ítems iniciales a 9, aunque en cierto modo, se pierde parte de la información que los primeros conseguían resaltar.

Lo que ha permitido gozar al OCQ de un apoyo generalizado en la comunidad científica, han sido, sobre todo, su buenas propiedades psicométricas (Blau y Boal 1987; Morow, 1993; Commeiras y Fournier, 2001); aunque esto no impide que también hay tenido sus detractores que señalan, sobre todo, que refleja más las intenciones de posibles comportamientos (rotación y desempeño) que actitudes (O'Reilly y Chatman, 1986; Bozeman y Perrewe, 2001).

3.2.2.2. Cuestionario de Allen y Meyer (1990)

Desde el punto de vista conceptual hemos definido, analizado y relacionado entre sí las tres dimensiones del modelo de Allen y Meyer, por lo que con este punto de partida, se puede estudiar el contenido y evolución de uno de los principales instrumentos utilizados en la medición del compromiso organizativo, el cuestionario de Allen y Meyer.

El modelo fue probado por primera vez en 1990 y consta de 24 preguntas divididas en tres grupos, de 8 preguntas correspondientes a cada una de las tres dimensiones de éste. En 1993 fue mejorado, siendo reducido a 18 cuestiones (tabla 3.3).

Tabla 3.3: Preguntas del cuestionario de Meyer y Allen (1993)

Dimensiones del Compromiso	Preguntas
Afectivo	1. La organización tiene un significado personal muy grande
	2. Yo realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos
	3. Yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera para la organización.
	4. En la organización yo no me siento como una persona de la casa.
	5. Yo no me percibo emocionalmente ligado a la organización.
	6. Yo no percibo una fuerte integración con la organización.
Instrumental.	7. Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.
	8. Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada.
	9. Aunque yo lo desease, sería muy difícil dejar la organización ahora.
	10. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas.
	11. En la situación actual quedarse en el organización es más una necesidad que un deseo.
	12. Si yo no hubiese dado tanto para la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.
Normativo	13. Yo debo mucho a la organización.
	14. Yo me sentiría culpado en dejar la organización ahora.
	15. Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.
	16. Aunque fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería adecuado dejar la organización ahora.
	17. La organización merece mí lealtad.
	18. Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la organización.

Fuente: Adaptado del cuestionario de Meyer y Allen (1997: 118-119)

En relación con su validación, podemos destacar entre otras, la realizada por Meyer *et al.*, (1998), a partir de los antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. Por su parte, Clugston (2000) consideró el modelo para hacer la asociación entre compromiso organizacional, la satisfacción en el trabajo y las intenciones de *turnover*.

La adecuación de la encuesta para otras realidades, en especial, otros países fueron recomendada por Meyer y Allen (1997) y Sa y Diniz (1999). A título de ejemplo, Lee *et al.* (2001) realizaron una adaptación del cuestionario a la cultura asiática. Estos autores aspiraban a conseguir un modelo universal. Eso les llevó a revisar las preguntas para asegurarse que los resultados de la misma no dependieran de circunstancias culturales como, por ejemplo, el hecho de formularlas en sociedades colectivistas (asiática) o individualistas (occidental). Así, consideraron oportuno reducir de ocho a seis preguntas por cada una de las dimensiones y, finalmente, terminaron utilizando un cuestionario de cinco preguntas por cada una de ellas.

Por su parte, respecto a la relación entre las diferentes dimensiones derivadas del cuestionario y determinadas acciones dimanantes de las mismas, podemos destacar las siguientes (Bañón Gómiz, 2008):

- a) *Compromiso afectivo*: estar contento con la idea de quedarse en la organización; disfrutar por poder presumir de la organización; sentir vinculación con los problemas de la organización; sentir una vinculación emocional con la organización y como integrante de la misma.
- b) *Compromiso de continuidad*: temer abandonar la organización bien sea por conocer la pérdida de inversiones que conllevaría o por ser conscientes de la falta de oportunidades o alternativas para dejarla; saber de la dificultad de abandonar la organización; valorar la dificultad de abandonar la organización por el sacrificio personal que supondría; tener la necesidad de quedarse en la organización.
- c) *Compromiso normativo*: ser reacio a los cambios por desaprobar los cambios frecuentes y la permanencia en la organización; creer en el valor de la lealtad a quedarse en la

organización; considerar éticamente incorrecto el abandono de la organización o quedarse por valorar como incorrecto el irse.

3.2.2.3. Otros cuestionarios de medición del compromiso

❖ *Cuestionario de Hrebiniak y Alutto (1972).*

La propuesta de Hrebiniak y Alutto (1972) parte de una escala donde se pregunta a los encuestados si les gustaría abandonar su empresa actual por medio de cuatro ítems. Las categorías de respuestas para estos ítems se concretan en una escala de tres puntos, en la que el tres significa que "*sí la dejaría*", el uno significa que "*no la dejaría*", y el dos se elegiría si el encuestado no tiene claras sus convicciones.

❖ *Cuestionario de Cook y Wall (1980).*

Este instrumento supone una combinación de la escala desarrollada por Hall *et al.* (1970) sobre la identificación organizativa; la escala de Lodahl y Kejner (1965) sobre implicación en el trabajo; y de un índice especial construido por Buchanan (1974) para evaluar el grado de lealtad con la organización.

Dicha escala se compone de 6 ítems que reflejan el grado de acuerdo o desacuerdo mostrado por los participantes en relación con una serie de cuestiones del puesto (por ejemplo, «En mi trabajo, me gusta saber que estoy esforzándome no sólo por mí, sino también por la empresa»). La estructura de la escala sigue un formato de respuesta tipo Likert de 7 alternativas, indicando el valor 1 que se está "*completamente en desacuerdo*" con lo que refleja la pregunta y el valor 7, todo lo contrario.

❖ *Cuestionario de O'Reilly y Chatman (1986)*

Como se indicó en el capítulo anterior, según estos autores el compromiso refleja un vínculo psicológico que une al empleado con la organización. Así, siguiendo estas convicciones presentaron una escala de siete puntos desde "*totalmente en desacuerdo*" (1) hasta "*totalmente de*

acuerdo” (7) y dos dimensiones: internalización, que se refiere a la similitud de los valores entre el individuo y la organización e identificación que se basan en el orgullo de afiliación a la organización

❖ *Cuestionario de Mayer y Schoorman (1992)*

Estos autores presentaron una escala compuesta por 8 ítems, que distingue, cuatro de ellos, entre el compromiso de continuar (definido como el deseo de permanecer en la organización) y, otros cuatro, el compromiso con los valores de ésta (entendido como el deseo de servirla).

Analizando todos los pros y contras que presentan los cuestionarios de Porter y Meyer y Allen anteriormente analizados, se ha decidido utilizar el primero en la investigación de la presente Tesis Doctoral, al considerar que busca el descubrimiento de la realidad del compromiso organizativo dado su identificación con el carácter afectivo, siendo éste el que deriva las mejores consecuencias para las organizaciones, enfatizando la lealtad (intención de continuar) y el esfuerzo en beneficio de la institución (ver críticas al modelo de Meyer y Allen, fijadas en el capítulo 2 anterior). Además, la amplia aplicación empírica de este cuestionario confirma su utilización (entre otros, Mowday *et al.*, 1979; Angle y Perry, 1983; Lincoln y Kallenberg, 1985, Curry *et al.*, 1986; Pierce y Dunham, 1987).

3.3. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZATIVO.

El objetivo fundamental del estudio de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, desde el punto de vista empresarial, lo compone el conocimiento de qué factores o variables los condicionan, para poder influir, en la medida de las posibilidades, en las mismas y, al mismo tiempo, cuáles son las consecuencias organizacionales de dichos constructos que condicionan de manera destacable el éxito o el fracaso de la práctica totalidad de las compañías.

3.3.1. VARIABLES QUE INFLUYEN

3.3.1.1. Introducción

En el marco teórico expuesto en el capítulo 1 la satisfacción laboral se ha enfocado como un proceso por el cual el individuo se encuentra en una posición de desequilibrio en orden a las necesidades que experimenta como persona. Desde la concepción más universalista propia de la sociología, esa posición producida por la necesidad, la desmotivación y otros factores activados en una determinada cultura como las expectativas y aspiraciones, no serían más que productos sociales. Hasta el punto que la noción de individuo no puede ser entendida sin acudir a ese complemento social que proporciona el entorno que le rodea.

El estudio de la satisfacción en el trabajo ha sido una constante en el campo de la conducta organizacional, siendo dirigidos, principalmente, a la búsqueda de aquellos factores determinantes de la satisfacción laboral en los individuos, así como a las consecuencias derivadas de la misma.

La autovaloración que el individuo realiza de su trabajo (medida en términos de satisfacción) es un indicador de cómo los trabajadores valoran el conjunto de aspectos laborales de acuerdo con sus preferencias personales y expectativas. Para Clark (1996 b) los factores que contribuyen a esta autovaloración son las características personales y los atributos del empleo o aspectos laborales. En su análisis recoge un amplio estudio de todos estos factores, concretados en el nivel de satisfacción global con el empleo y, además, los niveles de satisfacción correspondientes a dos componentes laborales más: el ingreso y el tipo de trabajo.

Posteriormente, Spector (1997), presenta otra posible caracterización centrada en dos tipos de variables:

- Variables situacionales, las cuáles influyen en la satisfacción en el trabajo.
- Variables individuales (características socio-demográficas o de disposición) que contribuyen también al incremento o la disminución de la satisfacción en el lugar de trabajo

Más recientemente, para Ritter y Anker (2002) los determinantes de la satisfacción laboral son el resultado de una interacción entre aspectos tales como:

- Las características técnicas del trabajo.
- Las decisiones empresariales sobre el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Las características personales del trabajador.
- Las decisiones del trabajador sobre su propio posicionamiento en el mercado laboral.
- El marco de referencia del individuo.

Por su parte y en relación al compromiso organizativo, es esencial que la organización induzca a sus colaboradores hacia el compromiso con ésta y, al mismo tiempo y al ser dependiente de otros factores, éste repercutirá en el denominado “sentimiento de pertenencia” tanto del trabajador a la organización como de la organización al trabajador. Existen factores que influyen en el compromiso del empleado, ya sea de una manera positiva o negativa.

Una de las ramas de investigación más importante en este campo se centra en determinar cuál es el proceso de generación del compromiso, las variables causantes o antecedentes y sus consecuencias.

En una de las primeras investigaciones (Steers, 1977), aparecen reflejadas las relaciones entre el compromiso y algunas variables sobre resultados individuales como absentismo, rotación y desempeño. Este autor genera un marco de análisis de los antecedentes del compromiso determinado por los siguientes factores:

- Características personales.
- Características relacionadas con los roles.
- Experiencias laborales.

Por su parte, Hunt *et al.*, (1985) señalan como antecedentes del compromiso organizativo a los atributos personales, inversiones personales, variables de socialización previa, comportamiento de búsqueda de trabajo, relaciones laborales y características del trabajo. En cuanto a las

consecuencias las aglutina en torno a cuatro grupos: satisfacción, *performance*, rotación y absentismo.

Uno de los modelos más empleados en la agrupación de los elementos que influyen en el compromiso se refiere al grupo de trabajo de Porter - apoyado posteriormente por otras investigaciones, entre ellas las de McNeese-Smith y Nazarey (2001)-. Este modo de clasificación se basa en cuatro perspectivas diferentes que atienden a los elementos estructurales de la organización, a las características del empleado, a la vivencia laboral y a las características del trabajo. Otros modelos de clasificación, como el de Iverson y Buttigieg (1999), se basan en una perspectiva tridimensional en la que se distinguen entre variables personales, variables relacionadas con el trabajo y variables ambientales.

En definitiva, el volumen de trabajo que analizan las relaciones entre el compromiso y otras variables es extenso, aunque se continúa abriendo nuevas vías de investigación para tratar de dilucidar el contexto del constructo. Hasta hace poco tiempo la teoría sobre el compromiso organizativo y la investigación en torno a él se centraba en las consecuencias relevantes para los encargados de la gestión de los recursos humanos, pero actualmente, además, existe un cuerpo creciente de investigaciones cuyo objetivo es determinar las relaciones entre el compromiso y las repercusiones principales para los trabajadores (como el estrés y la conciliación de la vida laboral y familiar).

Ciertamente existen limitaciones e imposibilidades de analizar el conjunto de todas las variables que influyen e intervienen en la generación del compromiso organizativo. El hecho de que existan múltiples disciplinas desde las que se puede abordar el estudio del constructo, tales como la economía, la ética, la psicología o la sociología, agrega una complejidad al estudio de sus principales antecedentes y consecuencias. Otro inconveniente que tiene el estudio de los resultados obtenidos en las investigaciones sobre la materia lo representa la utilización de distintas escalas de medición del compromiso organizativo (principalmente el OCQ de Porter y el cuestionario tridimensional de Meyer y Allen), por lo que los resultados no son totalmente comparables entre los diferentes estudios realizados.

En definitiva se acepta la existencia de multiplicidad de variables que pueden incidir sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, que van a condicionar su respuesta afectiva hacia los distintos aspectos del trabajo que desarrolla. Todas estas características, asociadas al puesto, la organización o el trabajador, determinarán en última instancia los umbrales de satisfacción o el compromiso del individuo.

Siguiendo una clasificación similar a la propuesta por Puchol (1997), podemos agrupar las variables objeto de estudio en dos niveles:

- Factores propios del trabajador o aspectos socio-demográficos: género, edad, nivel educativo, etc.
- Medidas organizacionales inherentes al puesto: salario, horarios, tipo de contrato, tipo de jornada, etc.

Después de la revisión teórica sobre las variables que influyen en mayor o menor grado sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, que pueden ser directamente observadas o medidas sobre los individuos de la muestra, se presentará a continuación una relación de las hipótesis que serán objeto de contraste en esta Tesis Doctoral. El análisis de la validez de las mismas permitirá, en último término, validar empíricamente o no algunas de las aportaciones realizadas por los autores que las han estudiado.

3.3.1.2. Variables inherentes al individuo

La influencia que las características personales del trabajador ejerce sobre su nivel de satisfacción laboral y el compromiso organizativo ha sido ampliamente investigada por la literatura especializada que, no obstante, ha venido a confirmar que estas variables de influencia contribuyen en un pequeño porcentaje de varianza en la satisfacción, ya sea con la vida o con el trabajo, que alcanzaría, en conjunto, apenas el 15% de la varianza explicada (entre otros, Bravo *et al.*, 1996; Deneve y Cooper, 1998; Diener, 1999).

Aunque se ha dedicado una atención casi exclusiva a la influencia de la edad y el género en los niveles alcanzados por los empleados, otras variables consideradas han sido el nivel educativo y, en menor medida, la situación familiar referida al estado civil y al número de hijos del individuo.

➤ Género

Las nuevas condiciones de organización social y económica están permitiendo un avance extraordinario de las mujeres en el mundo laboral. Sin embargo, no siempre han sido acompañadas del necesario y deseable equilibrio entre las diversas esferas de la vida y el equitativo trato y consideración en términos de privilegios y beneficios laborales. La dificultad a la que están sometidas las mujeres en el mercado laboral está documentada en Economía, Psicología y otras Ciencias Sociales.

No obstante, algunos estudios han venido a revelar que, a pesar de que las mujeres tienen con frecuencia condiciones de trabajo menos privilegiadas que los hombres (salarios inferiores, oportunidades diferenciadas, etc.), sus niveles de satisfacción y compromiso parecen no diferir mucho entre ambos sexos (Witt y Nye, 1992; Chiu, 1998).

Es más, es una constante en numerosas investigaciones el hecho de que las mujeres presenten un nivel superior de satisfacción al de los varones. Bass y Dunteman (1963), autores pioneros en este tipo de estudios, analizan la diferencia de sexo en relación con la satisfacción en el trabajo, llegando a la conclusión de que las mujeres están mejor dotadas para la interacción, prefiriendo trabajar en grupos. Esto implica una mayor capacitación de las mujeres hacia trabajos que han de ser desarrollados en equipo y hacia aquellas otras tareas de liderazgo en las que se hace necesario priorizar el elemento humano por encima de los aspectos meramente técnicos. Esta preferencia en el trabajo de las mujeres por la comunicación se hace extensible también hacia los superiores y los subordinados. Unos años después Manhardt (1972) demostraba que los planes a largo plazo en el desarrollo de la carrera profesional son mucho más importantes para los hombres que para las mujeres.

Se ha intentado explicar esta circunstancia a través de distintos argumentos. Sloane y Williams (1994), muestran en su estudio que los hombres trabajadores solicitan empleos en los que los factores monetarios predominan, mientras que las mujeres se decantan por puestos de trabajo donde haya mayor flexibilidad horaria y otros aspectos no monetarios. A

resultado parecido llega Clark (1997) con el Panel de Hogares de Gran Bretaña, al argumentar que los hombres consideran más importantes aspectos laborales como el ingreso, las perspectivas de promoción y la estabilidad laboral, mientras que para las mujeres trabajadoras es más importante el tipo de trabajo que desempeñan y las horas que invierten.

Una segunda razón que cita Clark (1997) es la existencia de un ingreso relativo a un grupo de referencia, así como el conjunto de expectativas que la mujer trabajadora haya podido establecer. Generalmente, el valor de ese ingreso relativo es menor en mujeres que en hombres y bajos niveles de éste conducirían a altos niveles de satisfacción laboral. Del mismo modo, propone la posibilidad de que las mujeres presenten unas menores expectativas hacia su empleo, que hacen que su nivel de satisfacción con el mismo supere al de los hombres, cuyas expectativas hacia el trabajo son más exigentes y, por tanto, de más difícil cumplimiento.

También se aduce la voluntariedad de la mujer a la hora de trabajar, hecho que en los varones no se traduce en tal posibilidad de decisión, por la cual las mujeres disponen de más libertad para decidir cuándo se incorporan al mercado laboral. Además, aquellas mujeres que se encuentran insatisfechas con su trabajo encuentran más fácil su abandono que aquellos hombres que están igualmente insatisfechos, lo que siempre repercutirá en un mayor nivel de satisfacción femenina, en tanto que las trabajadoras que se mantienen en el empleo son las que se sienten satisfechas (no obstante, esto podría representar que las muestras resultantes estarían sesgadas). Otra explicación ofrecida es la posible sobrerrepresentación de las mujeres con empleos a tiempo parcial en las muestras.

El trabajo de Sloane y Williams (2000) concluye que la satisfacción superior detectada entre las mujeres no está ocasionada por el resultado de una alta valoración de los atributos del trabajo, sino que representa una diferencia innata de género. El mismo resultado se presenta en el estudio de Sanz de Galdeano (2001) donde se argumenta que el género supone un efecto causal sobre la satisfacción laboral con independencia del método estadístico de estimación empleado en el modelo.

Sin embargo, existen evidencias sobre la inexistencia de relación entre sexo y satisfacción laboral cuando se controlan otras variables (entre otros, Weaver, 1977; Forgionne y Peters, 1982; Linz, 2003). Así, Clark (1997), a pesar de detectar niveles superiores de satisfacción entre las mujeres de forma general, no encuentra diferencias significativas entre varones y mujeres cuando concurren determinadas circunstancias: trabajadores jóvenes; de niveles educativos superiores; en ocupaciones profesionales y en centros de trabajo donde la mayoría de la plantilla está formada por hombres. Argumenta que las mujeres en estos grupos presentan expectativas similares a las de sus compañeros, por lo que presentan similares niveles de satisfacción.

Por último, de manera general, el hecho de que las mujeres se sientan más satisfechas que los hombres, a pesar de las dificultades antes reseñadas, ha sido analizado para dos grupos diferentes de individuos, según la homogeneidad del nivel educativo. El primero de ellos, desde una perspectiva supranacional, es el de Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000), que incluía trabajadores de 21 países en el cual se detecta que los niveles superiores de satisfacción declarados por las trabajadoras parecen reducirse a los países anglosajones (Estados Unidos y Reino Unido). De hecho, en la mayoría de los restantes, las mujeres se encuentran menos satisfechas que los varones, aunque la diferencia es estadísticamente poco significativa –salvo en España, donde alcanza el 11%–. Esta conclusión coincide con los resultados de Kaiser (2002), cuyo trabajo demuestra que la satisfacción superior de las mujeres obtenida por Clark (1997) para el caso británico, no se repite en países como Dinamarca, Holanda o Portugal.

El segundo grupo de individuos corresponde al análisis efectuado por Ward y Sloane (2000), centrado en un estudio sobre 900 empleados académicos de cinco universidades escocesas, donde no se detectaron diferencias significativas entre la satisfacción manifestada por varones y mujeres, dado que se trata de un sector en que las expectativas suscitadas son similares entre colegas de distintos sexos.

Por su parte, los estudios sobre compromiso organizativo (muy correlacionados con los resultados anteriores, referentes a la satisfacción) no han mostrado un efecto claramente establecido en relación con el sexo de los

empleados analizados, de forma que se pueden encontrar estudios que muestren que las mujeres están más comprometidas (Baugh, 1990), otros que demuestran lo contrario (Aranya *et al.*, 1986) y, finalmente, otros que no encuentran diferencias significativas (Jacobsen, 2000). Más recientemente, en el trabajo de Ríos Manríquez *et al.* (2010) sobre la capacidad del *empowerment* como predictor del compromiso organizativo en las Pymes localizadas en el municipio de Celaya (México), resultó en unas mayores puntuaciones por parte del sexo femenino, lo cual se explicaba al considerar las costumbres desarrolladas en la cultura organizacional expuestas por Robbins (2004).

Centrándonos en la actividad hotelera, el estudio de Frye (2000) sobre establecimientos de este tipo no haya 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 cinco estrellas de Jamaica, o en Shinnar (1998) y su estudio sobre 200 empleados de un casino-hotel estadounidense.

En referencia al compromiso organizativo hotelero no hay tampoco uniformidad de resultados. Así, por ejemplo, en el análisis empírico unisectorial (sector hotelero andaluz) realizado por Gallardo *et al.* (2007), con más de dos mil encuestados, arroja como resultado un mayor grado de compromiso medio para los varones (al igual que sucede en el caso de la satisfacción general con el trabajo).

Por su parte, Wong *et al.* (1999) comprobaron en un estudio sobre la valoración de diez factores (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), 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.

➤ Edad

El progresivo envejecimiento de la población (derivado, entre otros factores, del *baby-boom* posterior a la II Guerra Mundial) y los cambios continuos en la legislación laboral en materia de Seguridad Social (principalmente, el retraso de la edad de jubilación), conducen a la presencia de trabajadores cada vez con mayor edad que permanecen activos; lo cual ha convertido a la variable edad en objeto de una atención considerable, desde el punto de vista de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo.

Las variaciones experimentadas en los niveles de satisfacción laboral en distintos grupos de edad suelen presentar diferencias más acusadas que las originadas por otros aspectos relacionados con el sexo, la educación o los ingresos. No obstante, el sentido de estas diferencias no responde a un consenso entre investigadores. En general, es muy común encontrar estudios en que la satisfacción experimenta un crecimiento continuo con relación a la edad, de forma que los empleados más jóvenes son los más insatisfechos (Doering *et al.*, 1983; Glenn *et al.*, 1977; Warr, 1992).

Para Rhodes (1983), dicha relación positiva entre edad y satisfacción resulta por el efecto bien de la propia edad bien del grupo de pertenencia. En el primer caso, este autor admite que una creciente satisfacción profesional proviene del aumento de recompensas asociadas al envejecimiento, por lo cual, el individuo puede tener acceso a cargos de mayor autonomía, poder y remuneración. Respecto al efecto del grupo de pertenencia, considera que los trabajadores mayores presentan un nivel inferior de educación formal comparado con los grupos de pertenencia de los más jóvenes. Así, los niveles educativos más elevados conducen a unas mayores expectativas, por lo que esto podría llevar a insatisfacción para los jóvenes, sometidos habitualmente a tareas más rutinarias. También en algunos estudios realizados en los países nórdicos se obtiene una relación lineal y positiva entre ambas variables (Eskildsen *et al.*, 2004).

Ante esta situación, autores como Jürges (2001) muestran su preocupación por el posible descenso paulatino que experimentaría el nivel general de satisfacción laboral en los países donde los grupos de empleados

jóvenes, intrínsecamente menos satisfechos, sustituyan de forma sucesiva a los grupos de edad superior.

Otros estudios como los de Furnham y Schaeffer (1984) o Pond y Geyer (1987) han postulado la relación directa entre satisfacción y edad, aunque alcanzando un punto de inflexión en los años previos a la jubilación. A la misma conclusión llegaron con anterioridad Saleh y Otis (1964), siempre que se mantuviera constante el nivel profesional. Para ello aducen que al estar cercana esa edad de la jubilación se les suele encomendar tareas de menor importancia y prestigio social, con la consiguiente carga de insatisfacción que producen. También Lucas Marín (1981) llega a esta conclusión en su análisis de la satisfacción laboral, a partir de la relación que pueda existir entre los grupos de edad y otras variables como el salario, el tipo de trabajo, la relación laboral (subordinados, jefes y compañeros) y la organización del trabajo, dividiendo a los empleados en intervalos de edad de 10 años.

No obstante, en trabajos anteriores como el de Herzberg *et al.* (1957) se apunta a la existencia de una relación en forma de “U” entre la edad y la satisfacción laboral. En esta última investigación se sugiere que la moral de los empleados más jóvenes es alta, tiende a decrecer durante los primeros años, alcanzando un mínimo a finales de la veintena y principios de la treintena, para después incrementarse de forma continua con los años.

Más recientemente, esta relación en forma de “U” entre edad y satisfacción, también ha sido explicada por Clark (1996) y Clark y Oswald (1996), que concluyen que los individuos que tienen en torno a los treinta años presentan los menores niveles de satisfacción, mientras que los de sesenta años son los que se encuentran más satisfechos seguidos de los de cincuenta años. La justificación más clara que han dado para ello se basa en las expectativas que tiene el individuo con su trabajo a lo largo del tiempo. En su análisis, que utiliza datos del Panel de Hogares Británico, estos autores dejan a un lado las características personales y del trabajo del individuo. Opinan que los trabajadores más jóvenes pueden sentirse más satisfechos en un principio por la incorporación al mercado laboral y, además, por la novedad de su situación. También en ese momento tienen poca información del mundo laboral para la evaluación de su propio empleo. Cuando avanzan

los años, ya podrán realizar comparaciones y puede que éstas sean la causa de que sobre los treinta años, el nivel de satisfacción disminuya. Posteriormente, el nivel de satisfacción se va incrementando hasta llegar a la edad de la jubilación. También podría ser a consecuencia de las reducidas aspiraciones que tienen los trabajadores más veteranos, pues a esa edad pocas alternativas de empleo pueden tener.

El trabajo de Luthans y Thomas (1989) también detecta un tipo de relación curvilínea entre satisfacción y edad pero, en este caso, el punto donde empieza a decrecer la satisfacción es a partir de los 40 años, lo que justifican por la posibilidad de que la idea de una jubilación temprana seduzca a estos empleados, ya que ven limitadas sus aspiraciones de ascenso en esos niveles de edad, a lo que debemos unir los cambios tecnológicos, que se convierten en un factor de presión para los trabajadores más antiguos. En una muestra de 14 países pertenecientes a la OCDE, Kaiser (2002) también encuentra una relación en “U” entre edad y satisfacción laboral. Recientemente en nuestro país, en el análisis de Gamero Burón (2007) que relaciona la satisfacción y el tipo de contrato, se detecta un perfil bien definido en forma de “U” con respecto a la edad.

No hay duda de que las hipótesis sobre la relación existente entre edad y satisfacción laboral continúan siendo objeto de controversia entre las distintas investigaciones. Prueba de ello es la recopilación realizada por Sterns *et al.* (1994) donde se encuentran funciones en forma de “J” (Saleh y Otis, 1964); funciones lineales positivas (Hunt y Saul, 1975); funciones lineales negativas (Munchinsky, 1978); ausencia de relación estadísticamente significativa entre ambas variables (Ronen, 1978) o, incluso, relación *únicamente* entre las mujeres pero no en los varones (Shott *et al.*, 1963).

En referencia al compromiso organizativo, la orientación general de los estudios recientes (McNeesse-Smith y van Servellen, 2000; McNeesse-Smith y Nazarey, 2001) es la de considerar que existe relación positiva y creciente entre la edad y el grado de compromiso, que ha sido justificado, fundamentalmente, en base a la correlación de esta variable con la antigüedad en la empresa, lo que se puede traducir en una mayor socialización dentro de la organización.

Para McNeese-Smith y van Servellen (2000) y McNeese-Smith y Nazarey (2001), elementos como el estadio de desarrollo de la carrera, la edad, el estado de desarrollo personal o laboral son determinantes en la evolución del compromiso y de sus dimensiones. Así, justifican el cambio e incremento de los niveles de compromiso basándose en la teoría de los intereses, por la cual un individuo en el transcurso de su carrera profesional en una misma organización, va modificando los motivos que configuran su compromiso con la compañía. En este sentido, se podrían distinguir varias etapas: al entrar por primera vez en una organización, el individuo se hallaría sin ningún tipo de experiencia pudiendo tener como prioridad la experiencia o hacer oficio en detrimento de ganar dinero. Sin embargo, por ejemplo, tres años después, al surgirle nuevas obligaciones económicas (como podría ser pagar una hipoteca), la misma persona de antes, podría padecer un cambio de prioridades, primando ganar dinero, sin importarle para ello realizar horas extras hasta los fines de semana. Pasados los años, ese mismo individuo con la casa ya pagada, podría valorar más el tiempo libre siendo capaz de sacrificar salario por tiempo.

Por su parte, en el estudio de los antecedentes y consecuencias del compromiso en las Organizaciones no Lucrativas de Juaneda Ayensa y González Menorca (2007) se afirma que la edad y la antigüedad están vinculadas positivamente con las tres dimensiones del compromiso del modelo de Meyer y Allen, principalmente con el compromiso continuo ya que, como es lógico pensar, los empleados que permanecen más tiempo en una organización (correlacionado con la edad) han realizado mayores inversiones en ella, lo que supone un alto coste de abandono. También el trabajo de Ríos Manríquez *et al.* (2010), obtiene resultados que mostraron que mientras menor sea la edad será también menor el nivel de compromiso.

En relación al sector hotelero, 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.

Respecto al compromiso organizativo, los escasos estudios realizados (entre otros, Gallardo *et al.*, 2007), muestran una forma gráfica de “U”, hasta la edad previa a la jubilación (> 60 años), donde se produce un nuevo descenso del compromiso. Así hasta los 30 años el compromiso es elevado, bajando a su mínimo entre los 30-39 años y escalando de manera progresiva hasta alcanzar su cota máxima entre los 50-59 años. La explicación podría venir del fuerte sentimiento de compromiso generado por el empleado con aquella compañía que le permite tener sus primeras experiencias laborales, para bajar cuando no se consiguen las expectativas creadas y, finalmente, según la teoría de acomodación, cuando los empleados de más edad llevan un tiempo en el puesto, tienden a ajustar sus valores laborales a sus condiciones de trabajo reales, de lo que resulta un compromiso superior, hasta la edad próxima a la jubilación donde el descenso en la importancia de la tarea asignada, vuelve a reducirlo de manera importante.

➤ Estado civil y número de hijos

Algunos estudios no han encontrado relación entre el estado civil y la satisfacción laboral (Bilgic, 1998; Sinacore, 1999). Por su parte, Shea *et al.* (1970) también encontraron escasa influencia entre el estatus marital y la satisfacción manifestada por los empleados cuando se controlaba la categoría profesional. No obstante, la mayoría de investigaciones (entre otros, Diener y Suh, 1997), han destacado una mayor satisfacción con el trabajo por parte de los sujetos casados. Por su parte, en base a la revisión de grandes investigaciones internacionales, Diener y Suh (1997) concluyeron que las personas casadas se sienten, generalmente, más felices que las no casadas, sean solteras, viudas, divorciadas o separadas.

Algunas investigaciones han mostrado de forma consistente una mayor satisfacción en los trabajadores casados (Keller, 1986) y en las parejas con mayor número de hijos (Lydon y Chevalier, 2002; Moguérou, 2002), de forma que parece existir una influencia de la estructura familiar en las percepciones sobre el trabajo. Al igual que para el bienestar subjetivo es de admitir que también en la satisfacción en el trabajo, los efectos de matrimonio dependen de las comparaciones establecidas por el individuo, en

función de las expectativas sociales (y culturales) relativas al estado civil más característico para los sujetos de su grupo de referencia.

En cambio, Brown y McIntosh (1998) detectan que los casados son más propensos a mostrarse insatisfechos en su trabajo, especialmente aquéllos con dos o más hijos. Igualmente, los casados presentan menores niveles de satisfacción en el estudio sobre empleados británicos realizado por Gazioglu y Tansel (2002). Kaiser (2002) detecta menor satisfacción entre los separados y divorciados así como entre los solteros y las parejas con hijos de edad inferior a 7 años.

En el trabajo de Wong *et al.*, (1999) se 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 estos autores que 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.

Por último, teniendo en cuenta que estar casado y, especialmente, tener hijos, son factores que contribuyen a aumentar las responsabilidades fuera del trabajo, existe una opinión bastante extendida entre el empresariado, referente a que los trabajadores casados y/o con hijos son más comprometidos y responsables porque dependen en mayor medida de la empresa (Martín *et al.*, 1986). Sin embargo, si las responsabilidades de estos individuos son mayores, cabe pensar que experimentan un mayor conflicto entre su vida laboral y familiar (teóricamente, tienen menos tiempo y energía que dedicar a la empresa en términos de compromiso) lo que, según la teoría de inclusión parcial, podría afectar de manera negativa al compromiso organizativo (Mathieu y Zajac, 1990).

➤ Nivel educativo

En algunos trabajos, el nivel educativo presenta un efecto negativo sobre la satisfacción (Clark y Oswald, 1996; Sloane y Williams, 1996; Grund y Slivka, 2001; Gazioglu y Tansel, 2002). En función de los patrones de aspiración personal y profesional, la titulación académica tiende a hacer variar las expectativas ya que, cuanto mayor sea ésta, principalmente por los

empleados jóvenes, mayores serán las posibilidades de insatisfacción con tareas poco atractivas, rutinarias o con poca autonomía y poder.

Por su parte, Clark y Oswald (1996) dan una explicación relacionada con la renta percibida por el empleado, por la cual la disminución de la satisfacción, cuanto mayor es el nivel educativo del individuo, se produce si la renta absoluta permanece invariable, lo que puede explicarse por las superiores aspiraciones. Sin embargo, si estas aspiraciones sobre salarios, incentivos y reconocimiento, que generan tensión cuando no se realizan, se vieran cumplidas, los niveles de satisfacción aumentarían en este tipo de empleados con niveles educativos superiores.

Otra explicación para ellos se centra en la relación entre puestos de trabajo y otras facetas no retributivas de la relación laboral. Así desde un punto de vista microeconómico, la educación es vista como una inversión realizada en las etapas tempranas de la vida, cuyos beneficios se expanden a lo largo del ciclo vital. Sus rendimientos se miden, en términos monetarios, mediante la estimación de ecuaciones de ganancias. La relación negativa generalmente estimada entre educación y satisfacción laboral indicaría que los superiores ingresos derivados de una mayor escolarización pueden verse compensados, al menos en parte, por pérdidas de bienestar en otras facetas de la esfera laboral. Una explicación alternativa para la relación inversa entre la satisfacción laboral y la educación se fundamenta en que los trabajadores más instruidos tienen mayor probabilidad de sufrir desajustes educativos.

Allen y Van der Velden (2001) introducen una novedad en su investigación al distinguir entre los desajustes educativos y los desajustes de habilidades. En el primer caso (referido a la diferencia entre el nivel educativo exigido por el puesto y el nivel real que presenta el empleado), detectan que el exceso educativo del trabajador supone un efecto negativo pero estadísticamente insignificante en la satisfacción, mientras que un nivel inferior al exigido no presenta influencia en ésta. En cambio, los desajustes en las habilidades influyen de forma notable en la satisfacción laboral experimentada, de forma que una infrautilización de las destrezas conlleva un fuerte impacto negativo, mientras que la carencia de las aptitudes exigidas por el trabajo también influye negativamente aunque de forma insignificante.

También tienen importancia las tesis que sostienen las hipótesis contrarias, es decir, una relación directa entre el nivel educativo y la satisfacción laboral, de forma que un mayor nivel de formación redunde positivamente en una mayor capacitación para desempeñar tareas de responsabilidad y gobierno en la organización. Además, un nivel educativo superior posibilita una mejor adaptación a los cambios, mayor libertad y espacio de iniciativa en el trabajo y, probablemente un lugar más elevado en la jerarquía (disponiendo así de un mejor sueldo y mayor información sobre el funcionamiento de la empresa).

Nikolaou *et al.* (2005) concluyen sobre datos del Euro-barómetro de 1996 cómo el nivel de satisfacción laboral aumenta con el nivel educativo. Lydon y Chevalier (2002) detectan en un grupo de graduados de instituciones de educación superior del Reino Unido como aquéllos con mejores calificaciones se encuentran más satisfechos con su empleo, lo que explican por la posible correlación entre graduación educativa y calidad del empleo encontrado.

Por su parte, Weaver (1980) llega a similares conclusiones después de hacer un análisis a distintos estudios en la materia, determinando la existencia de relaciones positivas entre ambas variables, de tal forma que la satisfacción laboral en el puesto es mayor a medida que el nivel de titulación es más elevado. También en las estructuras piramidales se cumple, según algunas investigaciones (Porter, 1961; Starcevich, 1972; Cooper *et al.*, 1979), la relación entre el nivel alcanzado por el individuo en dicha estructura y los índices de satisfacción que manifiesta.

Pero la variabilidad de resultados obtenidos en los estudios sobre nivel educativo y satisfacción llevan a otros análisis a ni siquiera considerar que existe relación alguna o muy insignificante. Así para Francès (1981: 60), la variable nivel académico “por su influencia, explica apenas una parte limitada de la varianza de los resultados de la satisfacción”. Por su parte, Quinn *et al.*, (1974), después de realizar distintas investigaciones en diferentes periodos de tiempo, obtiene resultados positivos en unos años y negativos en los siguientes, lo que indica la variabilidad de resultados.

Cuando analizamos el compromiso organizativo, algunos análisis recientes (Ríos Manríquez *et al.*, 2010) encontraron que ambas variables (nivel educativo y compromiso) disminuyen conforme dicho nivel se incrementa en los empleados y, por el contrario, aumenta donde es menor dicho nivel. Con base en estos resultados, estos autores infieren que conforme los empleados incrementan sus conocimientos, aumenta la libertad, independencia y seguridad de sí mismos para generar la búsqueda de alternativas de trabajo en otras organizaciones que satisfagan sus requerimientos.

Sobre este último aspecto el estudio de Mathieu y Zajac (1990) determina que la percepción de la competencia personal es un elemento que hace depender en mayor o menor medida la seguridad en las capacidades y posibilidades del miembro de la organización. Por consiguiente, la percepción de la competencia personal en uno mismo puede ocasionar que el miembro de la organización sea materialmente menos dependiente de ella en la medida en que su seguridad sea mayor. Esta circunstancia fomenta una tendencia a una determinada dimensión del compromiso.

En los estudios sobre la relación del nivel educativo y la satisfacción laboral en el ámbito hotelero, tampoco hay resultados claros. Así Kokko y Guerrier (1994), que investigaron la industria hotelera finlandesa, detectaron una relación inversa entre ambas variables. Por su parte, y según Lam *et al.* (2001), los establecimientos hoteleros demandan empleados con un cierto nivel educativo, y así en su análisis empírico sobre hoteles de Hong Kong observaron que los trabajadores con 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.

Tampoco en los análisis de la variable “nivel educativo” y el compromiso organizativo referido a la hostelería, hay una clara conclusión. Así, en el estudio de Gallardo *et al.* (2007) los resultados obtenidos determinan un compromiso más alto en los titulados universitarios de grado superior y en los trabajadores con estudios de nivel de bachillerato o inferior y, sin embargo, los titulados de grado medio presentaban un nivel de

compromiso organizativo mucho más bajo. La explicación posible, en este último caso, se puede deber al desajuste entre el nivel de la titulación académica obtenida y el puesto de trabajo desempeñado, a diferencia de los dos niveles más “extremos” (titulación superior universitaria o bachillerato-inferior).

➤ Afiliación sindical

Ha sido una tónica bastante habitual en los estudios más “tradicionales” sobre esta variable (Borjas, 1979; Freeman, 1978; Farber, 1991) considerar que los sindicatos, al tratar los asuntos de los trabajadores e incitar a éstos a que participen en los temas de la empresa con los que no estén de acuerdo, estimulan a los que se sienten más insatisfechos a formar parte del algún grupo sindical, mostrando una correlación negativa entre el nivel de satisfacción y ser miembro de algún sindicato.

También Meng (1990) concluye que aquellos empleados no pertenecientes a sindicatos laborales mostraban mayores niveles de satisfacción en su trabajo que aquéllos que habían señalado su condición de afiliados. A la misma conclusión llegan Blanchflower y Oswald (1992), Clark y Oswald (1996) o Clark (2001). Miller (1990) sugiere que los sindicatos son más susceptibles de formarse en los centros donde los trabajadores se encuentran escasamente satisfechos.

En su análisis, Clark (1996b) encuentra una correlación negativa entre las medidas de satisfacción (global, ingreso y tipo de trabajo) y ser miembro sindical. La explicación que ofrece sería el hecho de que los sindicatos incitan a los trabajadores más insatisfechos a tener voz propia, y les estimulan a permanecer en sus trabajos con el objetivo de que luchen por intentar cambiar las condiciones de su empleo.

Otras investigaciones, en cambio, apuntan una escasa relación estadística entre la pertenencia a un sindicato y la satisfacción laboral manifestada (Odewahn y Petty, 1980; Bluen y Zwam 1987; Bender y Sloane, 1998). Ciertos trabajos han detectado incluso una repercusión positiva de la afiliación sindical sobre determinados aspectos del trabajo como el salario (Gómez-Mejía y Barkin, 1984) o sobre la satisfacción laboral en sí (Pfeffer y

Davis-Blake, 1990). En estos estudios se cuestiona ampliamente el razonamiento según el cual los sindicatos crean insatisfacción entre sus afiliados para servir a sus propósitos y que los líderes sindicales generan descontento provocando huelgas con fines políticos.

Bigoness y Tosi (1984) o Gordon y Denisi (1995) concluyen que no hay motivo para esperar que los sindicatos busquen una reducción en la satisfacción laboral de sus afiliados una vez que se ha logrado un acuerdo en las negociaciones colectivas. Consideran, además, que los resultados de las investigaciones que detectaban una menor satisfacción entre los trabajadores sindicados se debe a los distintos ambientes de trabajo entre afiliados y no afiliados de las muestras empleadas. Su investigación utiliza el mismo entorno laboral en tres muestras distintas para detectar posibles diferencias entre ambos colectivos de trabajadores, sin encontrar relación entre la pertenencia a un sindicato y la satisfacción manifestada.

Una investigación más reciente desarrollada por Bryson *et al.* (2004) apunta igualmente a la inexistencia de una relación estadística significativa entre la afiliación sindical y el nivel de satisfacción laboral. En este trabajo, realizado sobre una muestra de trabajadores británicos de centros con diez o más empleados, se controla la heterogeneidad de los individuos y de los centros de trabajo, de forma que, modelando el efecto del estatus de afiliación sindical como variable endógena, desaparece su influencia sobre la satisfacción laboral.

En el ámbito del compromiso organizativo cabría esperar que la afiliación sindical fuese una fuente de conflicto dentro de la propia organización, sobre todo si éste se encuentra abierto entre el sindicato al cual se ha afiliado el empleado y el empresario (Festinger, 1957). De esta suerte, el comportamiento esperado del empleado que se ha unido a un sindicato es a participar en todos, o en la mayoría, de los actos reivindicativos propiciados por el sindicato e incluso la huelga (sería una forma de demostrar también su compromiso sindical). Sin embargo, la evidencia sugiere que muchos individuos pueden estar muy comprometidos con ambas organizaciones (empresa y sindicato), fenómeno conocido como "doble lealtad" o "doble compromiso", suponiendo por tanto una correlación positiva entre ambas

variables (entre otros, Angle y Perry, 1986; Magenau *et al.*, 1988; Fullagar y Barling 1991).

Sin embargo, otros estudios han encontrado una pequeña correlación negativa entre el compromiso y la afiliación sindical. Así Reed *et al.*, (1994) en un meta-análisis de 76 muestras encontró unas correlaciones que iban desde el -0,25 a 0,77, con una correlación media corregida de 0,42. Resultados similares obtuvo el estudio de Fuller y Hester (1998) que en otro meta-análisis de 22 muestras obtuvo correlaciones que iban desde -0,26 hasta 0,72.

3.3.1.3. Hipótesis referidas a las variables inherentes al individuo

Una vez analizadas las contribuciones teóricas respecto a la influencia de las variables relacionadas con el individuo sobre su satisfacción laboral y compromiso con la organización, se plantean las hipótesis que se contrastarán posteriormente en la parte empírica de esta Tesis.

Hipótesis 1: No hay relación entre satisfacción laboral y género.

Pese a ser un resultado constante el hecho de que las mujeres se encuentran más satisfechas en algunos sectores de actividad, los estudios específicos más relevantes y recientes referentes al sector hotelero, muestran la inexistencia de relación estadística significativa entre la satisfacción laboral y el género, de ahí que se contraste la veracidad de este planteamiento en nuestra investigación empírica.

Hipótesis 2: Los hombres presentan niveles superiores de compromiso.

A pesar de no haber muchos estudios sobre la materia, al tratarse el sector hotelero de un ámbito de actividad donde la conciliación de la vida familiar y laboral es más difícil que en otros, se plantea la hipótesis apoyada en el reciente análisis de Gallardo *et al.*, (2007), donde se concluye este resultado.

Hipótesis 3: La relación entre edad y satisfacción es lineal y progresiva.

Aunque se han detectado relaciones edad-satisfacción laboral de diversos tipos, los trabajos más recientes, entre los que se hallan Sarker *et al.*, (2003) o Eskildsen *et al.*, (2004), defienden esta forma de dependencia.

Hipótesis 4: La relación entre edad y compromiso es lineal y progresiva.

La mayoría y más recientes estudios analizados suponen una relación positiva entre el aumento de la edad y el compromiso de los empleados (McNeesse-Smith y van Servellen 2000; McNeesse-Smith y Nazarey, 2001; Juaneda Ayensa y González Menorca, 2007; Ríos Manríquez *et al.* 2010).

Hipótesis 5: Los casados presentan niveles superiores de satisfacción.

En este caso, la mayoría de las investigaciones se basan en asociar el estado civil de casado con la mayor satisfacción, pero también hemos visto otros autores que obtienen resultados diferentes en sus estudios, por lo que, igualmente, esta hipótesis podría haberse formulado en un sentido distinto.

Hipótesis 6: Los casados presentan niveles superiores de compromiso.

Aunque existen pocos estudios en este ámbito, los más sobresalientes se refieren a la relación entre responsabilidades familiares y compromiso organizativo de manera positiva, lo que lleva a plantear la hipótesis en este sentido. Aunque también la dificultad de la conciliación familiar y laboral, podría haber hecho adoptar la hipótesis en sentido contrario o de mayor compromiso de los solteros.

Hipótesis 7: Los individuos con menores niveles educativos presentan una satisfacción más alta.

Al igual que en la hipótesis 5 anterior, los resultados de los trabajos analizados discrepan en sus conclusiones. No obstante, se ha planteado la relación entre nivel educativo y satisfacción laboral en el sentido que apuntan

la mayoría de las investigaciones, en relación con la teoría de las expectativas.

Hipótesis 8: Los individuos con menores niveles educativos presentan un compromiso organizativo más elevado.

Partiendo de nuestro concepto de compromiso afectivo e, incluso, del de continuidad, parece lógico pensar que la oportunidad ofrecida por la compañía al empleado con un nivel académico bajo, implica una mayor “gratitud” por ello, además de una baja posibilidad de otras alternativas laborales, propiciando un mayor compromiso organizativo con la empresa y en este sentido se ha planteado la hipótesis.

Hipótesis 9: No hay relación significativa entre afiliación sindical y satisfacción.

De nuevo la variable sobre la afiliación sindical del trabajador origina contradicciones en los resultados de investigaciones previas. En esta ocasión, siguiendo las argumentaciones de diversos autores, entre los que se encuentra el trabajo más reciente de Bryson *et al.* (2004), se contrastará la ausencia de influencia entre este aspecto y la satisfacción laboral.

Hipótesis 10: No hay relación significativa entre afiliación sindical y el compromiso.

En base a los meta-análisis estudiados (Reed *et al.*, 1994; Fuller y Hester, 1998), donde la correlación negativa entre afiliación sindical y compromiso es bastante pequeña y los trabajos presentados sobre la existencia del “doble compromiso” (sindical y organizativo), se plantea la inexistencia de relación importante entre la pertenencia a un sindicato y el compromiso organizativo.

A continuación se presenta en la tabla 3.4, las variables de relacionadas con el individuo, las hipótesis que serán objeto de contraste en el capítulo siguiente y los principales estudios teóricos que les dan apoyo y fundamento científico.

Tabla 3.4: Hipótesis planteadas respecto a variables inherentes al individuo

HIPÓTESIS : VARIABLES DEL INDIVIDUO		
VARIABLE	PLANTEAMIENTO	ESTUDIOS
Género	Hipótesis 1: No hay relación entre satisfacción laboral y género.	➤ Chiu (1998) ➤ Linz (2003)
	Hipótesis 2: Los hombres presentan niveles superiores de compromiso.	➤ Aranya <i>et al.</i> (1986) ➤ Gallardo <i>et al.</i> (2007)
Edad	Hipótesis 3: La relación entre edad y satisfacción es lineal y progresiva.	➤ Sarker <i>et al.</i> (2003) ➤ Eskildsen <i>et al.</i> (2004)
	Hipótesis 4: La relación entre edad y compromiso es lineal y progresiva.	➤ Juaneda Ayensa y González Menorca (2007) ➤ Ríos Manríquez <i>et al.</i> (2010)
Estado civil y número de hijos	Hipótesis 5: Los casados presentan niveles superiores de satisfacción.	➤ Mogueúrou (2002) ➤ Nguyen <i>et al.</i> (2003)
	Hipótesis 6: Los casados presentan niveles superiores de compromiso.	➤ Martín <i>et al.</i> (1986) ➤ Mathieu y Zajac (1990)
Nivel educativo	Hipótesis 7: Los individuos con menores niveles educativos presentan una satisfacción más alta.	➤ Grund y Slivka (2001) ➤ Gazioglu y Tansel (2002)
	Hipótesis 8: Los individuos con menores niveles educativos presentan un compromiso organizativo más elevado.	➤ Mathieu y Zajac (1990) ➤ Ríos Manríquez <i>et al.</i> (2010)
Afiliación sindical	Hipótesis 9: No hay relación significativa entre afiliación sindical y satisfacción.	➤ Bender y Sloane (1998). ➤ Bryson <i>et al.</i> (2004)
	Hipótesis 10: No hay relación significativa entre afiliación sindical y compromiso.	➤ Reed <i>et al.</i> (1994) ➤ Fuller y Hester (1998)

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.4. Variables relacionadas con el puesto de trabajo

Situándonos más allá de la esfera individual, el estudio de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo deben ser analizados en un contexto más general, fruto de la interacción de los individuos con los

puestos de trabajo. De esta forma, cada miembro de la empresa se identificará con un conjunto de prescripciones e instrucciones fijadas a través de unos determinados puestos y funciones. Así, en el caso concreto del nivel de satisfacción y compromiso expresados por los empleados, éstos se identifican en mayor medida con la percepción que poseen los mismos sobre el puesto y el trabajo que con las características objetivas del individuo (edad, sexo, etc.) (Linz, 2003).

➤ Retribución

La variable retribución tiene una gran importancia como factor de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que: satisface una serie de necesidades fisiológicas del individuo, es símbolos de estatus, significa reconocimiento y seguridad, proporciona mayor libertad en la vida y, por medio de ella, se pueden adquirir otros valores y servicios.

Por estas razones, en los últimos años los investigadores se han dedicado a descubrir qué función representa la retribución en la vida cotidiana de los trabajadores y de qué forma ejerce su influencia en la satisfacción laboral.

Partiendo de estas premisas, Locke (1976) estableció la posibilidad de que la satisfacción laboral esté determinada en parte por la satisfacción con la retribución. Y corroborando esta afirmación, encontramos estudios como el de Summer y Hendrix (1991) según el cual la equidad salarial percibida por el individuo supone una influencia directa tanto sobre la satisfacción laboral como sobre el compromiso organizativo. Este análisis se basa en la teoría de la Equidad de Adams (1963), en la medida en que establece una relación entre el desempeño y las recompensas.

Maier (1963) realiza una revisión en la que detecta que ya desde los años 30 del siglo XX se está preconizando la influencia de factores no económicos sobre la satisfacción de los trabajadores y la relativa importancia de la remuneración en ésta. Estas investigaciones se centran en la influencia de la renta absoluta sobre la satisfacción laboral. Sin embargo, las definiciones de utilidad, empleadas abundantemente en la Ciencia Social, incluyen un término de renta relativa o nivel de renta de referencia con la cual el individuo establece comparaciones. La teoría salarial neoclásica se

basa en la premisa de que la utilidad de un empleado se fundamenta en su propia retribución y horas de trabajo; sin embargo, las retribuciones de otros suponen una fuerza determinante de la satisfacción laboral en tanto la utilidad se reduce cuando los salarios de los compañeros aumentan (Rees, 1993).

El punto de partida de estos planteamientos lo conforma, además, la teoría de la discrepancia de Locke (1969) donde se afirma que la diferencia entre lo que el trabajador cree que debiera cobrar y lo que realmente recibe determina el nivel de satisfacción. De este modo, la satisfacción que el empleado tiene con relación a su retribución se ve afectada por la discrepancia percibida entre el salario que recibe y los salarios de las personas que toma como referencia. El concepto de justicia y equidad en la retribución ha sido empleado igualmente por Kahneman *et al.* (1986) o Cappelli y Sherer (1988). Posteriormente, Watson *et al.* (1992), Lévy-Garboua y Montmarquette (1994) o Sloane y Williams (1994) han examinado la correlación entre una predicción de ingresos y satisfacción laboral. Más tarde, Grund y Slivka (2001) detectan en una muestra realizada sobre empleados alemanes que, tanto el nivel absoluto de retribución como el incremento experimentado respecto a sueldos anteriores, presentan un impacto positivo en la satisfacción laboral

Gamero Burón (2007), en un estudio que tenía como base la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo en España correspondiente al año 1999, descubrió una correlación positiva de la satisfacción laboral con la retribución y negativa cuando se producen situaciones de desajuste en la combinación de salario y tiempo de trabajo. Otras aproximaciones toman la media de remuneraciones para ocupaciones similares. Sloane y Williams (1996) incluyen en su trabajo una variable *dummy* representando la opinión del individuo sobre si se encuentra remunerado por encima o por debajo de lo que debiera.

Sin embargo, el análisis de Clark (1996b) muestra una relación débil entre retribución y satisfacción laboral. Argumenta que es posible que este resultado se deba a la existencia de variables inobservables que están asociadas al ingreso y al nivel de satisfacción con el trabajo conjuntamente. Además, si una de las funciones del ingreso es compensar a los trabajadores por la dificultad del trabajo, los mejor pagados tendrían que estar realizando

los trabajos más duros, y de este modo, no necesariamente sentirse los más satisfechos. Todas estas medidas referidas al ingreso relativo están negativamente correlacionadas con la satisfacción con el trabajo.

La explicación ofrecida por Groot y Maasen van den Brink (1999) a la escasa influencia del salario absoluto sobre la satisfacción se centra en la adaptación de los empleados a sus ganancias. En un principio, las subidas salariales incrementan la satisfacción laboral, pero a medida que las aspiraciones de los trabajadores se habitúan al nuevo nivel de renta, éste cesa de tener efecto sobre la utilidad derivada del empleo.

En consonancia con estas investigaciones, Gaertner (1999) confirma la ausencia de relación estadísticamente significativa entre retribución y satisfacción laboral. Sin embargo, introduce un término de justicia distributiva, con un componente salarial, que se muestra como un determinante de peso de la satisfacción en el empleo. Por tanto, según este autor, más que la cantidad monetaria que represente la retribución del empleado, lo que realmente afecta a su satisfacción es la percepción de justicia y equidad del mismo.

Más recientemente, Lydon y Chevalier (2002) introducen la novedad de considerar que tanto retribución como satisfacción laboral se encuentran conjuntamente determinados. Así, citan el ejemplo de que la compensación del esfuerzo físico permite al empleado obtener una paga más alta, pero, al mismo tiempo, el riesgo de este esfuerzo puede afectar a su nivel de satisfacción laboral. De igual modo, los salarios y la satisfacción van parejos si los empleados más satisfechos incrementan su productividad con el consiguiente incremento en sus sueldos. Por ello proponen determinar un modelo en que retribuciones y satisfacción laboral se estimen a través de un sistema simultáneo de ecuaciones. Estos autores consideran que los intentos previos de determinar la influencia de la renta relativa sobre la satisfacción presupone que los juicios comparativos realizados por los empleados se han de realizar de la forma que el investigador ha propuesto (grupo de referencia, nivel del sector, etc.), lo que no siempre es correcto. Por ello, proponen que la comparación se base en las experiencias pasadas y las expectativas futuras del propio empleado.

También la mayoría de los análisis sobre compromiso organizativo y retribución sacan como conclusión una correlación positiva entre ambas variables (Mottaz, 1988; Mathieu y Zajac, 1990; Dunham *et al.*, 1994; Mueller *et al.*, 1994; Kim *et al.*, 1996).

En el ámbito hotelero, 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 Lam *et al.* (2001) sobre hoteles de Hong Kong, mostró que las recompensas preferidas por los empleados eran en primer lugar una buena retribución y, en segundo término, unas buenas condiciones de trabajo. Conclusión similar a la que llega el estudio realizado 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.

Por su parte, cuando se analiza el compromiso organizativo en la hostelería la retribución también se presenta como una variable con fuerte influencia sobre éste. Así en Gallardo *et al.* (2007) se concluye una importante dependencia entre ambas variables (coeficiente de contingencia 0,706), aunque en este trabajo en concreto no se encontró una definida relación positiva de correlación.

➤ Tipología de contrato de trabajo

Los contratos temporales son a menudo considerados como un importante componente de la flexibilidad del mercado laboral. Las empresas pueden terminar la relación laboral con los empleados temporales sin incurrir en pagos adicionales o restricciones impuestas por la legislación sobre derechos de los empleados. Esto podría explicar el dramático crecimiento de esta modalidad laboral en países como Francia, Italia y España, países caracterizados por elevados niveles de protección del empleo.

La flexibilidad en la fuerza laboral ha sido un tema ampliamente discutido en el mercado laboral desde mitad de la década de los ochenta del

pasado siglo. Como antes se ha señalado, el aspecto más destacable de esta flexibilidad ha sido el crecimiento en el número de trabajadores en contratos temporales que en la mayoría de los casos no corresponde con los intereses de los propios trabajadores.

En lo referido a la influencia de la inestabilidad laboral sobre el nivel de satisfacción laboral expresado por los empleados, las conclusiones recopiladas apuntan a que tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizativo disminuyen gradualmente ante niveles altos de inseguridad laboral. Niveles bajos de satisfacción asociados a la inestabilidad laboral se han hallado en trabajos como el de Greenhalgh y Rosenblatt (1984) o Nikolaou *et al.* (2005). Igualmente, la inseguridad en el empleo provoca un incremento en la intención de abandono de la organización ya que los empleados que ven incierta su continuidad en el empleo buscan trabajos más seguros en el mercado laboral (Stogdill, 1965; Arnold y Feldman, 1982; Greenhalgh y Rosenblatt, 1984; Ashford *et al.*, 1989). También Sousa-Poza (2000) detecta, sobre un grupo de 20 países, una fuerte relación entre la inseguridad laboral percibida y la escasa satisfacción en el trabajo, siendo más fuerte este impacto sobre los varones.

Del mismo modo, usando la British House Panel Study, Booth *et al.*, (2002) y Bardasiy Francesconi (2003) muestran que los trabajadores británicos en empleos estacionales están significativamente menos satisfechos con sus trabajos que los trabajadores en contratos permanentes. De manera similar, Green y Tsitsianis (2005) muestran una relación negativa entre el tipo de contrato y la satisfacción laboral en Alemania y Reino Unido.

Sin embargo, ante la inclusión de la variable tipo de contrato (eventual o indefinido) como indicativo de la inseguridad laboral, los resultados obtenidos resultan de índole mixta. De este modo, Clark y Oswald (1996) o Kaiser (2002) encuentran un efecto negativo de la temporalidad sobre la satisfacción laboral, pero Clark (1996), Allen y Van der Velden (2001) y Benfield y Harris (2002) no hallan una relación significativa entre ambos aspectos.

Las investigaciones y hallazgos sobre las actitudes y el desempeño de los trabajadores con contrato temporal también muestran inconsistencias. De

este modo, como se ha señalado anteriormente, se han obtenido resultados que afirman que este tipo de empleados muestran una menor satisfacción laboral y compromiso organizativo (Van Dyne y Eng, 1998), una mayor satisfacción laboral (Eberhardt y Shani, 1984), un desempeño inferior (Rousseau y Libuser, 1997) o un desempeño superior (Broschak y Davis-Blake, 1999). La explicación a la inconsistencia de los resultados ha sido atribuida a las discrepancias en variables categóricas tales como la voluntariedad de la situación, las condiciones económicas o el estatus laboral en los estudios realizados; en cambio, no se han encontrado sugerencias de índole teórica a este tipo de contradicciones.

Booth *et al.* (2002) concluyen que los empleos estacionales presentan un impacto negativo sobre el nivel de satisfacción en comparación con los empleos fijos, pero no ocurre así con aquellos contratos que, desde un principio, presentan un plazo determinado. La explicación a esta conclusión puede encontrarse en que el primer tipo de empleado no sabe exactamente cuándo finalizará su relación laboral, por lo que su angustia es superior a la hora de buscar un nuevo empleo más seguro y estable; por su parte, aquellos individuos con un contrato temporal de plazo determinado conocen con exactitud la fecha de término de su relación de trabajo con la organización, por lo que pueden planificar con mayor seguridad su búsqueda y centrarse adecuadamente en el empleo actual.

En nuestro país, un trabajo de referencia en la influencia de la tipología contractual sobre la satisfacción laboral es el realizado por Gamero Burón (2007). En su estudio distingue cinco tipos de contrato, los de duración indefinida (funcionario, permanente a lo largo del tiempo y fijo discontinuo) y los eventuales o temporales (estacionales o de temporada y otros contratos temporales). Los principales resultados de su investigación indican que, para el global de la muestra, no existe diferencia en términos de satisfacción entre los contratos permanentes y los funcionariales. También se observa que los contratos temporales están asociados, *ceteris paribus*, a un detrimento en la satisfacción laboral en relación con los contratos permanentes, siendo los estacionales los que presentan un efecto negativo de mayor magnitud. También se observa que el mayor impacto negativo sobre la satisfacción de los asalariados está asociado con el contrato fijo discontinuo.

En referencia al ámbito hotelero, son escasas las investigaciones que analizan la actitud y comportamiento de los empleados estacionales de los establecimientos hoteleros. 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). 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 comprometidos que los que presentan un contrato fijo.

Similares resultados obtiene el trabajo de Gallardo *et al.* (2007) en referencia a la influencia del compromiso organizativo en la hostelería, siendo superior en los empleados con contrato fijo, con diferencias significativas según la misma prueba “U” de Mann-Whitner respecto a los contratos estacionales o eventuales.

➤ Horas de trabajo

En ciertas investigaciones que consideraban la variable horas de trabajo como exógena, se detecta una correlación negativa de la misma con la satisfacción percibida por el individuo (Clark y Oswald, 1996; Groot y Maasen van den Brink, 1999; Lydon y Chevalier, 2002; Gamero Burón, 2007). Sin embargo, es necesario tener en cuenta la posibilidad de que ciertos empleos permitan la elección por parte del trabajador del tiempo que permanece en su puesto, lo que conlleva una mayor estancia en el mismo de aquellos empleados con niveles de satisfacción superiores. De este modo, aunque un razonamiento *ad hoc* pueda prever que horas de trabajo superiores conduzcan a una menor satisfacción, puede ocurrir que aquéllos que se encuentran más satisfechos decidan trabajar más tiempo, determinando una relación positiva entre ambas variables (Bartel, 1981; Schwochau, 1987).

Similar conclusión obtiene Gamero Burón (2007), concluyendo que los empleados se declaran más satisfechos cuando tienen la posibilidad de decidir cuándo llegar al trabajo o cuando marcharse (horario flexible) y menos cuando su horario laboral es nocturno. Sin embargo, Andresen *et al.* (2007) que enfocaron su estudio en la relación que tiene la satisfacción

laboral con el trabajar en horarios inusuales, encontraron que esto no era un problema siempre que recibieran las compensaciones adecuadas.

En relación con el compromiso organizativo, el número de horas de trabajo ha sido considerado como un antecedente del compromiso puesto que, cabe esperar, cuanto mayor sea el número de horas que el individuo pasa en la empresa mayor será su socialización y, por ende, su compromiso. En esta línea, el análisis empírico realizado en Álvarez Llorente (2008), que incluye el número de horas que por término medio trabaja el individuo a la semana, obtiene como resultado una relación directa positiva entre las horas de trabajo del empleado y su grado de compromiso.

Aunque el estudio de los contratos a tiempo parcial podría haberse incluido en el apartado anterior, dado que su característica principal es la prestación de trabajo un número de horas al día, semana, mes o año, inferiores a las que fija el convenio colectivo aplicable, se ha optado por hacer su análisis en el presente apartado.

En las investigaciones centradas en la repercusión de la diferencia de percepción entre los trabajadores con contrato a tiempo completo y a tiempo parcial sobre su satisfacción con el trabajo los resultados obtenidos resultan contradictorios. De este modo, los estudios de Hall y Gordon (1973) o Miller y Terborg (1979) concluyen que los trabajadores a tiempo parcial presentan niveles más bajos de satisfacción que aquéllos con contrato a tiempo completo. Posteriormente, Eberhardt y Shani (1984) o Edwards y Robinson (2001) obtienen un nivel de satisfacción laboral superior en los empleados a tiempo parcial explicado por el equilibrio hallado entre su vida familiar y laboral. Es decir, existiría una correlación negativa entre horas de trabajo y la satisfacción laboral. En cambio, Logan y O'Reilly (1973) no obtienen diferencias significativas en la satisfacción de ambos grupos.

Por su parte, en cuanto a la relación existente entre el compromiso del empleado y la contratación a tiempo parcial, la investigación empírica realizada en otros países no sugiere una conclusión clara. Por una parte se pueden encontrar estudios que muestran peores actitudes laborales entre los empleados a tiempo parcial (Ross y Wright, 1998; Van Dyne y Ang, 1998; Sinclair *et al.*, 1999) y, por otra, también hay estudios que indican lo

contrario (Eberhardt y Shani, 1984; Jackofsky y Peters, 1987; Lewis, 1998). Finalmente, también hay referencias que concluyen la inexistencia de diferencias significativas entre las actitudes de ambos grupos de trabajadores (Still, 1983; Thorsteinson, 2003).

Una de las teorías más habitualmente aludida para justificar la existencia de diferencias entre las actitudes laborales de los trabajadores a tiempo completo y los trabajadores a tiempo parcial es la “Teoría de inclusión parcial” (ya señalada en anteriores apartados). En base a esta teoría, los individuos son miembros de múltiples sistemas sociales desempeñando, por lo tanto, diferentes roles en los distintos ámbitos de su vida (Katz y Kahn, 1978). Según este planteamiento, los trabajadores a tiempo completo podrían estar más involucrados en su rol como empleado que los trabajadores a tiempo parcial al permanecer más tiempo en la empresa. Este razonamiento ayudaría a justificar un mayor compromiso organizativo por parte de los trabajadores a tiempo completo (Wetzel *et al.*, 1990; Martin y Hafer, 1995).

Otro marco muy utilizado a la hora de explicar la diferencia en el ámbito del compromiso organizativo en materia de horas de trabajo es el ofrecido por la “Teoría del intercambio social” (Blau, 1964). Esta teoría plantea, en términos generales, que cuando la acción de una persona recibe la recompensa que espera o, especialmente, una recompensa mayor que la esperada, se sentirá complacida y lo más probable es que realice la conducta aprobada, siendo los resultados de ésta más valiosos para ella. En el contexto del compromiso organizativo se considera que los empleados intercambian su implicación con la empresa por recompensas y beneficios (Hall y Mirvis, 1996). Los empleados estarán comprometidos en la medida en que sus necesidades y expectativas se vean satisfechas en estas relaciones de intercambio. Considerando que los empleados a tiempo parcial habitualmente son relativamente peor tratados en la empresa, en cuanto a recompensas y beneficios cabría esperar, en base a la citada teoría, que estuvieran relativamente menos comprometidos.

➤ Antigüedad en el puesto

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 mayores. 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.

En relación a la influencia del tiempo de permanencia en el puesto sobre la satisfacción laboral, no existe un número significativo de trabajos que permita argumentar demasiadas conclusiones. En cualquier caso, Lucas Marín (1981) obtuvo como conclusiones que los mayores niveles de satisfacción se alcanzan en relación con algunas características del puesto como la relación con los compañeros del puesto, el trato con los subordinados, y el tipo de salario. En términos generales afirmaba que a medida que aumenta la antigüedad en la organización, los empleados están más satisfechos con el salario recibido y con el tipo de salario. Sin embargo, esta conclusión no es posible extenderla a otros factores como la relación con compañeros y superiores o condiciones ambientales.

Algunos estudios realizados, como el de Baumgartel y Sobel (1959), muestran una insatisfacción superior en los empleados con menor antigüedad en el puesto, lo cual consideran comprensible ya que no han desarrollado vínculos de unión lo suficientemente fuertes como para dejar el trabajo si las nuevas ocupaciones ofrecen oportunidades mejores.

Un argumento en contra de esta relación positiva entre antigüedad y satisfacción podemos hallarlo en los trabajadores de la Administración Pública, donde el estudio de Pérez y Robina (2004) detecta una mayor insatisfacción en los funcionarios con más años de permanencia en su puesto. La idea se centra en la reducción del interés por el trabajo debido a su escasa variedad y a la falta de un diseño adecuado en la carrera administrativa y de actualización de conocimientos, lo cual conlleva un escaso deseo de asumir responsabilidades cuando aumenta la antigüedad en el puesto. Este resultado avalaría la investigación de Gibson y Klein (1970), donde se concluye la existencia de una relación lineal y negativa entre satisfacción con el empleo y grado de permanencia en la compañía. Smith *et al.* (1996) detectan una mayor satisfacción en los empleados con una permanencia inferior a seis

meses en la organización originada en el entusiasmo causado por la consecución del nuevo empleo. Tras los primeros seis meses la satisfacción decae sustancialmente.

En relación con el compromiso organizativo, cabe esperar que a mayor antigüedad del individuo dentro de la empresa mayor sea su grado de compromiso, puesto que habrá sido posible un mayor grado de socialización (Morris y Sherman, 1981; Kim y Rowley, 2005). Resultado que podemos ver en el trabajo de Álvarez Llorente (2008), donde ambas variables reflejan una relación directa positiva. Sin embargo, en el estudio de Ríos Manríquez *et al.* (2010) los empleados de reciente ingreso en la compañía y aquellos que tienen más permanencia son los que presentan mayor *empowerment* y compromiso hacia la empresa, mientras que los trabajadores intermedios en su antigüedad reflejan niveles inferiores.

En cuanto al sector hotelero los estudios que han tenido en cuenta la relación antigüedad y los constructos satisfacción y compromiso también presentan diferentes conclusiones. Así, la satisfacción laboral aumenta con la antigüedad de los trabajadores según el estudio sobre hoteles de Tailandia de Sarker *et al.* (2003), relación ésta que también se concreta en el compromiso hacia la empresa. En cambio, 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.

3.3.1.5. Hipótesis referidas a las variables inherentes al puesto

A continuación se formularán una serie de hipótesis referentes a la influencia, en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, de determinadas variables inherente al puesto de trabajo, con el objetivo de poder sacar conclusiones, una vez aplicadas las correspondientes técnicas de contraste, sobre cada una de ellas.

Hipótesis 11: Una mayor dependencia familiar de la retribución implica mayor satisfacción.

Dada las importantes limitaciones que presenta el análisis la relación entre el salario absoluto y la satisfacción laboral, se ha decidido plantear esta hipótesis analizando el grado de dependencia que la unidad familiar presenta sobre el salario del encuestado como factor indicativo de renta relativa. No se analizará la influencia de la renta absoluta, siguiendo las argumentaciones de la mayoría de trabajos al respecto.

Hipótesis 12: Una mayor dependencia familiar de la retribución implica mayor compromiso.

Tal y como se ha comentado en la revisión sobre la influencia del salario en el compromiso organizativo, los autores parecen coincidir en la dependencia positiva de esta última respecto a la renta relativa, en cuya medición es donde se encuentra la principal problemática. En este caso, al igual que en la anterior hipótesis, se ha planteado la cuestión sobre el grado de dependencia de los ingresos obtenidos, proponiendo la relación directa entre el mismo y el compromiso manifestado.

Hipótesis 13: Los empleados con contrato fijo se encuentran más satisfechos.

Pese a que se encuentran discrepancias en cuanto a la relación entre la temporalidad del contrato y el nivel de satisfacción, los trabajos más recientes (Kaiser, 2002; Booth *et al.*, 2002; Bardasi y Francesconi, 2003) recogen una influencia negativa de los contratos eventuales sobre la satisfacción. Por ello se ha planteado la hipótesis en el sentido de considerar que los trabajadores en situación de indefinidos o permanentes se manifiestan más satisfechos.

Hipótesis 14: Los empleados con contrato fijo se encuentran más comprometidos.

Dado que el compromiso organizativo tiene un componente temporal y, sobre todo, de estabilidad, para conseguir valores elevados, se ha planteado la hipótesis en el sentido de considerar una relación directa entre la seguridad laboral derivada de los contratos permanentes y el compromiso organizativo de los empleados.

Hipótesis 15: La satisfacción laboral es mayor en los empleados con dedicación parcial.

Esta hipótesis completa a la anterior en lo referido al tipo de contrato. Nuevamente, las investigaciones consideradas llegan a resultados contrapuestos. No obstante, dada la importancia cada vez mayor que está cobrando la conciliación de la vida laboral y familiar, con una clara influencia en la misma de los contratos a tiempo parcial, se ha decidido plantear la hipótesis en este sentido. Sabiendo que esta relación se puede fundamentar, principalmente, en la voluntariedad en la elección de esta tipología contractual.

Hipótesis 16: El compromiso organizativo es menor en los trabajadores contratados a tiempo parcial.

A diferencia de la anterior hipótesis, la mayoría de los estudios analizados establecen una relación positiva entre empleado a tiempo completo y el compromiso de éste para con la empresa, por lo que al contrario, los trabajadores a tiempo parcial reflejarían un menor compromiso organizativo. Además, teniendo en cuenta la lógica que dimana de las teorías de la inclusión parcial y del intercambio social, se ha planteado la hipótesis en el sentido fijado en el enunciado.

Hipótesis 17: La satisfacción disminuye con la antigüedad.

La influencia de la antigüedad sobre la satisfacción laboral ha producido dos grupos de conclusiones, aquéllas que señalan una relación positiva y otros trabajos, más recientes (Smith *et al.*, 1996; Pérez y Robina, 2004), donde se detecta una presión negativa de los años de permanencia en el puesto sobre el nivel de satisfacción. La hipótesis que contrastaremos va dirigida en este último sentido.

Hipótesis 18: El compromiso aumenta con la antigüedad.

A diferencia del planteamiento de la hipótesis anterior y, a pesar de no haber tampoco una clara línea de resultados en las investigaciones científicas, las más recientes se inclinan por destacar la relación positiva entre antigüedad y compromiso organizativo (Kim y Rowley, 2005; Álvarez Llorente, 2008) y en ese sentido se plantea la hipótesis, considerando la antigüedad como factor fundamental de socialización en la empresa.

Con el objetivo de resumir los hipótesis referentes a la influencia de determinadas variables propias del puesto de trabajo, en los constructos satisfacción laboral y compromiso organizativo, se presenta a continuación la tabla 3.5, donde además de fijar las variables e hipótesis, también se indican los principales estudios teóricos que les dan soporte científico.

Tabla 3.5. Hipótesis planteadas respecto a variables inherentes al puesto

HIPÓTESIS : VARIABLES INHERENTES AL PUESTO		
VARIABLE	PLANTEAMIENTO	ESTUDIOS
Retribución	Hipótesis 11: Una mayor dependencia familiar de la retribución implica mayor satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grund y Slivka (2001) ➤ Gamero Burón (2007)
	Hipótesis 12: Una mayor dependencia familiar de la retribución implica mayor compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mueller <i>et al.</i>(1994) ➤ Kim <i>et al.</i>(1996)
Tipología de contrato de trabajo	Hipótesis 13: Los empleados con contrato fijo se encuentran más satisfechos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nikolaou <i>et al.</i> (2005) ➤ Greenand y Tsitsianis (2005)
	Hipótesis 14: Los empleados con contrato fijo se encuentran más comprometidos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lee-Ross (1995) ➤ Gallardo <i>et al.</i> (2007)
Horas de trabajo	Hipótesis 15: La satisfacción laboral es mayor en los empleados con dedicación parcial.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eberhardt y Shani (1984) ➤ Edwards y Robinson (2001)
	Hipótesis 16: El compromiso organizativo es menor en los trabajadores contratados a tiempo parcial.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Martin y Hafer (1995) ➤ Álvarez Llorente (2008)
Antigüedad en el puesto	Hipótesis 17: La satisfacción disminuye con la antigüedad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Smith <i>et al.</i> (1996) ➤ Pérez y Robina (2004)
	Hipótesis 18: El compromiso aumenta con la antigüedad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Morris y Sherman (1981) ➤ Kim y Rowley (2005)

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. VARIABLES ORGANIZACIONALES SOBRE LAS QUE INFLUYEN

La satisfacción laboral y el compromiso organizativo también actúan como factores explicativos de alguna variable dependiente, siendo ésta la que queremos explicar o predecir y que se ve afectada por algún/os factores. Es decir, al tratarse de facetas actitudinales de los empleados hacia su organización, influyen sobre su comportamiento en el lugar de trabajo. De hecho, pueden ser considerados como un importante indicador organizacional. Seashore (1974) y Clark (1998) los consideran como un *output* de la organización y el mercado laboral, como una medida directa del bienestar.

Sin embargo, a pesar de que la seriedad de muchos estudios (como los anteriores) ha favorecido la evolución del saber en este dominio científico, también es cierto que las relaciones encontradas con las variables dependientes o consecuenciales, carecen de confirmación causal (Spector, 1997), utilizándose por ello expresiones como “*potenciales*” efectos de éstos.

Algunas de las variables sobre las que se ha analizado la influencia de la satisfacción y el compromiso en el trabajo dentro del ámbito de lo social comprenden la calidad de vida/bienestar, el estrés laboral y la satisfacción del cliente. Sin embargo, mucha más atención se ha prestado desde el punto de vista económico a la relación existente entre ambos constructos y distintos indicadores del funcionamiento organizativo como la productividad y el desempeño laboral, el nivel de absentismo y la intención de abandono y rotación.

Aunque no es objeto prioritario de la presente Tesis, se ha considerado conveniente incluir este epígrafe para revisar el carácter explicativo que poseen ambos constructos respecto a determinadas variables organizativas de singular interés para la gestión.

3.3.2.1. Calidad de vida / Bienestar

En la sociedad actual, en cierto modo, el mundo laboral se encuentra separado de las otras esferas de la vida, desarrollándose en espacios y tiempo

específicos. No obstante, mantiene ciertas relaciones con otros ámbitos, como pueden ser la familia, la enseñanza, el consumo, el ocio, la participación y el acceso a recursos sociales y políticos. Por ello, podemos hablar de la centralidad en la organización y funcionamiento de los procesos sociales individuales y colectivos (Cavalcante Silva, 2004).

La calidad o satisfacción con la vida es una variable cuya definición no es sencilla. *Grosso modo*, se refiere a la evaluación que el individuo hace de sus condiciones de vida en general, de su calidad como un todo, con relación a dimensiones específicas, entre las que la satisfacción y el compromiso suponen unos componentes de ponderación importante. Keon y McDonald (1982) detectaron una relación biunívoca entre satisfacción laboral y satisfacción con la vida. Otros estudios empíricos no han conseguido demostrar una correlación estadísticamente significativa entre satisfacción laboral y calidad de vida (Near *et al.*, 1987), lo que no deja de ser sorprendente dada la importancia que el factor trabajo posee en las horas diarias de la vida habitual de un individuo. Investigaciones posteriores como las de Judge y Watanabe (1994) han detectado una relación recíproca entre ambos constructos.

La variable bienestar también ha sido estudiada como una consecuencia de la satisfacción y el compromiso. La razón radica en que, como acabamos de señalar, el trabajo constituye un factor muy importante en la vida de las personas y que ocupa la mayor parte del tiempo. Tiene especial relevancia en el bienestar del individuo, y por tanto, el nivel de satisfacción y compromiso en el trabajo es un determinante clave en el mismo (García Mora, 2004)

3.3.2.2. Estrés laboral

Según Simo *et al.* (2008), el estrés laboral es el grado en el cual los empleados experimentan dificultad de desempeño en su trabajo, pudiendo diferenciarse tres aspectos: ambigüedad en el trabajo, conflicto de roles y carga de trabajo. Existe ambigüedad en el trabajo cuando las expectativas de un trabajo no están claras, hay conflicto entre roles en la medida en que las

diversas expectativas de un trabajo son incompatibles entre sí y la carga de trabajo está relacionada con el desempeño requerido en el mismo.

Aunque no está claramente determinada la relación causa-efecto entre estrés y satisfacción laboral, autores como Leppänen y Olkinuora (1987) señalan la insatisfacción laboral como uno de entre los muchos factores estresantes que pueden encontrarse en la organización. Igual conclusión obtienen Juaneda Ayensa y González Menorca (2007), al evidenciar en su estudio una relación opuesta del compromiso afectivo con el estrés y el conflicto familiar.

Por su parte, el *burnout* o síndrome de estar “quemado”, resulta también de una respuesta emocional a la situación del trabajo, identificada con un estado de extrema debilidad psicológica y emocional. La mayoría de los estudios demuestran correlaciones significativas entre los niveles de satisfacción y compromiso y el *burnout* (Shirom, 1989; Bacharach *et al.*, 1991).

3.3.2.3. Satisfacción del cliente externo

El empleo de los meta-análisis ha detectado una relación positiva de débil a moderada entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados y la satisfacción expresada por los clientes externos de la organización (Thomas y Velthouse, 1990; Lawler, 1992; Rogers *et al.*, 1994; Fosam *et al.*, 1998; Judge *et al.*, 2001). De un modo simple, la explicación que sustenta esta posibilidad se centra en una mayor satisfacción del usuario con la calidad del servicio, cuando los empleados que le atienden están satisfechos y comprometidos 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 (Schneider *et al.*, 1998). Así, cuando la compañía está orientada hacia el cliente externo, las consecuencias respecto al empleado suelen ser indirectas, por ejemplo, una mayor atención con relación a éste para que repercuta en un mejor servicio externo.

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 los clientes y de los empleados sobre el servicio prestado.

Por su parte, 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.

3.3.2.4. Productividad y desempeño laboral.

Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al coste más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. La productividad también puede verse desde la perspectiva del empleado individual. Por su parte, el desempeño laboral se describe según la relación existente entre la cantidad de trabajo (realizado con una determinada calidad) y el tiempo empleado en realizarlo. Estos dos aspectos definen el rendimiento en términos generales.

Las empresas de servicios, como son las hoteleras, necesitan prestar atención a las necesidades y requerimientos del cliente a fin de evaluar su eficacia, porque en este tipo de negocios existe una cadena clara de causa y efecto que va de las actitudes y comportamiento del empleado y del cliente hasta la productividad de la organización. Rucci *et al.*, (1998) documentaron con detalle esta cadena. Así en su estudio encontraron que un 5% de mejora

en las actitudes del empleado producía un incremento de 1,3% en la satisfacción del cliente, lo que a su vez se traducía en un crecimiento de 0,5% en el ingreso.

Sin embargo, a tenor de la mayoría de los estudios, la correlación entre las variables satisfacción y productividad no ha revelado ser muy fuerte (Korman, 1978). No obstante, se ha continuado desarrollando estudios en este sentido tratando de eliminar los posibles fallos cometidos en investigaciones anteriores pero igualmente con resultados discordantes. Así, Iaffaldano y Muchinsky (1985) concluyen que la relación entre satisfacción laboral y desempeño es muy débil, mientras que Petty *et al.*, (1984) encuentran una relación positiva consistente, aunque no hallan evidencias, al igual que Organ y Ryan (1995), sobre la dirección que sigue dicha relación positiva.

No obstante, 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.

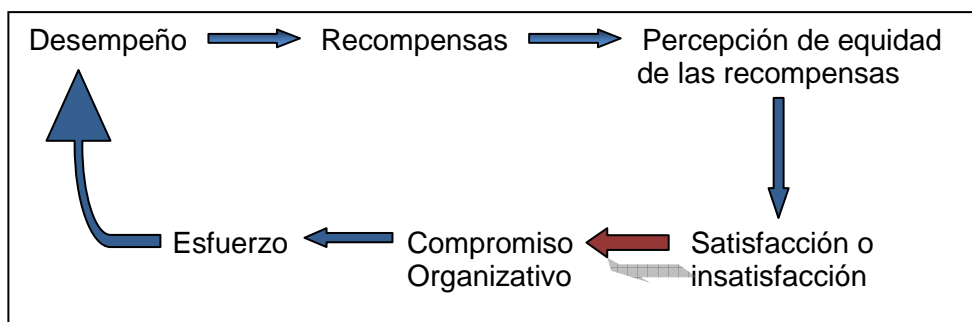
En cualquier caso, las principales hipótesis afirman que la influencia de la satisfacción laboral sobre el rendimiento del empleado sólo se sostiene si la satisfacción proviene de un compromiso organizacional de éste (Williams y Anderson, 1991). Igualmente, Organ (1988) sugiere que la relación entre desempeño laboral y satisfacción aumenta cuando se amplía el estrecho marco de definición del primero hacia otros aspectos de importancia como el comportamiento cívico organizativo. Porter *et al.*, (2005) argumentaban lo lógico de esta débil relación por razones contextuales (imposibilidad de acceso a ciertos recursos) así como también personales (habilidades y capacidades de la persona) que podían restringir el rendimiento del empleado y hacer que la actitud de compromiso no se traduzca en un alto desempeño.

Por su parte, Steers y Porter (1983) consideran que una alta productividad conduce a mayores recompensas para el trabajador, lo que debiera estar asociado a superiores niveles de satisfacción laboral, así como a

un mayor compromiso organizativo, pero concluyen que la influencia es justamente a la inversa, en el sentido de que la productividad es la que remite hacia la satisfacción y el compromiso.

En esta misma línea, Davis y Newstrom (1996) explican el ciclo desempeño-satisfacción en base a que un alto desempeño contribuye a lograr una alta satisfacción porque conlleva mayores recompensas tanto económicas como psicológicas. Si el individuo percibe como justas estas recompensas, desarrollará mayor satisfacción, pero si las considera injustas, surge la insatisfacción. El nivel de satisfacción que se posea afecta al compromiso, éste a su vez al esfuerzo y así, al desempeño, con lo que se completa el ciclo.

Figura 3.1. Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo



Fuente: Adaptado de Davis y Newstrom (1996)

El trabajo de Wright (2006) sugiere, tras una exhaustiva revisión de la literatura al respecto, que la relación entre satisfacción y desempeño puede depender de algún eslabón intermedio como la fatiga y cansancio de los empleados, o la satisfacción del cliente. Por su parte, Meyer *et al.*, (2002) en sus estudios encuentran relación negativa entre el alto compromiso de continuidad y el rendimiento y la motivación, es decir, aquellos individuos que indican que les resultaría gravoso el abandono de la organización actual contribuyen menos efectivamente a la compañía, que aquellos que perciben un coste inferior de dejar su puesto actual.

3.3.2.5. Absentismo

El absentismo laboral se entiende en relación con el tiempo de trabajo perdido a consecuencia de retrasos o ausencia del puesto de trabajo por

enfermedad común, profesional o accidente laboral. Obviamente, es difícil que una organización opere bien y alcance sus objetivos si los empleados no llegan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe, y es frecuente que tengan que retrasarse decisiones importantes. Niveles de absentismo más allá del rango normal producen efectos directos en la eficacia y eficiencia de cualquier organización.

El estudio del absentismo debe estar ubicado en un marco de mejora de las condiciones laborales, de productividad y eficacia por las consecuencias que tiene para la organización. Estos efectos, como señala Lucas Marín (1990: 240), tienden a ser muy variados tanto para la organización como para los empleados. "Se suelen citar al menos las siguientes consecuencias:

1. Pérdidas económicas directas para la empresa y para el país.
2. Desorden en la organización.
3. Desmoralización: por la insolidaridad en la tarea común.
4. Pérdida de prestigio.
5. Trabajo administrativo complementario"

Dadas las consecuencias que produce tanto a nivel individual como organizativo, podemos presuponer unas relaciones negativas entre el absentismo y la satisfacción de los empleados (Mangione y Quinn, 1975). Así, 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 y compromiso organizativo entre sus elementos integrantes y las bajas por enfermedad, así como con el coste de personal. Sin embargo, otras muchas investigaciones apuntan en sentido contrario, es decir, revelan una baja correlación (no superior a 0,4) entre la satisfacción y el absentismo (Johansson y Palme, 1996; Harrison *et al.*, 2006).

No obstante, otros análisis (Daton y Mesch, 1991; Kohler y Mathieu, 1993) refuerzan la idea de que el absentismo es una variable extremadamente compleja y puede depender mucho más de otras variables que no de la satisfacción o el compromiso organizativo; como por ejemplo la propia enfermedad del sujeto o de un familiar, el estrés, el desarrollo de actividades

comerciales o de negocios de la propia persona, el nacimiento de un hijo o el aumento de las exigencias asociadas al apoyo de los hijos.

En el estudio de Juaneda Ayensa y González Menorca (2007) el absentismo se presenta solamente como consecuencia evidente del compromiso afectivo (con el que está relacionado de manera negativa), mientras que las otras dos dimensiones del modelo de Allen y Meyer (continuidad y normativo), muestran una relación débil o próxima a cero. Si diferenciamos entre ausencia voluntaria e involuntaria es la primera la que se relaciona más negativamente (Meyer *et al.*, 2002).

3.3.2.6. Intención de abandono y rotación

La rotación es el retiro permanente de una organización que puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultados costes más altos de reclutamiento, selección y capacitación. Además, una tasa elevada de rotación interrumpe las operaciones eficientes de una organización cuando el personal preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen puestos de responsabilidad (Robbins y Judge, 2009). Por supuesto que todas las empresas tienen rotación y si no son empleados “correctos” los que dejan la organización, la rotación es en realidad positiva, ya que crea la oportunidad de reemplazar a un individuo de bajo desempeño por otro con aptitudes o motivaciones mejores, abre más oportunidades para que haya ascensos y hace que se incorporen ideas nuevas y frescas a la organización (Sturman y Trevor, 2001). Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder, resultando consecuencias negativas por ello.

Por su parte, la intención de abandono se define como la probabilidad subjetiva de que un individuo cambie de empleo en un cierto período de tiempo. Al contrario que la rotación, la intención de abandono no posee un carácter definitivo.

Se ha detectado una correlación negativa de la satisfacción con la rotación y el abandono del personal, similar a la del absentismo (Harrison *et al.*, 2006) o más fuerte (Mueller *et al.*, 1994). Por su parte, Wright y Bonett

(2007: 142) enfocaron su estudio en cómo la satisfacción laboral y el bienestar psicológico pueden ser predictores de una mayor o menor rotación de personal. 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, satisfacción con la supervisión, etc.)". 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 posiciones actuales de trabajo".

Son diversas las investigaciones a favor de que la satisfacción laboral influye poderosamente sobre la rotación. En 1966, Hulin realizó una investigación de gran interés sobre este asunto. No se limitó solamente a la realización de un estudio teórico sobre las relaciones estadísticas entre ambas variables, sino que fue complementando con intervenciones concretas las políticas de personal, produciéndose verdaderos cambios en las actitudes de los trabajadores. Desarrolló un análisis mediante la realización de un cuestionario escogiendo una muestra de 350 empleadas administrativas de una gran compañía manufacturera de Canadá. Estudió los diferentes niveles de satisfacción con: "el trabajo", "el sueldo", "las promociones", "los compañeros de trabajo", "los supervisores" y "la atmósfera de trabajo". En los seis meses siguientes un total de 26 trabajadoras que realizaron la encuesta abandonaron la compañía. Este autor comparó los resultados de las 26 mujeres que abandonaron la empresa con las 324 que todavía continuaban y observó que las puntuaciones en satisfacción que habían obtenido las primeras eran significativamente más bajas, concluyendo que las empleadas que abandonaron la empresa estaban más insatisfechas que aquellas que permanecieron en sus puestos. Clark (2001) llega a la misma conclusión controlando variables como el salario, las horas de trabajo y otras de carácter demográfico o del puesto.

Lévy-Garboua y Montmarquette (2001), empleando datos de panel sobre empleados alemanes, presentan el denominado "Modelo de preferencia experimentada", según el cual la satisfacción laboral se expresa como un índice de preferencia del individuo por su empleo, en función de su

experiencia en el mismo. Consideran que la satisfacción laboral se encuentra estructurada tanto por la experiencia pasada como por las ganancias futuras esperadas, refiriéndose a recompensas tanto pecuniarias como no pecuniarias. De este modo, llegan a la conclusión de que sólo el comportamiento futuro, que estiman a partir del residuo de una ecuación de satisfacción laboral, influye negativa y significativamente sobre la intención de abandono. La parte ya experimentada en el pasado no afecta a la conducta futura del individuo. Así, el residuo de esta ecuación de satisfacción presenta un poder predictivo más alto sobre los abandonos que el nivel global de satisfacción.

En principio, algunos estudios han tratado de relacionar la satisfacción en el momento “t” con las intenciones de abandono en el mismo momento (Shields y Wheatley, 1999), pero no queda claro que examinar esta relación explique realmente la situación. Clark y Georgellis (2004) estudian tanto la influencia de la satisfacción laboral expresada de forma reciente como la satisfacción pasada, encontrando que esta última presenta un poder predictivo más alto del comportamiento de abandono.

Por otra parte, el estudio de Sousa-Poza y Henneberger (2004) detecta que la mayor influencia sobre las intenciones de abandono entre trabajadores de 25 países está especialmente relacionada con la satisfacción laboral y la seguridad en el trabajo, con una correlación altamente negativa. Destaca en este estudio el penúltimo lugar de España (Japón ocupa la última posición) en cuanto a intenciones de abandono de los empleados, con solo un 3% de encuestados declarando que desean cambiar de empleo.

Otras investigaciones (Lincoln y Kalleberg, 1990; Mueller *et al.*, 1994; Wallace, 1995) sugieren que la influencia de la satisfacción sobre la rotación o la intención de abandono surgen de forma indirecta a través del compromiso organizativo, que se convierte en este caso en el nexo de unión entre ambas variables. Y es que existe una importante evidencia empírica de una relación entre mayor compromiso y alta intención de permanencia en la empresa. De este modo, Cohen (2000) analiza el efecto de diferentes formas de compromiso organizativo sobre diversos constructos, revelando una fuerte correlación negativa entre las medidas de compromiso organizativo y las intenciones de abandono. Por tanto, considerando satisfacción laboral y compromiso organizativo como constructos que se complementan, sería

posible relacionar a la primera con las variables explicadas por el segundo. Precisamente el compromiso organizativo comenzó a ser ampliamente estudiado por ser considerado un potente indicador de la rotación de empleados. Sin duda, la teoría indica una fuerte y negativa relación entre compromiso y rotación, pero además, apunta a que la relación existente entre estas dos variables es más fuerte que la existente entre compromiso y desempeño laboral (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002).

Así mientras que la satisfacción con el trabajo y el compromiso organizativo son actitudes de los trabajadores, abandonar la organización es un comportamiento (Currivan, 1999). La satisfacción con el trabajo denota una emoción positiva hacia un trabajo o tarea en particular, mientras que el compromiso organizativo está asociado a la lealtad a la organización en particular por parte de sus miembros (Mueller *et al.*, 1992; Price, 1997).

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. 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 de éstos. 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. Sin embargo, las razones salariales (17%), de supervisión (16%) o de horarios y calidad de vida (12%) quedan muy por debajo.

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.

A modo de resumen, se presenta a continuación (tabla 3.6) las variables que pueden ser explicadas por la satisfacción y el compromiso, así como los principales resultados y autores que han estudiado la materia.

Tabla 3.6: Satisfacción laboral y compromiso organizativo como factores explicativos de variables organizacionales.

SATISFACCIÓN Y COMPROMISO COMO VARIABLE EXPLICATIVA		
VARIABLE	PRINCIPALES RESULTADOS	ESTUDIO
Calidad de vida / Bienestar	Inexistencia de relación	✓ Near <i>et al.</i> (1987)
	Relación relevante	✓ Judge y Watanabe (1994) ✓ García Mora (2004)
	Relación recíproca	✓ Rain <i>et al.</i> (1991) ✓ Judge y Watanabe (1994)
Estrés laboral	Relación opuesta	✓ Leppänen y Olkinoura (1987) ✓ Juaneda Ayensa y González Menorca (2007)
Satisfacción con el cliente externo	Relación positiva	✓ Spinelli y Canavos (2000) ✓ Arnett <i>et al.</i> (2002) ✓ Judge <i>et al.</i> (2001)
Productividad y desempeño laboral	Inexistencia de relación	✓ Iaffaldano y Muchinsky (1985) ✓ Organ y Ryan (1995)
	Relación positiva en mayor o menor medida.	✓ Hwang y Chi (2005)
Absentismo	Relación opuesta	✓ Mangione y Quinn (1975) ✓ Johansson y Palme (1996) ✓ Harrison <i>et al.</i> (2006)
	Inexistencia de relación	✓ Scott y Taylor (1985) ✓ Hackett y Guion (1985) ✓ Farrel y Stamm (1988)
Intención de abandono y rotación	El compromiso organizativo actúa como mediador entre satisfacción laboral e intención de abandono	✓ Mueller <i>et al.</i> (1994) ✓ Wallace (1995) ✓ Cohn (2000)
	Correlación negativa (rotación)	✓ Sousa-Poza y Henneberger (2004) ✓ Harrison <i>et al.</i> (2006) ✓ Wright y Bonett (2007)

Fuente: Elaboración propia

IV.- METODOLOGÍA Y MATERIALES EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, método y organización.”

J.P. Sergent

4.1. INTRODUCCIÓN

Este cuarto capítulo presenta la metodología seguida para la realización de la parte empírica de la investigación. Desde el rigor que requieren las Ciencias Sociales en la obtención de resultados fiables, se detallan en próximos epígrafes los procedimientos y técnicas empleados para el contraste y la validación de las hipótesis.

En primer lugar se introducen, a modo de preámbulo, unas notas acerca de la investigación científica en las Ciencias Sociales. A continuación, se adjunta una descripción del sector objeto de estudio y de su campo temporal y espacial. Posteriormente, se analizan las características de los materiales del estudio: por un lado, la población universo y el diseño muestral y, por otro, el cuestionario de medición. Por último, se realiza una revisión de las técnicas estadísticas que se aplican en el análisis de los datos.

4.2. APROXIMACIÓN AL MÉTODO CIENTÍFICO EN LAS CIENCIAS SOCIALES.

El método científico es un procedimiento formado por conceptos generales y seguidos en el conocimiento y la investigación científica. Del mismo modo, el procedimiento científico se especifica en un conjunto de etapas, en que cada una implica el conocimiento de la anterior y consiste en formular cuestiones, problemas o procesos sobre la naturaleza o la realidad social, basada siempre en la observación y teoría que existen, en adelantar soluciones a estos problemas y en contrastar o verificar con la referida naturaleza o realidad estas proposiciones de resolución; todo ello mediante la clasificación y análisis de los hechos, datos o ítems y de acuerdo con los objetivos del problema general presentado (Hernández *et al.*, 2001).

Según Asimov (1979) este método consiste en:

- a) Detectar la existencia de un problema en la naturaleza o la sociedad y que es factible resolverlo.
- b) Clasificar los aspectos y características del problema separando los esenciales de los accesorios.

- c) Elaborar una generalización provisional que los defina de la manera más sencilla posible, que puede ser una fórmula matemática o una breve proposición. Aquí se establecerá la hipótesis de partida.
- d) Si los experimentos funcionan, son contrastables y coherentes, la hipótesis sale reforzada y puede convertirse en una teoría general.

En cuanto a las características del método científico, éste presenta las siguientes:

1. *Teórico en su origen y objetivo final*, lo cual quiere decir que su punto de partida es, habitualmente, una teoría previa o un conjunto más o menos diverso de conceptos sobre la realidad que se maneja. Además, es su finalidad porque de los resultados de la observación e inducción empírica efectuadas se debe deducir nuevos principios que reformen o completen las teorías de partida.
2. *Está basado en el binomio problema-hipótesis*, en cuanto está basado en la formulación de problemas e interrogantes sobre las ciencias y en adelantar conjeturas o soluciones posibles o probables a dichos problemas.
3. *Es inductivo y deductivo*, ya que procede por medio de la clasificación sistemáticas de los datos obtenidos, con el fin de determinar las uniformidades que presentan y, posteriormente, elaborar conclusiones universales.
4. *Es crítico*, es decir que debe someter a crítica y contraste el análisis y juicio, fases, operaciones y resultados y, al mismo tiempo, ha de tener en cuenta que los logros alcanzados nunca son definitivos, ya que siempre estarán sujetos a la revisión que se puede seguir de muchos descubrimientos y enfoques científicos.
5. *Es empírico*, en el sentido de que su fuente de información y de réplica a las cuestiones planteadas es la experiencia. Esto quiere significar que la ciencia forma sus datos y fundamenta sus conclusiones, en la observación gradual y sistemática de la realidad.

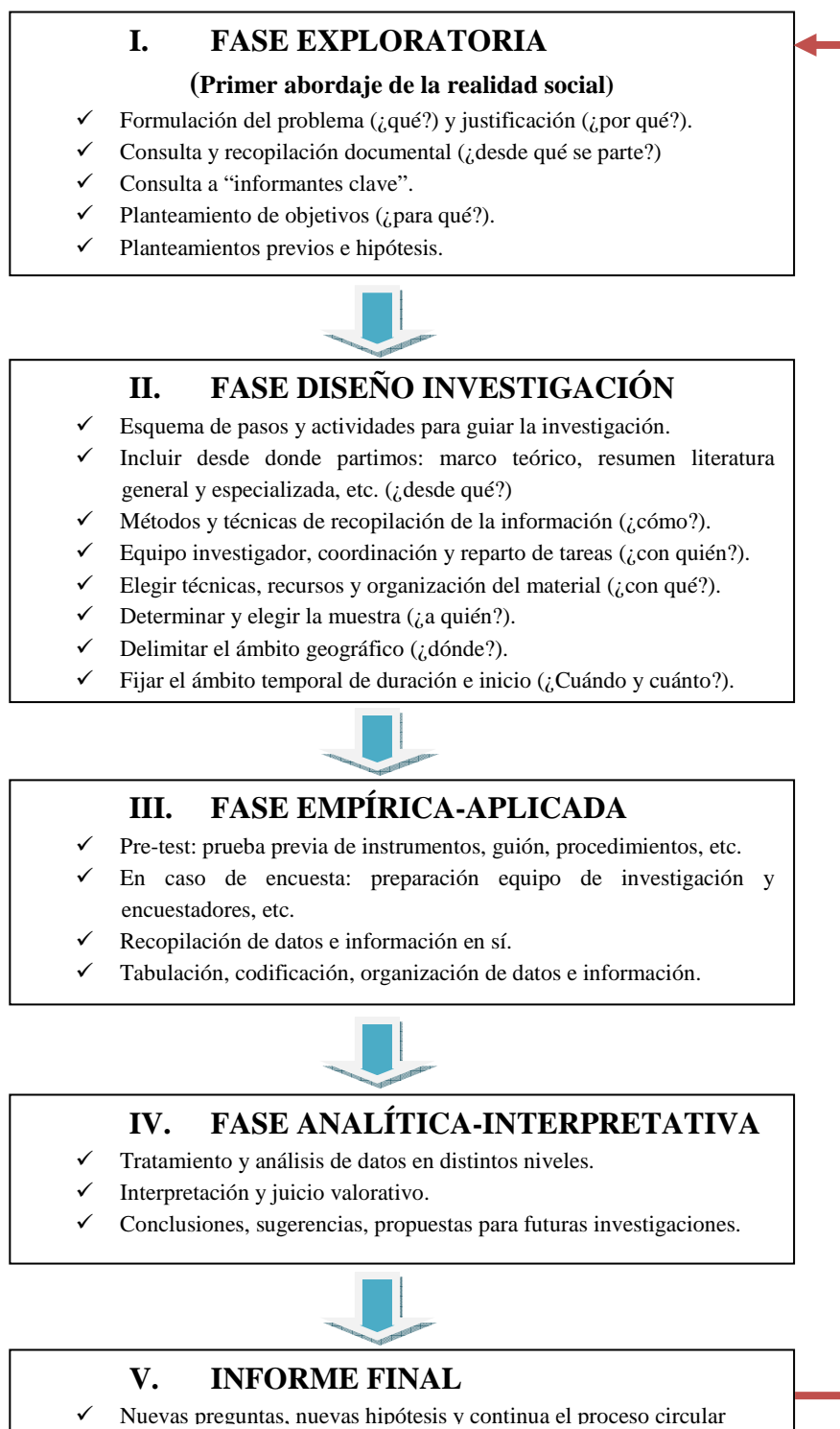
6. *Se nutre de la interacción*, al existir una continua dependencia entre experiencia y teoría para explicar la realidad social.
7. *Es rotatorio*, dado que los principios se prueban mediante datos empíricos y estos se analizan o interpretan sobre la base de aquellos.
8. *Es analítico-sintético*, por cuanto estudia la realidad social diferenciando y separando los elementos más simples, a la vez que trata de unificar las unidades separadas obteniendo un nuevo enfoque global del conjunto y de las relaciones estructurales entre sus componentes.
9. *Es selectivo*, en un doble sentido, ya que entre la multiplicidad de aspectos de los fenómenos, debe aunar su observación en los más significativos y, al mismo tiempo, entre la base de datos recogida, debe procurar detectar los más relevantes.
10. Y finalmente, *se atiene a reglas metodológicas*, a la vez que debe fomentar la intuición y la imaginación.

También la sociedad actual, en todas sus manifestaciones, conforma una parte del mundo o de la realidad observable en la que el hombre es parte de la misma y, por tanto, es susceptible de ser estudiada según el método científico. En ese momento ya hablaríamos de su aplicación a las Ciencias Sociales, que presenta algunas peculiaridades en relación a otras ciencias, las naturales, debido a las características específicas de estudio.

Las relaciones sociales, como generadoras de la realidad de la sociedad actual, se materializan de formas diversas pero son originalmente inmateriales. En sus manifestaciones materiales resulta compleja, dinámica y muy diversa; de ellas forman parte importantes elementos no materiales, principios, creencias, reglas de conducta, etc., que pertenecen al mundo de los valores de las ideas y del devenir histórico (Hernández *et al.*, 2001).

Los fenómenos sociales tienen una dificultad de medición, que hace necesario el establecimiento y tipificación de regularidades y generalizaciones respecto a ellos. A esto se une la ausencia de instrumentos de observación tan potentes y precisos como otras ciencias, y la dificultad de paliar las técnicas de observación experimentales.

Figura 4.1: Fases y actividades del proceso de investigación social



Fuente: elaboración propia a partir de Palací Descals (2004)

Sin embargo, cada estudio específico dicta sus propios procedimientos, por lo que las etapas descritas en la figura anterior no tienen por qué aplicarse por completo a todos los estudios de campo. Es conveniente, no obstante, dividir la investigación en sus procesos principales, examinando la importancia de cada una de las fases.

En nuestro caso, en la etapa inicial de planificación, la investigación planteada tiene como finalidad el acercamiento a los orígenes causales de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo. Es decir, se trata de dar respuesta a la principal cuestión: ¿qué factores internos o externos al trabajador influyen en su grado de satisfacción con el trabajo que realiza y con su compromiso hacia la empresa donde trabaja? La revisión de la literatura analizada en los capítulos anteriores nos ha llevado a la propuesta de una serie de hipótesis sobre el mayor o menor nivel de dependencia de estos constructos respecto a ciertas variables. Por tanto, en un primer momento, el objetivo de la investigación es explicativo, en la medida en que trata de establecer cuáles son las causas por las que se produce determinados fenómenos.

En cuanto a las modalidades del método científico se distinguen, según incida, en la observación de numerosos casos particulares o en el análisis en profundidad y globalmente, cualquiera que sea su amplitud, de uno solo o varios casos individuales. En el primer caso se tiene el método predominantemente inductivo que busca determinar los datos y características generales de un colectivo a base de la observación de muchos casos individualmente. En el segundo caso se trata de métodos científicos comprensivos, que intentan comprender, lo más profundo posible, una entidad o situación determinada.

En cualquier caso, existen problemas que son de una sencillez tal que el simple sentido común basta para encontrar soluciones satisfactorias y todo intento de crear un corriente teórica carece de efectos prácticos. Por lo tanto, aunque el método científico debe ser el protagonista de cualquier trabajo de análisis de la realidad social, ésta, al ser extraordinariamente compleja, heterogénea y sobre todo dinámica, necesita de otros análisis complementarios de formulación general. Para ello existen otros métodos susceptibles de aplicación en las ciencias sociales, según la conexión de las

variables o dimensiones que representan el problema a estudiar y que permiten responder a la necesidad de converger en unos estudios sociales que se resisten a planteamientos unidimensionales. Además, y siguiendo a Bunge (Ander Egg, 1999), ningún método o técnica de investigación es exhaustivo e infalible. Entre los principales aplicados a la investigación social, destacan los siguientes: Comparativo, Histórico, Cualitativo, Cuantitativo, Deductivo, Inductivo, Empírico-Analítico, Hermenéutico, etc.

En cualquier caso, en las Ciencias Sociales han predominado dos perspectivas fundamentales, en muchas ocasiones fuertemente enfrentadas: la cuantitativa y la cualitativa. Dicha confrontación ha sido tal que ha dejado de lado el tratamiento de otros métodos, ya que la división cuantitativa/cualitativa ha marcado el “camino” de cualquier reflexión metodológica que se quiera realizar en el conjunto de las ciencias humanas y sociales.

Cuadro 4.1: Breve resumen de las características de los métodos cuantitativos y cualitativos

<u>MÉTODO CUANTITATIVO</u>	<u>MÉTODO CUALITATIVO</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Objetivo:</i> cuantificar, medir, relacionar variables, casualidad. 2) <i>Elementos:</i> estadísticas, prueba hipótesis, indicadores, números... 3) <i>Técnicas:</i> encuesta (principal), experimento, observación sistemática, etc. 4) <i>Datos:</i> sólidos y repetibles, mayor representatividad estadística y generalización. 5) <i>Muestra:</i> abarca más, pero de manera menos profunda. 6) <i>Participación:</i> rigidez, control, pasividad sujetos e investigador. 7) <i>Nivel:</i> macro con mayor objetividad, externo, realidad estable. 8) <i>Epistemología:</i> deductiva, positivismo, absoluto, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Objetivo:</i> comprender, buscar diferencias, interpretar. 2) <i>Elementos:</i> lenguaje, discurso, símbolos, etc. 3) <i>Técnicas:</i> entrevista (principal), grupos de discusión, técnica Delphi, etc. 4) <i>Datos:</i> reales, ricos, menor representatividad estadística, particulariza, casos, cotidiano. 5) <i>Muestra:</i> abarca menos, pero de manera más profunda. 6) <i>Participación:</i> flexible, sujetos e investigador activos. 7) <i>Nivel:</i> micro, mayor subjetividad, interno, asume realidad dinámica. 8) <i>Epistemología:</i> inductiva, humanismo, relativismo, etc.

Fuente: Adaptado de Palací Descals (2004)

Cada método ataca al otro en sus debilidades, pero precisamente estas debilidades son las que han venido a llenar el hueco que deja el contrario. Así, el método cuantitativo se escuda y defiende amenazando con los argumentos de la validez y fiabilidad estadísticas para criticar al método cualitativo por descuidar estos requisitos, falta de rigurosidad, ser anecdótico, etc. Pero el método cuantitativo no se está librando de ataques por acudir a fórmulas cada vez más cabalísticas, sofisticadas, con análisis a veces tan multivariantes que se alejan y reducen la realidad social cayendo, en muchas ocasiones, en la “numerología”. En definitiva desde cualquier frente se pueden atacar los puntos flacos del otro bando. Pero, por suerte, no estamos en un “campo de batalla”, sino en un terreno donde la lucha se da por conocer y reconocer las debilidades y flaquezas de cada método, para descubrir, también, las ventajas de cada uno de ellos y aprovecharlas en pro de un mejor conocimiento de la realidad social. Así, y aunque lo idóneo sería la combinación de métodos para aumentar la precisión de las investigaciones, es muy habitual que las limitaciones económicas y temporales impidan el empleo de ciertas técnicas en algunas ocasiones.

A continuación vamos a analizar las dos principales técnicas de investigación social, la entrevista de investigación (método cualitativo) y la encuesta (método cuantitativo), y además otros métodos también utilizados en dicho ámbito científico. La primera de ellas la veremos de manera general ya que su utilización no es muy generalizada y, además, no va a ser objeto de utilización en la investigación de la presente Tesis Doctoral, y en cambio, la encuesta se utiliza si no en todos, sí en la gran mayoría de trabajos de forma única o en combinación con otros métodos, por lo que le dedicaremos una especial atención a su tipología y a aquellos diseños que los autores habitualmente más han empleado.

4.2.1. LA ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN.

En la vida cotidiana nos ponemos muchas veces en situación de realizar una entrevista, e incluso si generalizáramos podríamos hablar de entrevista siempre que dos personas interactúan por motivos muy variados, con una frecuencia que puede ir desde el contacto efímero hasta la

interacción frecuente, como por ejemplo con el jefe o los compañeros de trabajo.

Si pudiéramos considerar la entrevista una línea continua, nos encontraríamos en un extremo con la entrevista clínica que goza de la máxima apertura y el mínimo de estructuración y, en el extremo opuesto, estaría la entrevista cerrada que se produce en la realización de una encuesta, donde el entrevistado es sometido a un cuestionario al que ha de responder en los términos propuestos por la persona que ha confeccionado el cuestionario y donde, por tanto, la estructuración es máxima. En el primer caso, el entrevistado puede llevar la entrevista según su voluntad, mientras que en el segundo, el entrevistado se ve obligado a responder en los términos indicados por las posibles respuestas a cada pregunta. En la entrevista abierta el entrevistado puede elaborar un discurso, pero en la entrevista cerrada ha de responder con un sí, un no, un de acuerdo, etc. (Rodríguez López, 1993).

Concretamente, cuando hablamos de entrevista de investigación, y según Kvale (1983: 174) nos referimos a aquella “cuyo propósito es recoger descripción del mundo vital del entrevistado con respecto a la interpretación del significado del fenómeno descrito”. Por ello, el objetivo de este tipo de entrevistas cualitativas debe ser considerar el objeto de estudio desde la óptica del entrevistado y comprender el cómo y por qué ha llegado a esta perspectiva.

A continuación vamos a describir, si quiera de manera breve, los apartados de la entrevista de investigación para conocer los rasgos específicos que las distinguen de otros tipos de entrevistas:

➤ *Factores de contexto.*

Aunque son aspectos previos a la realización propiamente dicha de la entrevista, bajo este epígrafe se incluyen algunos elementos importantes para determinar el curso de la entrevista y habrá que prestarles el suficiente cuidado si se quieren conseguir los mejores resultados, como son el lugar y la distancia

➤ *La preparación.*

Previamente al inicio de la entrevista en sí, habrá que prepararla de manera adecuada y, para ello, es necesario formular el problema que se plantea y definir los objetivos a conseguir mediante la utilización de esa entrevista. Es importante tener algún conocimiento del tema a investigar con el fin de poder diseñar más adelante la guía que nos marcará el camino o posibles itinerarios a seguir en el desarrollo de la interacción.

➤ *La selección del entrevistado.*

En las entrevistas de investigación se deberá tener en cuenta el diseño de la muestra de donde habrán de elegirse los sujetos. Sin embargo al tratarse de una técnica cualitativa, no se rige por los principios de la estadística distributiva. La representatividad se produce en función del grado de similitud de la persona entrevistada con las que pertenecen a su misma categoría estructural.

Una vez determinado el colectivo, la persona en concreto que será objeto de entrevista, puede ser elegida mediante procedimientos aleatorios dentro de dicho colectivo. Tras esta elección hay que asegurar la colaboración de la persona elegida, estableciendo el contacto y confirmando posteriormente la cita y cerciorarse así que la persona asistirá a la entrevista. En este sentido, y siguiendo a King (2004), se recomienda realizar un máximo de tres entrevistas al día, aunque también sugiere que sería preferible realizar solo dos.

➤ *La guía de la entrevista.*

La guía es a la entrevista de investigación lo que el cuestionario a las encuestas. A veces se usa el término guión para referirse a la guía de la entrevista, pero esto induce a confusión, puesto que el primero suele asociarse a un esquema de preguntas con un grado de estructura mucho mayor y, por tanto, donde la persona entrevistada tiene menos capacidad de maniobra.

En la tabla 4.1 siguiente se presentan las principales fases que debe tener la entrevista de investigación, siendo necesario el estricto cumplimiento

de cada una de ellas para conseguir de manera adecuada los objetivos propuestos al inicio del proceso investigador.

Tabla 4.1: Etapas de la entrevista de investigación

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
Preámbulo	Primeros momentos de interacción entre entrevistado y entrevistador, donde se define la situación y se establece el marco dentro del que transcurrirá la entrevista. Persigue crear un ambiente agradable para la persona entrevistada.
Apertura	En sentido estricto, se basa en la primera pregunta que dará la entrada a la conversación que se va a mantener a continuación. Ésta debe ser muy abierta y formularse en términos genéricos con relación al tema objetivo.
Desarrollo	Es la parte central de la entrevista y la de mayor duración. Su objetivo es conseguir por parte del entrevistador la máxima información sobre el tema de investigación, con la mayor variedad y riqueza de matices. Esto se logra cuando el entrevistado es capaz de participar plenamente en la conversación, elaborando un discurso en el que emplea su propio lenguaje.
Cierre	Una vez que el entrevistador valora que ha llegado a cumplir los objetivos previstos, llega el momento del cierre de la entrevista. Es pues el momento de dar las gracias al entrevistado por su colaboración, haciéndole notar la importancia de la información que ha suministrado.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. LA ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Habitualmente las organizaciones deben crear información para llevar a cabo sus investigaciones, bien porque esa información no existe o porque su antigüedad la hace inútil. Para realizar un estudio sobre la calidad de un servicio nuevo que acaba de introducir una cadena hotelera, por ejemplo acceso a Internet inalámbrico gratis en todo el recinto, no existe información previa que se pueda emplear.

Dada esta necesidad debe crearse información primaria totalmente nueva, la cual, como hemos visto anteriormente, se puede obtener principalmente mediante métodos cualitativos o cuantitativos. Por ejemplo, para conocer la calidad del servicio nuevo que acaba de poner en funcionamiento el hotel, se pueden mantener reuniones con clientes o entrevistarlos, pero bajo estas fórmulas los resultados, difícilmente, se pueden extrapolar al resto de la población, porque las muestras no son aleatorias y su

tamaño es reducido (por ejemplo, lo que opinan 20 clientes de un hotel). Por tanto, lo que nos aportarían serían algunas ideas y orientaciones que no se pueden cuantificar, cuestión que sí podríamos conseguir, si la información procediese de un colectivo más amplio y obtenido de forma aleatoria, en la que cualquiera de sus integrantes tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

Este fin se puede conseguir, entre otros métodos, a través de las encuestas, las cuáles pueden ser definidas “como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población” (Grande y Abascar, 2005: 14).

Las encuestas presentan una serie de ventajas frente a otras técnicas de obtención de la información:

- *Estandarización*: una encuesta basada en un cuestionario permite hacer siempre las mismas preguntas a todos los elementos de la muestra. Esto implica homogeneidad de la información.
- *Facilidad de administración*: la encuesta permite obtener información a partir de un cuestionario que leen los elementos de la muestra. El texto no tiene que ser explicado ni interpretado por personas ajenas a la muestra.
- *Simplificación del tratamiento de datos*: las encuestas poseen números y códigos que identifican las respuestas, lo cual permite su codificación, que facilita la posterior introducción y tratamiento con programas informáticos.
- *Posibilidad de hacer estudios parciales*: debido a que las encuestas poseen identificadores de las características de las personas que responden, es posible hacer estudios imponiendo condiciones.

Para extraer la información que proporcionan las encuestas pueden realizarse análisis estadísticos con técnicas univariantes o multivariantes,

pero en cualquier caso, el análisis de la información deber caracterizarse con las siguientes etapas (Lebart *et al.*, 1994):

- 1) *Descripciones elementales*: el objetivo es analizar las repuestas de cada una de las preguntas. Es conveniente comenzar con el análisis de las preguntas de caracterización de la muestra.
- 2) *Pruebas de coherencia global*: tras los análisis descriptivos sencillos se realizan pruebas de hipótesis generales mediante los métodos de análisis de datos, métodos multivariantes.
- 3) *Pruebas de hipótesis clásicas*: se trata de contrastar si los comportamientos, opiniones o actitudes de los diferentes grupos son los mismos o existen diferencias significativas.
- 4) *Conclusiones*: el análisis de datos finaliza con las conclusiones, que debe acompañarse por un informe en el que figuren:
 - ✓ Los resultados obtenidos, su interpretación e implicaciones.
 - ✓ Tras los resultados se debe hacer una crítica de la información de base obtenida, indicando qué aspectos pueden influir sobre la calidad de la investigación.

4.2.3. OTRAS TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES.

Dada la complejidad del estudio de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, es necesario recurrir a distintos métodos de medición para llegar a un análisis objetivo de la realidad, como los relacionados a continuación.

➤ *Observación*

Es un método primitivo y poco objetivo pero puede servir de base para realizar un planteamiento previo de la situación y detectar síntomas de bajos niveles de satisfacción y/o compromiso (malas contestaciones, disputas, quejas, pérdidas de tiempo, etc.)

Igualmente puede servir para seleccionar aquellas áreas o departamentos donde incidir posteriormente en una investigación más profunda.

En cualquier caso, la organización debe mantener siempre un contacto directo con los empleados, preocupándose de recibir información sobre lo que está sucediendo en cada momento.

➤ *Métodos Comparativos*

Pretenden conocer la situación respecto a los constructos estudiados por parte del empleado, a través de análisis comparativos o correlacionados de las condiciones en que éstas se desarrollan y sus efectos sobre absentismo o inestabilidad laboral. Se comparan grandes categorías de variables: tipo de profesión (liberal, mandos, administrativos, etc.); sector industrial (textil, agrícola, etc.) o variables individuales del trabajador (nivel educativo, sexo, edad, etc.)

➤ *Sociometría*

Se trata de la medición de la estructura afectiva de un grupo a través de un cuestionario donde el encuestado expresa su atracción, repulsa o indiferencia hacia el resto de miembros del grupo de trabajo.

La formación de equipos de trabajo operativos basándose no únicamente en cualidades técnicas de sus integrantes, sino también en aspectos de índole social, puede influir positivamente en el nivel de satisfacción laboral y fomentar el compromiso organizativo tanto individual como grupal del propio equipo.

En cualquier caso, hay que recordar que la relación con el grupo de trabajo solo es una entre las múltiples facetas que influyen en este concepto.

4.3. SECTOR TURÍSTICO, HOSTELERÍA Y POBLACIÓN UNIVERSO

Se ha considerado necesario realizar un análisis previo del sector turístico en general y del hotelero en particular, como forma de centrar de manera adecuada la descripción de la población universo objetivo del trabajo

de campo. De esta forma se entenderán mejor tanto los apartados siguientes como el capítulo 5 sobre resultados, dada la especialidad del ámbito económico y social en el cual se enmarca el citado sector.

4.3.1. APROXIMACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO Y HOTELERO EN ESPAÑA

El siglo XX se encuentra marcado por la generalización del automóvil y el avión como medios principales de transporte, así como la universalización del turismo. Desde el punto de vista hotelero destaca la preeminencia de las fórmulas de gestión americanas (aunque el origen de la hostelería se encuentra en Europa). La prestación de servicio de las empresas europeas quedó anclada en el pasado. De este modo, al final de la II Guerra Mundial se produjo el desembarco de las grandes multinacionales norteamericanas, cuyos planteamientos chocaban frontalmente con los de la industrial continental. A partir de este momento, y debido a la fuerte competencia, se produce una mejora de los servicios y, sobre todo, un cambio sustancial en la mentalidad empresarial basada en la concentración, la innovación en las técnicas de gestión y organización y la mejora de la calidad de los hoteles europeos (González y Talón, 2010).

En España, hasta el auge turístico de finales de los años cincuenta, era posible diferenciar dos tipos de alojamiento. Los primeros, se orientaban a las clases más humildes cuyos desplazamientos eran habitualmente provocados por motivos de salud o trabajo. Se trataba de establecimientos de pequeño dimensión y bajas prestaciones de tipo familiar. Los segundos, de mayor categoría y tamaño, ofrecían sus servicios a las clases altas con mayor poder adquisitivo. Tradicionalmente la industria hotelera en España se ha desarrollado a partir de un negocio familiar, de forma que el propietario capitalista ha sido quien ha dirigido y gestionado la actividad hotelera y en la mayoría de los casos con gran acierto, como lo demuestran las muchas empresas hoteleras de éxito que existen en la actualidad en España (Rodríguez Antón y Alonso Almeida, 2008).

En los años sesenta, y debido al desarrollo turístico experimentado por nuestro país, comienza la construcción masiva de alojamientos hoteleros

de grandes dimensiones ubicados en las zonas costeras de mayor demanda. La falta de control y planificación propiciaron una expansión caótica de la oferta, que no fue regulada por parte de la Administración Pública de la época hasta 1965. A partir de ese momento, se instituye un amplio marco legislativo que refleja la alta concienciación del sector público que se ha ido acrecentando hasta nuestros días. El traspaso de competencias a las comunidades autónomas marca un hito al desplazar la responsabilidad normativa.

La importancia del turismo en la economía y sociedad española contemporánea queda patente en el estudio de Cuadrado Roura y López Morales (2011: 2) donde se destaca que “el turismo ha sido, desde hace varias décadas, uno de los factores impulsores del crecimiento económico español, y no cabe duda de que sigue siendo una actividad clave e insustituible para la economía española. Realmente, cuando se discute sobre la necesidad de un -cambio de modelo- del sistema productivo español difícilmente se cuestiona el rol que puede y debe desempeñar el turismo en los próximos años. Lo cual no contradice la necesidad de reordenar algunos componentes de la oferta, especialmente en el sector hotelero, y de intensificar los esfuerzos para atraer nuevos segmentos en los flujos turísticos del extranjero hacia España”.

Cada día es más conocido que en los últimos años hemos sido testigos de grandes y rápidos cambios en los entornos macro y microeconómicos del sector turístico, lo que ha supuesto un reto para las innumerables PYMES que componen este sector en España, representando también un enorme desafío en materia de diseño e instrumentación de la política turística. En particular, es conveniente destacar que el carácter transversal y global del turismo hace que su dinámica se vea afectada rápidamente por cualquier cambio en el conjunto de las variables claves que definen el ámbito local e internacional, tanto desde una óptica estructural como coyuntural (Mesquida Ferrando, 2011).

España está entre los líderes en turismo a escala mundial, no solo por su posición en el ranking de llegadas y gastos efectuados por turistas extranjeros, sino también por su holgada experiencia acumulada en la provisión de servicios turísticos de calidad. En el año 2010, según los datos de FRONTUR, España recibió un total de 52,7 millones de turistas

internacionales, lo que representa un 1% más que en 2009 (Instituto de Estudios Turísticos, 2011). Esto permite considerar 2010 como el año de la recuperación turística, puesto que rompe con dos años consecutivos de descensos, alcanzando una cifra de llegadas superior a la registrada en 2004. Todo ello ha sido posible en un contexto de crisis económica internacional y con determinados efectos externos golpeando sobre la actividad turística española, como las cenizas del volcán islandés Eyjafjalla de la primera parte del año, que obligaron a cancelar numerosos vuelos, el conflicto de los controladores aéreos, que alcanzó su punto álgido en el mes de diciembre y las inclemencias meteorológicas, que han forzado incluso el cierre de determinados aeropuertos europeos durante el mes de diciembre de 2010.

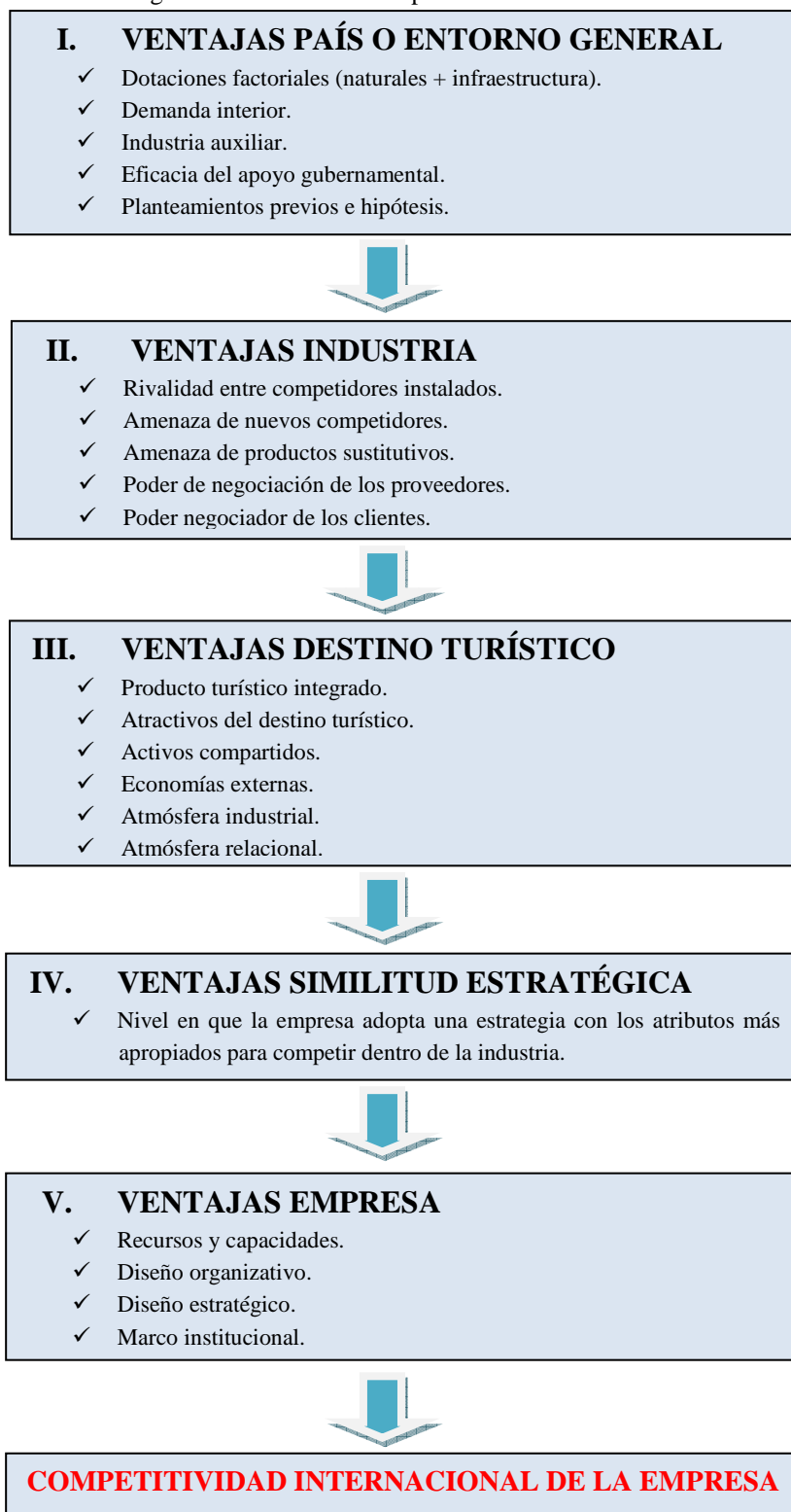
En relación al gasto turístico en 2010, según los datos de EGATUR, su escala se situó en un nivel superior al de 2006, lejos aún del máximo histórico registrado en la serie en el año 2008, con 51.694,3 millones de euros de gasto y un crecimiento interanual próximo al 2%. Sin embargo, fue 2007 el año que acumuló un mayor crecimiento en el gasto total, con 3.054,3 millones de euros más que el año anterior. El gasto medio por persona ha alcanzado su valor más alto en 2010 (932 euros), si bien, se observan tasas de variación positivas decrecientes a partir de 2009, lo que ha hecho que esta cifra no se incremente tanto en los últimos años. El gasto medio diario, que también alcanza su máximo histórico en 2010, registra este año uno de los mayores crecimientos interanuales del periodo analizado, con 97,6 euros/día. Este hecho se ha visto favorecido por el descenso registrado por la estancia media en 2010, que ha estado precedido por dos años consecutivos de crecimientos (Instituto de Estudios Turísticos, 2011).

La profesionalización de la dirección de las sociedades turísticas constituye una pieza clave de este crecimiento. Las compañías turísticas actuales han sumado al enfoque turístico tradicional las nuevas técnicas de dirección y organización de empresas. Una muestra del desarrollo alcanzado en la profesionalización y el enfoque organizacional en turismo lo constituyen los contratos de gestión, que ha permitido el crecimiento de grandes cadenas turísticas de enorme dimensión, cuya complejidad de gobierno y uso de los modernos enfoques y métodos de dirección, nada tienen que envidiar a las grandes corporaciones industriales o de servicios.

Así pues, esta ventaja competitiva obtenida fruto de años de esfuerzo de las empresas que conforman su entramado productivo, hace que España goce de una posición privilegiada, siendo considerada por muchos otros países como un ejemplo a seguir. En definitiva, el conocimiento, elemento clave en la economía de la información, constituye quizás el activo diferenciado y de mayor relevancia que no solo permite la indubitable competitividad española como destino turístico internacional, sino que también constituye el arma más eficaz con la que se cuenta para hacer frente a los nuevos desafíos del contexto competitivo.

En el análisis de la competitividad debe considerarse especialmente la influencia del marco territorial. La naturaleza del producto turístico como un producto integrado, asentado en un territorio con cierta riqueza de recursos compartidos, nacidos de las economías externas y la atmósfera social y relacional incrustada en el entorno, pone de relieve que el comportamiento de la empresa turística está sensiblemente influido por el efecto destino (Molina *et al.*, 2010). Por tanto la competitividad internacional de una empresa turística es así, el efecto conjunto del atractivo del entorno general o país en que se localice, las presiones ocasionadas por la estructura del mercado, las ventajas que conceda la ubicación en un cierto destino turístico y el acierto en configurar una estrategia y una cartera de recursos y capacidades estratégicamente valiosos. Siguiendo a Camisón Zornoza y Forés Julián (2011), a continuación se sintetiza en la figura 4.2 este modelo general explicativo.

Figura 4.2: Modelo de competitividad internacional



Fuente: Camisón Zornoza y Forés Julián (2011)

No obstante y a pesar de los buenos datos generales señalados al principio de este apartado, concretamente el sector de la hostelería, según el último dato publicado (Junio-2011) de la Encuesta anual de comercio correspondiente a 2009 y, en relación con el año anterior (teniendo en cuenta la reclasificación operada por el CNAE-2009, no se retrotrae más el estudio para poder hacer una comparativa fidedigna), ha mostrado años atrás claros síntomas de desaceleración (ver cuadro 4.2).

Cuadro 4.2: Encuesta anual de comercio 2008-2009 (CNAE 2009).
(Datos económicos en miles de Euros)

HOSTELERÍA	Año 2008	Año 2009	Variación	Variación %
Número de empresas	289.152	283.868	-5.284	-1,8%
Volumen de negocio	61.630.256	58.229.416	-3.400.840	-5,5%
Compras y gastos	35.819.337	34.328.850	-1.490.487	-4,2%
Inversión en activos materiales	4.064.108	2.503.219	-1.560.889	-38,4%
Gastos de personal	18.959.157	18.450.239	-508.918	-2,7%
Personal ocupado (media anual)	1.278.921	1.231.248	-47.673	-3,7%

Fuente: elaboración propia según los datos del INE (2011)

De los datos antes señalados se puede ver que a pesar de cerrar más de 5.000 empresas hoteleras en un año, la variación porcentual es pequeña (concretamente, -1,8%), lo cual representa un claro síntoma de que, a diferencia de otros sectores, la crisis está siendo negativa pero no tanto en el mantenimiento de las empresas. Cuestión distinta es el caso del volumen de inversión en activos materiales donde se ha descendido en más de 1.500 millones de euros, lo cual representa una caída superior al 38%. Este es un dato realmente preocupante ya que supone la pérdida de confianza en el futuro y/o la dificultad de financiación del sector para poder seguir generando inversión.

La “leve” caída del número de empresas hoteleras, porcentualmente hablando, no ha supuesto un mantenimiento del número de empleos del sector, sino que da la sensación de que a pesar de mantenerse las organizaciones, lo que ha sucedido es que han “adelgazado” su personal, llegando a perder un volumen de empleos cercano a los 48.000, lo que representa un 3,7%. Por último, destacar que tampoco la rentabilidad de los negocios hoteleros, en la evolución de estos dos años, ha sido positiva, ya que

si bien las compras y gastos han bajado un 4,2% y los de personal un 2,7%, la pérdida de volumen de negocio ha sido más acentuada alcanzando el -5,5% (en número absolutos ha representado 3.400 millones de euros), esto determina que la “salud” económico/financiera de las empresas del sector está sufriendo de manera importante los efectos de la crisis.

Sin embargo, como ya se ha avanzado, el año 2010 se ha significado como el año del inicio de la recuperación del turismo en España, según los datos extraídos del Informe Frontur y Egatur de 2010 del Instituto de Estudios Turísticos. Y así, de estos informes podemos destacar las siguientes conclusiones:

- ✓ España recibió en 2010 un total de 93,7 millones de visitantes internacionales, un 2% más que en 2009. El 56,2% de estos visitantes fueron turistas.
- ✓ Los turistas internacionales mostraron una evolución favorable respecto a 2009, tras dos años consecutivos de descensos, registrando un crecimiento del 1%.
- ✓ El gasto total realizado por los turistas se incrementó en mayor medida que el volumen de llegadas, un 2%, lo que trajo consigo un crecimiento del gasto medio por persona. El gasto medio diario también creció.
- ✓ La temporada de verano concentró el 37% del flujo de turistas recibido en España durante todo el año y también la mayor parte del gasto. Ambos indicadores registraron crecimientos respecto a 2009.
- ✓ Reino Unido, Alemania y Francia fueron los tres principales mercados emisores de turistas. Los dos primeros registraron cifras negativas respecto a 2009, siendo la caída del Reino Unido la más importante del año en valores absolutos.
- ✓ En torno al 91% de los turistas que visitaron España se dirigieron a alguna de las seis principales comunidades receptoras, a saber, Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid
- ✓ La Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid fueron las únicas que recibieron menos turistas que en 2009.

- ✓ El gasto total realizado en las principales comunidades receptoras antes reseñadas, retrocedió únicamente en Canarias, permaneciendo estable en Baleares y la Comunidad de Madrid.

En relación al empleo, y según la Cuenta Satélite del Turismo en España (INE 2010), las ramas de hostelería y similares, en el promedio del periodo 1995-2007, tiene un peso en términos de ocupación del 12,6% de puestos de trabajo equivalente a tiempo completo. Esta participación se sitúa también sensiblemente por encima de su peso en términos de producción, lo que sugiere una baja productividad por empleado. Sin embargo, es importante señalar que la composición interna de la rama de hostelería y similares muestra importantes diferencias de acuerdo con el tipo de establecimiento (hoteles de distintas categorías; pensiones, hostales, etc.) y también en función de la dimensión de los mismos. Coexisten, por ello, establecimientos con una productividad comparativamente elevada con otros (muy numerosos) cuya productividad por trabajador es muy reducida, y con tasas de variación que han sido incluso negativas en algunos años del periodo estudiado.

Para terminar este apartado introductorio al sector hotelero en nuestro país, creemos necesario destacar sus principales debilidades actuales, siguiendo el trabajo de Rodríguez Antón (2011), ya que de esta forma también podremos poner en marcha las medidas adecuadas para reducirlas y, en el mejor de los casos, eliminarlas:

- a) Debilidades de índole financiero:
 - Reducido volumen de recursos propios.
 - Escasa capacidad de acceso a fuentes de financiación externas.
 - Elevado coste de capital.
 - Reducida capacidad de inversión.
 - Debilidad en su capacidad de negociación con las entidades financieras.
 - Dificultad de conectar con capital riesgo, dada la madurez del sector.

- b) Debilidades de índole operativa:
 - Menor productividad (como ha quedado argumentado).

- Obtención de menores tasas de valor añadido.
- Menores tasas de estabilidad en el empleo.
- Menores estancias medias de sus huéspedes.
- Menores tarifas diarias medias.
- Menores ingresos por habitación disponible.

c) Debilidades de índole comercial:

- Escasa oferta de productos y servicios.
- Reducida capacidad de gastos en publicidad y comunicación.
- Reducida capacidad de influencia en las redes sociales.

Ante las debilidades antes reseñadas, según Rodríguez Antón (2011: 288), “las pequeñas y medianas empresas hoteleras deben actuar de la manera más eficiente posible, reduciendo al máximo los efectos negativos en su escasa competitividad. En tanto que las debilidades de índole financiero son prácticamente consustanciales a su dimensión, y mientras sigan siendo PYME van a tener que asumirlas; las debilidades de índole operativo y las comerciales pueden ser perfectamente abordables y subsanables”.

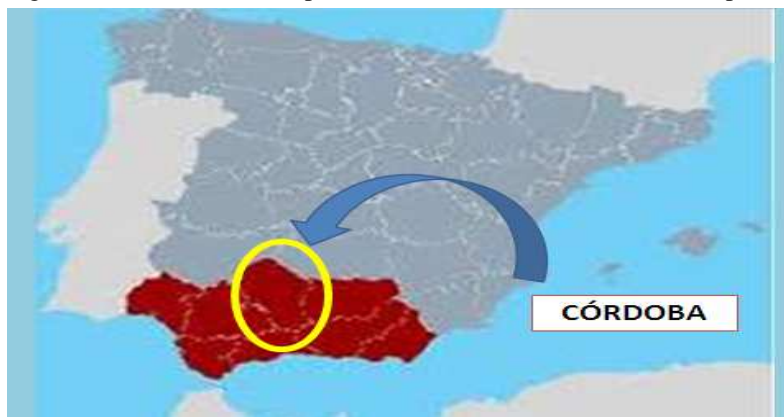
4.3.2. *EL SECTOR HOTELERO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA*

Concretamente la población objetivo a la que se dirigirá el análisis estadístico está constituida por los empleados del sector hotelero de la provincia de Córdoba. Esta decisión se basa en la idea de que aunque un estudio multisectorial entre empleados de empresas de distintos sectores presenta la ventaja de una mayor heterogeneidad en el establecimiento de las cuestiones a analizar, centrarse en un sector permite el mantenimiento de unas condiciones relativamente estables respecto al tipo de trabajo y al entorno lo que, en último término, evita dificultades a la hora de medir y comparar recursos y capacidades de industrias distintas, que podrían llegar a distorsionar el análisis.

Si quiera de manera introductoria señalar que Córdoba es una provincia del sur de España situada en la parte norte-central de la comunidad autónoma de Andalucía. Limita con las provincias de Málaga, Sevilla, Badajoz, Ciudad Real, Jaén, y Granada (ver mapa 1). Su capital es Córdoba.

Su área es 13.769 km². Su población, a fecha de uno de enero de 2010 es de 805.108 habitantes, 395.570 varones y 409.538 mujeres (INE 2011), de los cuáles más del 40% vive en la capital, siendo su densidad demográfica de 58,88 hab./km². Las tres zonas, bien diferenciadas, que podemos encontrar dentro de la provincia son Sierra Morena, situada al norte de la misma, el Valle del Guadalquivir que se halla en el centro de la misma y la Cordillera Bética, que se encuentra situada al oriente de la provincia.

Figura 4.3: Ubicación de la provincia de Córdoba en Andalucía (España)



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte 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 millones 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, 2011).

En una breve pincelada histórica, cabe destacar que muy pocas ciudades europeas pueden acarrear una historia tan copiosa como Córdoba. Su memoria más primitiva data de época romana, cuando fue fundada como urbe comercial, administrativa y cultural. De su entonces navegable río Guadalquivir, partían hacia la desembocadura de Gades los barcos cargados

de aceite de oliva y minerales rumbo a la metrópoli. En la Córdoba romana nacieron el filósofo Séneca y su sobrino el poeta Lucano, cuyo recuerdo queda hoy en las calles y plazas del barrio viejo. Hasta Al – Ándalus llegó Abd-al-Rahman I, proclamado emir tras su huida de Bagdad. El patriarca de la dinastía Omeya fundó un emirato que su descendiente Abd al-Rahman III, a mediados del siglo X, proclamaría califato. De ese modo, la capital andaluza alcanzó su máxima gloria.

Córdoba tiene principalmente dos atractivos turísticos que destacan sobre el resto, como son el turismo cultural y el turismo rural, por ello se hace necesaria una aproximación breve a ambas tipologías de turismo.

En relación al primero de ellos, es decir, el turismo cultural, señalar que las dos últimas décadas han supuesto su fuerte emergencia, convirtiéndose en un producto de consumo generalizado y una de las áreas de mayor crecimiento dentro del comercio turístico. Los fundamentos de esta expansión podemos encontrarlos, entre otras cuestiones, en el ascenso de los niveles de renta y la mejora de nivel educativo, lo cual ha fortalecido la demanda de una nueva clase media urbana interesada en diversificar y enriquecer sus expectativas turísticas (Bonet, 2004).

También han influido de manera notable otros aspectos como son la reducción significativa de los costes de transporte, el incremento notable de las ofertas culturales, tras dos décadas de crecimiento económico sostenido, y la incidencia de las nuevas tecnologías en los canales de difusión, de manera que el conjunto de atractivos turísticos de naturaleza cultural es ahora mayor, más diverso y más accesible. No obstante, existe una razón transversal a todas que tiene que ver con el nuevo comportamiento de los individuos respecto de la cultura, ya que ésta ha pasado de ser considerada como el “reino” de lo superfluo y lo elitista, a constituir una exigencia para la mayoría de los ciudadanos y un producto de consumo de masas.

En palabras de Herrero Prieto (2011: 173) “El turismo cultural constituye, entonces, una síntesis de esta nueva conducta social en relación con la cultura, pues si bien ésta siempre se ha entendido como una manifestación de la identidad, del saber y de la historia de los pueblos, con esta modalidad de hacer turismo se convierte en una mercancía, es decir, en

un bien que puede ser demandado y consumido. Este es pues uno de los rasgos definitorios del turismo cultural como categoría de análisis, su componente motivacional representado por el deseo de conocer, comprender o disfrutar distintas culturas o manifestaciones culturales”. En definitiva, es evidente que el turismo cultural tiene una dimensión significativa, es susceptible de una tipificación específica y genera repercusiones económicas, tanto en términos de impacto sobre los niveles de empleo como en riqueza de los territorios donde se genera.

En el ámbito nacional, el término de atractivo cultural está conformado por tres componentes. El primero, los distintos monumentos, sitios arqueológicos y conjuntos declarados bienes de interés cultural. El segundo lo podríamos enmarcar dentro de los conjuntos de museos y colecciones museísticas censadas y ubicadas en España, cualquiera que sea su titularidad y temática. Y por último, los distintos festivales culturales que se celebran anualmente, tanto de artes escénicas, concursos y festivales de música clásica y jazz, festivales de cine, etc. Este amplio abanico de posibilidades que presenta nuestras manifestaciones culturo-artísticas han promovido que en los últimos años se haya producido un incremento notable de la oferta de los atractivos culturales en España, al compás de la evolución favorable del sector cultural en su conjunto; lo cual reafirma su posición como nicho de producción y sector económico prometedor capaz, como se ha señalado anteriormente, de general riqueza y, lo que es más importante en los momentos actuales, empleo de calidad y con cierta estabilidad (García Gracia *et al.*, 2007)

En relación con el segundo atractivo turístico de Córdoba, en este caso centrado en su provincia, el turismo rural está suponiendo una manera muy destacada de diversificación de las economías locales y dinamizador de los destinos, permitiendo la recuperación del patrimonio natural, cultural etnográfico y arquitectónico a través de la rehabilitación de edificios y, en algunos casos, poblaciones rurales menores abandonadas. Sin embargo, este concepto de turismo rural, vinculado a actividades agrícolas y ganaderas, como sector de referencia en la provincia Cordobesa, está evolucionando lentamente dando paso a un planteamiento más amplio donde la estancia en el medio rural y las actividades que durante ella se desarrollan, pasan a integrarse en una nueva definición.

Dentro de este ámbito está emergiendo de manera importante en Córdoba, una nueva tendencia turística caracterizada por conocer la gastronomía de determinadas zonas, y dentro de ésta, por todo lo relacionado con el vino. Así, el vino, la comida, el turismo y sus factores adyacentes son los elementos fundamentales del producto “turismo del vino” que suministra una experiencia y un determinado estilo de vida de los visitantes. Dentro de esta tipología, destaca la Ruta del Vino Montilla-Moriles que nació a principios de 2001. En abril de 2001 se constituye la Asociación para la Promoción del Turismo del Vino (AVINTUR), ente gestor que se ocupa de gestionar la Ruta del Vino Montilla-Moriles. En este momento, forman parte de la ruta 39 entes públicos y privados, destacando especialmente bodegas y alojamientos rurales (López Guzmán y Sánchez Cañizares, 2008). La ruta discurre por el sur de la provincia de Córdoba y atraviesa nueve municipios (Aguilar de la Frontera, Córdoba, Fernán Núñez, La Rambla, Lucena Montilla, Montemayor, Moriles y Puente Genil).

Por tanto, el tradicional concepto de agroturismo, se ha convertido en una especialidad, en una forma de diferenciar a los alojamientos rurales de acuerdo con las actividades que ofertan, independiente de la modalidad o figura de alojamiento. Actualmente, se considera que la oferta de actividades relacionadas con la agricultura y ganadería es un aspecto que permite la especialización y diferenciación dentro de la oferta de turismo rural (Valdés Peláez y Valle Tuero, 2011).

La evolución del turismo rural en España se ha visto influida por varios condicionantes: el fuerte apoyo inicial de las instituciones públicas, la transferencia de competencias en materia de ordenación y promoción del turismo a las comunidades autónomas, el crecimiento de la oferta y de la demanda, además del cambio en las preferencias de los consumidores, entre otros. Por otra parte, cuando hablamos de este apartado del turismo, también debemos tener en cuenta que existen diferentes modelos de turismo rural que no hacen más que adaptarse a los cambios de la propia demanda turística.

Actualmente el sector debe adaptarse de manera rápida y eficiente a las necesidades de los clientes y acompañar al alojamiento rural de un catálogo de servicios de ocio añadidos, que pueden ir desde la realización de

actividades vinculadas al vino (López-Guzmán *et al.*, 2009), a la gastronomía o la etnografía del lugar hasta prácticas deportivas, y las relacionadas con el conocimiento de la tradición agrícola y ganadera, que, sin que sea necesaria la participación del turista, sí establezca medios para su puesta en valor y su difusión entre los visitantes. Esta estrategia de apuesta por calidad aplicable a todo el sector es más importante, si cabe, para los alojamientos rurales de reducido tamaño, donde una política basada exclusivamente en precios es un error para el propio negocio.

En Córdoba la hostelería tiene una importancia clave para su desarrollo socioeconómico dado, principalmente, su carácter dinamizador y creador de empleo. Así, en un entorno de crisis generalizada donde según la Encuesta de Población Activa de 2010 (INE 2011), el desempleo de la provincia alcanza tasas preocupantes del 29,83% en el cuarto trimestre de 2010 (población de 16 y más años), la hostelería está manteniendo sus niveles de empleo como se ve reflejado en el Cuadro 4.3.

Cuadro 4.3: Personal ocupado en la provincia de Córdoba. Periodo 2009-2010²

	TOTAL								MEDIA
	2010TIV	2010TIII	2010TII	2010TI	2009TIV	2009TIII	2009TII	2009TI	
Ocupados totales	271.100	259.800	268.800	289.600	278.000	268.100	271.400	285.600	274.050
Variaciones absolutas	11.300	-9.000	-20.800	11.600	9.900	-3.300	-14.200		-2.071
Tasa de variación	4,35%	-3,35%	-7,18%	4,17%	3,69%	-1,22%	-4,97%		-0,76%
Ocupados hostelería	1.250	1.228	1.263	1.157	1.177	1.199	1.218	1.142	1.204
Variaciones absolutas	22	-35	106	-20	-22	-19	76		15
Tasa de variación	1,79%	-2,77%	9,16%	-1,70%	-1,83%	-1,56%	6,65%		1,28%
Importancia relativa hostelería	0,46%	0,47%	0,47%	0,40%	0,42%	0,45%	0,45%	0,40%	0,44%

Fuente: Elaboración propia en base a INE (2011)

² No se incorpora los datos referentes a 2011, puesto que solamente se disponen de los tres primeros trimestres de dicho año y dada la estacionalidad reinante en el sector, podría desvirtuarse la comparación de las medias interanuales.

Como se observa, mientras que el número de ocupados en Córdoba en todos los sectores ha caído en 2.071 personas entre los años 2009 y 2010, lo que representa un descenso del 0,76% sobre el número total de ocupados, el sector hotelero logra mantener en los citados años (e incluso mejorar), su nivel de empleo con una subida absoluta media de 15 personas, lo cual supone un incremento del 1,28% de los ocupados en este sector, mejorando al final del periodo referenciado, además, su importancia relativa del 0,46% del número total de ocupados.

Estos datos no hacen sino 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 crecientes del ciclo económico y, a la vez, una resistencia importante en etapas de recesión económica, manteniendo el empleo.

Centrándonos en el ámbito hotelero de la ciudad de Córdoba (donde se concentra el 72% del número de habitaciones totales), según el Observatorio de Turismo de la ciudad de Córdoba (2011), la evolución de la oferta referida al año 2010 confirma la tendencia observada en ejercicios anteriores hacia un turismo de mayor “calidad”. Así pues, en términos de oferta, y tomando como referencia el periodo 2009-2010, se muestra un crecimiento del 6% en el número de hoteles, acompañado de una reducción del 5,26% en el número de pensiones. El balance final en la evolución de dicha oferta es de un crecimiento del 1,14% en el número de establecimientos, tomando como referencia 2009 y de un 23,61% con respecto a los datos iniciales de la década cerrada. Por su parte, el incremento en las plazas totales, ascendió a un 0,52% en el último año y a un 29,21% en la década de referencia. Fruto de la evolución descrita anteriormente, se aprecia cómo en 2010 la oferta de hoteles representaba el 59,55% del total de alojamientos hoteleros (hoteles + pensiones + hostales) localizados en la ciudad, si bien su correspondencia en cuanto a plazas hace que este porcentaje se incremente hasta un 85,86%, dejando bajo mínimos a la oferta de pensiones.

Por su parte, la evolución de la demanda hotelera, según el citado Observatorio de Turismo y tomando como base, principalmente, la Encuesta de Ocupación Hotelera 2010, presenta claros signos de recuperación que

permiten tener cierto optimismo. De esta forma, las entradas de viajeros se recuperaron en un 5,85% (872.281 visitantes en 2010, frente a los 824.033 de 2009). Aun sin haberse alcanzado los datos referidos a 2008 (donde se alcanzaron los 928.936 viajeros), la senda de recuperación se presenta positiva. Por su parte, la evolución de las pernoctaciones desarrolladas en la ciudad de Córdoba muestra un comportamiento muy similar al descrito para las entradas de viajeros, con un crecimiento del 4,15%, se avanza en recuperar el número de pernoctaciones perdido en los dos años anteriores.

En la positiva evolución de las llegadas de visitantes a la ciudad de Córdoba, han tenido un especial protagonismo las llegadas de extranjeros, que se incrementaron en un 14,09%. Esta evolución está claramente influenciada por las diferentes velocidades de recuperación ante la crisis, en los mercados extranjero y nacional (donde las visitas se contrajeron en un 0,48%).

4.4. DISEÑO MUESTRAL E INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.

A continuación se describen los aspectos más destacados del diseño de la muestra referenciado a la población universo de la ciudad de Córdoba y su provincia, estableciendo de manera pormenorizada el proceso real de composición del trabajo de campo y los principales resultados cuantitativos agregados obtenidos. Además, se analiza el instrumento de obtención de la información, señalando los motivos que nos han llevado a elegir la encuesta, se fijan las principales tipologías de cuestionarios y de preguntas y se concretan los apartados específicos que componen el utilizado para la presente investigación.

4.4.1. DISEÑO MUESTRAL

La investigación objeto de este trabajo se realizó a través de un estudio empírico centrado en el sector objetivo dentro la ciudad de Córdoba y su provincia, que incluía a todos los establecimientos hoteleros (excluyendo a pensiones y hostales). Los datos correspondientes a los hoteles (ubicación, número de estrellas, dirección postal y teléfono) fueron proporcionados por la

asociación empresarial sin ánimo de lucro: HOSTECOR, en la que se agrupan los diferentes empresarios de la Hostelería de Córdoba y la Provincia.

Cuadro 4.4: Principales ratios hostelería cordobesa (2010)

Nº de estrellas	Nº de hoteles	Plazas hoteleras	Personal empleado	Nº viajeros
Cinco estrellas	3	284	65	29.597
Cuatro estrellas	18	2.271	506	388.342
Tres estrellas	21	1.818	283	204.516
Dos estrellas	26	1.365	135	89.291
Una estrella	17	877	85	57.772
TOTAL	85	6.615	1.074	769.518

Fuente: Elaboración propia en base a INE (2011)

La importancia y complejidad de las variables que inciden en los empleados de la hostelería cordobesa ha hecho que hayamos extendido el estudio a toda la población. Siguiendo a Sierra Bravo (1998:307), “la finalidad del cuestionario es obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación. Esta información generalmente se refiere a lo que las personas encuestadas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, quieren o desprecian, aprueban o desaprueban, o a los motivos de sus actos, opiniones y actitudes”. Al ser la población “fácilmente” abarcable hemos optado por recoger la opinión de todos los empleados del sector y poder así obtener una información más completa y precisa. Como señalan Castillo y Prieto (1990:128), las encuestas “dan los mejores resultados cuando todas las dimensiones de la situación son conocidas, cuando sus resultados pueden integrarse en el contexto más vasto de la situación, cuando el método del cuestionario puede ser completado por otras técnicas de encuesta, sobre todo la observación y la entrevista, y sus resultados están ligados a los datos sobre rotación de la mano de obra, la disciplina, trato con los jefes, condiciones de satisfacción, movilidad funcional, etc.”

El trabajo de campo “puro” se realizó entre los meses de abril y octubre del año 2010 y se inició con una división geográfica de la provincia de Córdoba, para hacer más eficiente las visitas a cada uno de los hoteles,

quedando seis bloques. A saber, Córdoba capital, Carretera de Granada, Alto Guadalquivir, Valle de los Pedroches, Carretera de Málaga y Sur de la provincia. Posteriormente se geo-localizaron 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 reunión para la explicación directa y la entrega de las correspondientes encuestas y sobres en blanco.

En dicha reunión se trataron los siguientes temas relacionados con los principios básicos del trabajo de campo de la presente investigación:

1. “Información”: Dar a conocer personalmente a los/as directores/as el significado y finalidad de la investigación.
2. “Implicación”: Transmitir a los empleados que dependan de su coordinación las directrices recibidas.
3. “Responsabilización”: Recoger los cuestionarios contestados durante el período establecido para ello (dos semanas).
4. “Anonimato”: El/La directora/a debe subrayar la voluntariedad del estudio, así como garantizar la entrega de sobres en blanco y la recogida de los mismos en los sobres cerrados.

En cada uno de los sobres incluimos una “carta de presentación” firmada por los directores y autor de la presente Tesis, explicando el objeto y finalidad de la investigación, así como los datos de contacto para resolver dudas y/o aclaraciones. No obstante, la primera hoja del cuestionario tenía una serie de explicaciones con las instrucciones para rellenar el cuestionario. Aproximadamente dos semanas después de esta primera toma de contacto, se visitaba de nuevo cada uno de los hoteles, para recoger los correspondientes sobres cerrados con las encuestas cumplimentadas en su interior.

Se ha considerado más apropiada la encuesta escrita sobre otras posibilidades como la entrevista personal, la encuesta telefónica, etc., en virtud de algunas de las ventajas que presenta (como ya se ha indicado), tales como su reducido coste de realización, el alto grado de accesibilidad a la población objetivo y la probabilidad inferior de errores de transcripción en el tratamiento de datos. Inconvenientes de esta técnica son la necesidad de insistir mucho para conseguir un número adecuado de respuestas, dada la “saturación” de encuestas oficiales y obligatorias que deben cumplimentar la

mayoría de los establecimientos hoteleros y la necesidad de que el tiempo máximo para la realización del cuestionario no sea excesivo, así como el reducido control sobre la respuesta por parte del investigador.

No obstante lo inconvenientes antes reseñados, a partir de los resultados de una encuesta se pueden identificar y estimar los valores y las necesidades que los trabajadores relacionan personalmente con su actividad cotidiana y con la organización en la que desempeñan la actividad. La encuesta proporciona a la organización la oportunidad de configurar una perspectiva centrada en el sujeto, y determinar también las conductas que prevalecen en el substrato de aquellas, como el deseo de llegar a cumplir las expectativas, la necesidad de alcanzar una mayor competencia profesional, la necesidad de alcanzar las metas fijadas, etc.

En el cuadro 4.5 siguiente se indican los principales resultados cuantitativos agregados obtenidos con el trabajo de campo, distribuidos por categoría hotelera.

Cuadro 4.5: Principales resultados cuantitativos obtenidos

Nº de estrellas	Hoteles	Hoteles encuestados	Tasa de respuesta	Personal empleado	Personal encuestado	Tasa de respuesta
Cinco	3	3	100%	65	53	82%
Cuatro	17	16	94%	506	211	42%
Tres	23	20	87%	283	167	59%
Dos	27	22	81%	135	93	69%
Una	17	12	71%	85	61	72%
TOTAL	87	73	84%	1.074	585	54%

Fuente: Elaboración propia en base a INE (2011)

Tras finalizar este período, el número de hoteles que entregaron las encuestas (en diferentes categorías) fue de 73, lo que supone la importante cifra de un 84% de participación en relación al número total existente. Por su parte la tasa de respuesta concreta de los empleados ascendió a 585 encuestas cumplimentadas de manera adecuada, lo que representa el 54% del total de la población universo. Por tanto, podemos concluir que los resultados obtenidos

y que serán objeto de descripción y análisis en el capítulo 5 siguiente, son extensibles ampliamente a la situación general de la hostelería cordobesa

Con esta muestra y la población inicial, el error muestral cometido es del 2,735 %³.

Tabla 4.2: Ficha técnica de la investigación

<p>Ámbito geográfico: Provincial (Córdoba)</p> <p>Universo: Personal de los establecimientos hoteleros</p> <p>Tamaño del universo: 1.074 empleados en 87 hoteles.</p> <p>Modo de aplicación: Presentación personal y cuestionario estructurado y cerrado.</p> <p>Tamaño de la muestra: 585</p> <p>Tasa de respuesta: 54 %</p> <p>Error: 2,735 %</p> <p>Período de recogida de información: abril-octubre 2010</p>

4.4.2. INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN

Cada investigador debe establecer los procedimientos de recogida de datos que le sean más adecuados a los objetivos y propósitos de su investigación, y que se adapten a las características del objeto de estudio. En este sentido, la creatividad y la flexibilidad para explorar vías más idóneas, son actitudes necesarias en este proceso de búsqueda.

Por ello se ha decidido la utilización del cuestionario, siendo, además, una de las principales herramientas utilizadas en investigación en las ciencias sociales. Concretamente, el cuestionario es un listado de preguntas para la recogida de información de los entrevistados, en el que quedan anotadas las respuestas. Podemos considerar al cuestionario como uno de los elementos básicos en la realización de cualquier investigación social.

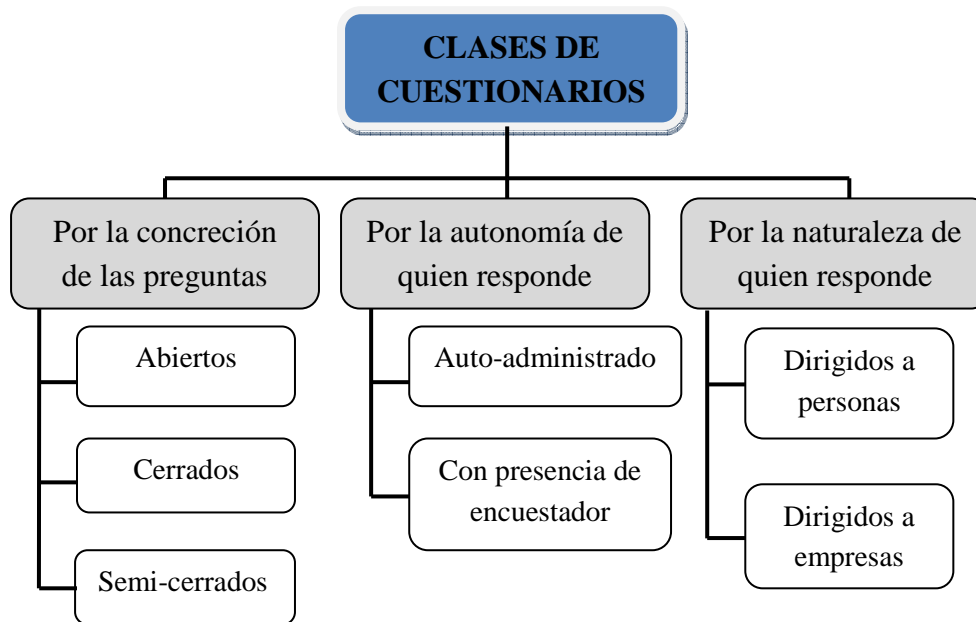
³ A partir de la fórmula $e = K \left[\left\{ \frac{p \cdot q}{n} \right\} \cdot \left\{ \frac{N-n}{N-1} \right\} \right]^{1/2}$ donde $p = q = 0,5$ con una significatividad del 95 % ($K = 1,96$).

Las fases para su desarrollo, de manera breve, son las siguientes:

- 1ª Decidir qué tipo de información hace falta.
- 2ª Determinar el tipo de cuestionario.
- 3ª Dar contenido a las preguntas.
- 4ª Estructurar el cuestionario.
- 5ª Probar el cuestionario: prueba piloto.
- 6ª Difundir el cuestionario.

Para realizar una investigación adecuada y específica, es necesario fijar qué modelo de cuestionario se va a emplear. Para ello existen distintas clases, en función del grado de concreción de las preguntas, el grado de autonomía para su cumplimentación y la naturaleza de quien lo cumplimenta (figura 4.4)

Figura 4.4: Clasificación de cuestionarios



Fuente: elaboración propia a partir de Grande y Abascal (2005)

Del mismo modo, hay que ser muy cuidadosos con el contenido y la forma del cuestionario, para recoger la información necesaria y llevar a cabo correctamente la investigación que se desarrolla. Además, debe estar redactado de forma que facilite su cumplimentación y permita obtener una

tasa elevada de respuesta. En su diseño ha de definirse la codificación de las preguntas más apropiada para su posterior tratamiento estadístico.

En cuanto a los tipos de preguntas que pueden hacerse, se pueden agrupar en diversas categorías, en relación con los distintos criterios de clasificación (tabla 4.3)

Tabla 4.3: Clases de preguntas

Criterios de clasificación	Clases de preguntas
Libertad de elección de repuestas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abiertas ➤ Cerradas ➤ Semi-cerradas
Cantidad de respuestas y su relación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dicotómicas ➤ Respuestas múltiples ➤ Baterías de preguntas
Fines de las preguntas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Filtro ➤ Control ➤ Obtener información
Formas de realizarse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Directas ➤ Indirectas

Fuente: Grande y Abascal (2005)

Al emplear el cuestionario como instrumento de recogida de la información, hemos de considerar también algunas limitaciones que afectan a la interpretación de los datos obtenidos. De un lado, el marco coyuntural en el que se inscribe el estudio está expuesto a modificaciones de orden social, económico, laboral, etc. De aquí que la investigación realizada aportará conclusiones diferentes según el periodo de realización de la misma. Y de otro, al apoyarse la investigación en opiniones subjetivas de los empleados estamos sujetos también a las variaciones de los actores afectados, reacciones afectivas, oportunismo, ideas preconcebidas sobre la satisfacción laboral y/o el compromiso organizativo, etc. Ambas limitaciones conviene tenerlas en cuenta a la hora de fijar comparaciones con otros estudios sometidos a otro tipo de condicionantes, ya sean temporales o funcionales (Robina Ramírez, 2002).

Para su creación inicial nos hemos ceñido a las recomendaciones ofrecidas por Churchill (1979) para la construcción de escalas. Este autor recoge la complejidad de dimensiones posibles (percepciones, sentimientos,

actitudes y conductas) y, además, entre otros aspectos, deja entrever que es más importante disponer de una escala reducida, fiable y válida que contar con un cuestionario compuesto por una gran cantidad de preguntas.

Posteriormente el cuestionario de preguntas (que se incluye en el Anexo I) cerradas facilitado a los 87 hoteles de la ciudad de Córdoba y su provincia, ha seguido un proceso continuo de depuración. En este proceso se fue modificando paulatinamente su contenido inicial, de forma que las distintas cuestiones quedaran formuladas de forma ordenada y comprensible para facilitar las respuestas y evitar posibles dudas que llevaran a los encuestados a no responder determinados ítems.

Una vez realizada la revisión y las modificaciones oportunas sobre el cuestionario inicial formulado en el trabajo de investigación, se determinaron una serie de apartados generales sobre los que agrupar los distintos ítems relacionados en la encuesta, siguiendo el modelo de cuestionario estructurado y cerrado de Sánchez Cañizares *et al.* (2007):

0. APARTADO PRE-ELIMINAR (denominado: Instrucciones),

En el cual se ofrecen informaciones generales referidas a la garantía de confidencialidad y anonimato en la confección del cuestionario y se establecen las instrucciones generales para la correcta cumplimentación del cuestionario, concretadas en el tiempo necesario, aproximado, para ello y la fórmula de reflejar la respuesta deseada. Finalmente se agradece la participación.

1. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS ADMINISTRATIVOS DEL EMPLEO (denominado: Datos del Puesto de Trabajo).

En este apartado se pregunta una serie de cuestiones relacionadas con los datos concretos de la prestación del trabajo, es decir, del puesto, con objeto de poder analizar posteriormente su influencia en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los encuestados. Destacan las referencias a:

- Tipo de contrato: fijo o eventual

- Tipo de dedicación: jornada completa o parcial
- Antigüedad en el establecimiento hotelero actual
- Antigüedad en el trabajo hotelero en general.
- Departamento de pertenencia principal, a elegir entre Administración, Limpieza, Recepción/Conserjería, Directivo, etc. En este apartado se requería la indicación del nombre del puesto actual (con ello se podría comprobar la correcta inclusión departamental antes señalada).
- Número de horas de trabajo semanal
- Existencia de personal a su cargo y el número de éste. Además de si debe reportar a un superior directo.
- Turno habitual de trabajo
- Salario mensual, dividido en 6 categorías (inferior a 500 euros, entre 500 y 750 euros, entre 750 y 1.000 euros, entre 1.000 y 1.500 euros, entre 1.500 y 2.500 euros y más de 2.500 euros).

2. VISIÓN GENERAL SOBRE EL TRABAJO REALIZADO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL (denominado: Satisfacción Laboral).

- Motivo principal por el que se ha dedicado a esta actividad
- Principales inconvenientes de su profesión, con mención de orden de importancia (1 ó 2)
- Principales ventajas o aspectos positivos de su profesión, con mención a orden de importancia (1 ó 2)
- Grado de satisfacción/insatisfacción con distintos aspectos vinculados a su actividad laboral, según una escala de Likert de cinco puntos (1-muy insatisfecho a 5- muy satisfecho): remuneración, relaciones con compañeros y supervisores, condiciones de trabajo, reconocimiento, formación, etc.
- Grado de satisfacción general considerando todos los aspectos en su conjunto, en una escala de Likert de cinco puntos.

3. VISIÓN GENERAL SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZATIVO (denominado: Compromiso Organizativo).

Este apartado tiene su fundamento científico en el conocido *Organizational Commitment Questionnaire* (con las abreviaturas OCQ) o cuestionario de Porter *et al.* (1974). Como quedó reflejado en el capítulo 3 anterior, se trata de un cuestionario fácil de administrar y que se pudiera usar en diferentes organizaciones entre una gran variedad de empleados. Sus propios autores afirman que el compromiso organizativo se caracteriza por tres factores: creencia y aceptación de los valores de la organización, disposición a esforzarse en beneficio de la organización y deseo de seguir siendo miembro y formando parte de ésta. En definitiva, la verdadera esencia del compromiso organizativo cuyos resultados consecuenciales son muy positivos para el éxito organizacional.

La amplia utilización de este instrumento entre la comunidad científica que ha estudiado el compromiso organizativo, tiene su base principal en sus buenas propiedades psicométricas.

El *Organizational Commitment Questionnaire* 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. No obstante, 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.

4. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS DE CARÁCTER SOCIODEMOGRÁFICO (denominado: Datos Sociológicos).

En este apartado, de forma similar a lo indicado en el primero anterior, se cuestionaba sobre una serie de datos de carácter personal, demográficos y sociolaborales, con la idea de estudiar su influencia y relación con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. Por tanto, son datos fundamentales para poder aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en el capítulo anterior. Las cuestiones planteadas versaban sobre lo siguiente:

- Sexo
- Estado civil
- Edad
- Número de hijos
- Nacionalidad
- Nivel de formación
- Pertenencia a organización sindical
- Dependencia de los ingresos obtenidos en el hotel
- Bajas por enfermedad y número de días de baja
- Posibilidad de cambiar de trabajo
- Empleo previo en el sector y lugar.

Una vez recogidos todos los cuestionarios, se procedió a realizar su tratamiento mediante el procesamiento de las respuestas codificadas, en una base de datos creada al efecto en el programa estadístico SPSS 15.0 para Windows.

4.5. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas empleadas en el análisis de los datos obtenidos con el trabajo de campo se van a distinguir en función del tipo de variables cuya relación de causalidad con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo se desea contrastar.

De esta forma, se encuentran los instrumentos de los que vamos a servirnos para contrastar las hipótesis planteadas al respecto de la influencia de las características personales del trabajador, del puesto y de la organización sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, que son directamente observables y medibles.

Las variables en que se va a analizar la dependencia de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo se caracterizan por ser de distinta naturaleza. Así, podemos encontrar:

- Variables nominales, de tipo cualitativo, que clasifican cada observación en una de las posibles categorías preestablecidas, categorías que son exhaustivas, excluyentes y no mantienen una relación de orden entre sí. Las hipótesis referidas a este tipo de variables son las asociadas a sexo, estado civil, tipo de contrato, tipo de dedicación y pertenencia a sindicato.

- Variables cualitativas en escala ordinal, que son aquellas cuyas observaciones se presentan en una serie de categorías jerarquizadas u ordenadas según algún tipo de criterio. Entre ellas se encuentran las hipótesis referidas a nivel educativo y grado de dependencia de los ingresos.

- Variables cuantitativas continuas en escala de intervalo, que pueden tomar cualquier valor dentro de un rango numérico determinado. Dentro de ellas se encuentran las hipótesis referidas a edad, horas de trabajo semanal y antigüedad. Estas variables, sin embargo, van a tratarse como las cualitativas en escala ordinal, por lo que se ha procedido a transformar sus observaciones de forma que queden reducidas a un cierto número de categorías jerarquizadas.

Para efectuar los contrastes de hipótesis sobre el grado de influencia de estas variables sobre el nivel de satisfacción laboral, se van a emplear las siguientes técnicas estadísticas: tablas de contingencia y prueba de la chi-cuadrado, junto al contraste de igualdad de medias mediante el análisis de la varianza (ANOVA), para el análisis inicial de las asociaciones entre las variables y la regresión logística para determinar el grado de influencia. Además, en relación a la variable satisfacción laboral en sus distintas facetas se realizará un análisis cluster que nos permitirá agrupar los individuos en conglomerados.

En términos similares para el contraste de las hipótesis sobre compromiso organizativo, se utilizará de manera similar la técnica de análisis de la varianza, junto con la regresión múltiple para determinar una posible relación entre varias variables independientes y el compromiso organizativo. Se completarán las aplicaciones estadísticas para este último constructo, con

el análisis de correlación de Spearman utilizado para determinar la asociación o interdependencia entre dos variables aleatorias continuas.

4.5.1. TABLAS DE CONTINGENCIA. PRUEBA CHI-CUADRADO

Para comenzar el análisis de la influencia de cada variable sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo resulta apropiado plantear el procedimiento de tablas de contingencia. Éste se emplea para detectar la independencia o asociación en variables de tipo nominal u ordinal, como ocurre en este caso.

Las tablas de contingencia de doble entrada, de distribución bivariante o multivariantes, no son otra cosa que la disposición conjunta de las sumas o totales consecuentes de la codificación final, referente a las categorías o dimensiones de una o varias variables que tengan alguna relación común. En definitiva, son un elemento básico en la investigación empírica de magnitudes socioeconómicas, ya que sistematizan sus resultados cuantitativos y ofrecen una visión del aspecto global y las interrelaciones entre los componentes.

Por tanto el objetivo de las tablas es estudiar la relación entre dos o más variables de tipo nominal u ordinal. La forma en que se relacionan esas variables se denomina asociación. Entre ellas, caracterizan su definición y análisis (Sierra Bravo, 1985):

- La existencia o no de una asociación.
- La naturaleza de la asociación: positiva o negativa.
- La fuerza de la asociación: es el grado de desarrollo.
- Dirección de la asociación: ascendente o descendente.

Para resolver las cuestiones relacionadas con la existencia o no de relación entre variables se plantea el contraste de independencia chi-cuadrado (χ^2). Por tanto, el estadístico χ^2 se utiliza para realizar un contraste formal para la hipótesis nula de independencia entre las variables a través de la información muestral obtenida de la tabla de contingencia. Como hipótesis alternativa se plantea la existencia de asociación entre dichas variables. Este

estadístico χ^2 se distribuye según una distribución chi-cuadrado con $(h-1)$ ($k-1$) grados de libertad siendo h y k el número de categorías de cada una de las dos variables analizadas.

Para realizar el contraste se tomará el p-valor ofrecido por el estadístico, de forma que si es inferior al nivel de significación seleccionado (en la investigación empírica se empleará siempre el nivel de significación del 5% para contrastar las hipótesis planteadas) se rechaza la hipótesis nula de independencia y se admite la existencia de asociación entre las variables.

Metodológicamente, la prueba se basa en la comparación entre la serie de frecuencias absolutas observadas empíricamente para los valores de la variable y las correspondientes frecuencias absolutas teóricas obtenidas en base a la función de probabilidad supuesta en la hipótesis nula. Si la hipótesis nula es cierta, las diferencias entre valores observados y esperados (que siempre existirán por tratarse de una muestra aleatoria) son atribuibles, exclusivamente, al efecto del azar. En estas condiciones, se puede calcular un parámetro que depende de ambos, cuya distribución se ajusta a una chi-cuadrado.

$$\sum_i \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \approx \chi^2$$

Si, por el contrario, la hipótesis nula fuera falsa, los valores esperados ya no serían, realmente, los valores esperados de las frecuencias; por tanto, las diferencias entre los valores "esperados" y los observados reflejarían no sólo el efecto del azar sino también las diferencias entre los valores esperados y la auténtica serie de valores esperados (desconocida). Como consecuencia, las diferencias de los numeradores de la expresión anterior tienden a ser más grandes y, por estar elevadas al cuadrado, la suma de cocientes ser positiva y mayor que lo que se esperaría para los valores de una chi-cuadrado.

$$\sum_i \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \gg \chi^2$$

Aunque este procedimiento es útil como análisis de correlación, se suele emplear como herramienta meramente descriptiva para el análisis inicial de las variables.

4.5.2. ANÁLISIS DE LA VARIANZA (ANOVA)

El análisis de la varianza (ANOVA) es un procedimiento ideado por Fisher a principios del siglo XX para analizar las variaciones de un proceso o experimento en componentes independientes susceptibles de asignarse a causas de variación. Se puede considerar como una generalización de la prueba de la diferencia de las medias, dado que cuando en una investigación social se tienen varios estratos, para conocer si la variación es o no significativa, había que hacer todas las comparaciones y análisis pertinentes entre cada dos estratos o grupos (García Ferrando, 1995).

Siguiendo a Hernández (2001) el análisis está basado en comparar estadísticamente la variabilidad o las diferencias que se dan entre los grupos (G_i) con las diferencias que pudieran existir dentro de cada grupo (G_i). Si estas son significativas hay que concluir que se trata de poblaciones distintas en relación a la característica estudiada.

La hipótesis de investigación (H_0) que se emplea es la del método científico en su punto de partida. Si ésta se rechaza, deja el campo a la hipótesis alternativa (H_1). Para que el análisis sea coherente se precisa o supone que la distribución sea normal o aproximadamente normal, y que las muestras extraídas sucesivamente sean aleatorias.

En definitiva, la lógica del análisis de la varianza es bastante simple ya que se comparan dos cálculos independientes de la varianza para la variable independiente: uno que refleja la variabilidad general de los encuestados entre los grupos (CM_I : cuadrado medio intra grupos) y otro que represente las diferencias entre los grupos que se atribuyen a los efectos del tratamiento (CM_E : cuadrado medio entre grupos).

Así, dado que la hipótesis nula de no existencia de diferencias entre los grupos es cierta, los cuadrados medios intra y entre grupos representa

estimaciones independientes de la varianza poblacional. Por tanto, su ratio es una media de cuánta varianza es atribuible a los diferentes tratamientos frente a la varianza esperada del muestreo aleatorio. Este ratio nos proporciona un valor de un estadístico F , cuyo cálculo se parece al del valor t y se podría mostrar como: Estadístico $F = CM_E / CM_I$. Dado que las diferencias entre grupos tienden a aumentar el CM_E , valores grandes del estadístico F nos llevan al rechazo de la hipótesis nula de que no existen diferencias en las medias de los grupos.

En cualquier caso, estas técnicas se aplican con una finalidad exploratoria, por lo que será la técnica siguiente la que determine, en última instancia, el grado de influencia de cada variable independiente analizada sobre la satisfacción laboral.

4.5.3. *MODELO LOGIT BINARIO*

La regresión logística binaria se emplea cuando la variable dependiente es dicotómica. En este supuesto, pese a que el ítem sobre la satisfacción global se ha medido en una escala de Likert de cinco puntos, se realiza una reclasificación de las respuestas de forma que las categorías se reducen a dos: 0- no satisfecho (para las respuestas 1, 2 y 3) y 1- satisfecho (para las respuestas 4 y 5). Dado que el porcentaje de respuesta para los puntos 1 y 2 de la escala de Likert era reducido, este agrupamiento de los resultados permite un mejor tratamiento de los datos.

La regresión logística presenta la ventaja de su mayor robustez respecto a, por ejemplo, el análisis discriminante, en los supuestos en que no se cumple la normalidad multivariante o la igualdad de matrices de varianzas-covarianzas entre grupos. Por otro lado, la interpretación de coeficientes y diagnósticos es similar a la regresión lineal, lo que la hace más apropiada en muchas situaciones pese a su equivalencia con el análisis discriminante de dos grupos (Hair *et al.*, 1999). Sin embargo, un requisito para su aplicación es la no existencia de multicolinealidad entre las variables independientes, lo que se ha analizado a través del Factor de Inflación de la Varianza (FIV), valor inverso al factor de tolerancia. Un valor elevado de FIV indica la existencia de una diferencia importante entre la varianza

obtenida y la que cabe esperar si las variables no estuvieran correlacionadas. No existe un valor máximo por debajo del cual no exista multicolinealidad, aunque Neter *et al.*, (1989) admiten un FIV de 10 como valor máximo aceptable (en el anexo II se incluye el FIV de las variables analizadas en este estudio).

El modelo logístico tiene la forma concreta de una curva logística. A partir de la variable dependiente dicotómica (indicando la ocurrencia o no de un suceso; en nuestro caso, satisfacción – no satisfacción), el procedimiento de estimación del modelo, realizado a través del valor de la verosimilitud, predice una estimación de que el suceso tenga lugar o no.

El coeficiente logístico (B_i) se calcula comparando la probabilidad de la ocurrencia del suceso con la probabilidad de no ocurrencia, de forma que los coeficientes estimados son medidas de los cambios en el ratio de probabilidades denominado *odds ratio* y cuya expresión es la siguiente:

$$\frac{P_{evento}}{P_{no\ evento}} = e^{B_0 + B_1 x_1 + \dots + B_n x_n}$$

La interpretación del signo de los coeficientes, ya sean reales (expresados como logaritmos) o transformados por el programa informático (tomando su antilogaritmo), no varía. Un B_i positivo aumenta la probabilidad de ocurrencia del suceso, uno negativo disminuye la probabilidad y un coeficiente igual a cero no produce cambios en el *odds ratio*. La significación estadística de los coeficientes en cuanto a la hipótesis de que sean distintos de cero se analiza a través del estadístico de Wald, similar al valor t-student de la regresión.

La bondad de ajuste del modelo viene dada de forma global por el valor de la verosimilitud (igual a -2 veces el logaritmo de la verosimilitud y se representa -2LL). Este valor es comparable entre ecuaciones y supone un mejor ajuste cuanto más bajo sea (un ajuste perfecto presentaría verosimilitud 1, por lo que -2LL sería cero).

4.5.4. ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

El análisis de regresión múltiple es una técnica estadística que puede utilizarse para analizar la relación entre una única variable criterio o dependiente y varias variables independientes (predictores). El objetivo del análisis de regresión múltiple es usar las variables independientes cuyos valores son conocidos para predecir la única variable dependiente seleccionada por el investigador. Cuando el problema implica dos o más variables independientes, se denomina regresión múltiple.

Cada variable predictor es ponderada, de forma que las ponderaciones indican su contribución relativa a la predicción conjunta. Al calcular las ponderaciones, el procedimiento del análisis de regresión asegura la máxima predicción a partir del conjunto de variables independientes. Estas ponderaciones facilitan también la interpretación de la influencia de cada variable en la realización de la predicción., aunque la correlación entre las variables independientes complica el proceso de interpretación. El conjunto de variables independientes ponderadas es conocido también como valor teórico de la regresión, una combinación lineal de las variables independientes que predice mejor la variable criterio. La ecuación de regresión, también denominado como valor teórico de la regresión es el ejemplo de valor teórico más ampliamente reconocido entre todas las técnicas multivariantes.

$$Y_u = \beta_0 + \beta_1 X_{u1} + \beta_2 X_{u2} + \dots + \beta_k X_{uk} + \varepsilon_u$$

En la ecuación anterior Y_u denota la respuesta observada en el intento u ; X_{ui} representa el nivel del factor i en el intento u ; las betas son parámetros desconocidos y ε_u representa el error aleatorio en Y_u . Se asume que los errores ε_u tienen las características siguientes:

- Tienen media cero y varianza común σ^2 .
- Son estadísticamente independientes.
- Están distribuidos en forma normal.

El estimador de σ^2 se usa tanto para comprobar lo adecuado del modelo, como para dar una medida de confiabilidad de los predictores y estimaciones.

El método de ajustar modelos de regresión múltiple es idéntico al modelo simple de línea recta: es el método de los cuadrados mínimos. Es decir, se selecciona el modelo estimado

$$\hat{y} = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k$$

Que hace mínimo a

$$SEC = \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2$$

La diferencia principal entre los modelos de regresión simple y múltiple es la dificultad de cálculo. Las (k+1) ecuaciones lineales simultáneas que deben resolverse para calcular los (k+1) coeficientes estimados $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k$ son difíciles de resolver.

4.5.5. ANÁLISIS CLUSTER

El análisis cluster tiene como propósito principal agrupar objetos basándose en las características que poseen. Por tanto clasifica objetos (en nuestro caso, encuestados) de tal forma que cada objeto es muy parecido a los que hay en el conglomerado con respecto a algún criterio de selección predeterminado. Así pues, los conglomerados de objetos resultantes deberían mostrar un alto grado de homogeneidad interna y un alto grado de heterogeneidad externa con otros conglomerados.

Al formar grupos homogéneos de observaciones el investigador puede conseguir diferentes objetivos:

1º *Descripción de una taxonomía.* El uso más tradicional del análisis cluster ha sido para propósitos exploratorios y la formulación de una taxonomía (clasificación de objetos realizada empíricamente).

2° *Simplificación de datos.* En el curso de la obtención de una taxonomía, el análisis cluster también obtiene una perspectiva simplificada de las observaciones. Por tanto, en lugar de verlas todas como únicas pueden ser consideradas como miembros de un conglomerado y perfiladas por sus características generales.

3° *Identificación de relaciones.* Con los conglomerados definidos y la estructura subyacente de los datos representada en los mismos, el investigador tiene un medio de revelar relaciones entre las observaciones que quizá no fuese posible con las observaciones individuales.

Una vez seleccionadas las variables y la matriz de similitud calculada comienza el proceso de partición, por el cual debemos seleccionar en primer lugar el algoritmo de aglomeración utilizado en la formación de conglomerados y a continuación tomar la decisión del número que se van a formar. Desafortunadamente no existe un procedimiento objetivo o estándar para determinar el número final de conglomerados a formar (también conocida como regla de parada), dado que no se utiliza un criterio estadístico interno para la inferencia. Una clase de reglas de parada que es relativamente simple examina alguna medida de similitud o distancia entre los conglomerados a cada paso sucesivo, donde la solución cluster se define como la medida de similitud que excede a un valor especificado o cuando los valores sucesivos entre los pasos dan un salto súbito.

La interpretación de los conglomerados implica el examen de cada uno en términos del valor teórico del conglomerado o asignar una etiqueta precisa que describa la naturaleza de éstos. Cuando se comienza el proceso de interpretación, una medida utilizada frecuentemente es el centroide del conglomerado. Si el procedimiento de aglomeración se realizó sobre los datos tal y como se obtuvieron esto sería una descripción lógica. Si los datos se estandarizaron o si el análisis cluster se realizó utilizando un análisis factorial (de componentes principales), el investigador tendría que retroceder a las puntuaciones dadas por los encuestados de las variables originales y calcular los perfiles medios utilizando estos datos.

En definitiva, el análisis cluster puede ser un instrumento valioso en la identificación de pautas latentes mediante la sugerencia de agrupaciones

(conglomerados) de objetos que no son discernibles mediante otras técnicas multivariantes.

4.5.6. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

El concepto de correlación, es fundamental para el análisis de regresión y describe la relación entre dos variables. Se dice que dos variables están correlacionadas si los cambios en una de ellas están asociados con los cambios en la otra variable.

El coeficiente de correlación de Spearman, fue ideado por el autor que le da nombre, considerado precursor de la estadística no paramétrica. Es el más empleado de los métodos de correlación por rangos. Se utiliza en psicología y ciencias sociales en los casos en que disponga de ordenamiento de todos los casos individuales en las variables de estado, de modo que en cada variable los ordenamientos tengan un recorrido $i = 1, 2 \dots N$, asociado el rango = 1 a la frecuencia más alta

Se utiliza en vez del coeficiente de correlación de Pearson cuando no es adecuado suponer normalidad bivariada, esto es, cuando alguna de las dos variables o ambas son evidentemente no normales; en particular, cuando se tienen variables en escala ordinal.

Este coeficiente se calcula con base en los rangos que se asignan en forma independiente a cada una de las variables y a nivel muestral se representa por el símbolo.

r_s Que se calcula mediante la siguiente formula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)},$$

Donde d_i es la diferencia de rangos para la i -ésima observación.

Su p valor varía entre (-1) y (+1) siendo el primero un determinante de la ordenación opuesta de los casos en las variables de la investigación y el

(+1) expresa su acoplamiento perfecto de ambas ordenaciones. Si $p = 0$ significa la carencia de ordenación entre las variables. Cuando existen dos frecuencias iguales y no ha sido posible contabilizarlas de otra forma, se halla la media de ambas asignando a cada una el rango promedio resultante. Todos estos casos, cuando son numerosos, podrían afectar a la cuantía del coeficiente de correlación, aunque en la realidad el número no es suficiente para justificar la aplicación de otras fórmulas correctoras.

V.- PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN

“Lo opuesto de una formulación correcta es una formulación falsa. Pero lo opuesto de una verdad profunda puede ser muy bien otra verdad profunda.”

Niels Henrik David Borh

5.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo está dedicado a destacar los resultados obtenidos en la investigación realizada, agrupándolos en dos bloques, siendo el primero el correspondiente al análisis descriptivo de la composición muestral relacionada con las variables socio-laborales, se determinan a continuación los principales motivos de elección del trabajo hotelero y, del mismo modo, los inconvenientes más destacados que tiene. Destacaremos la satisfacción global obtenida y la desagregaremos con las diferentes facetas relacionadas con el trabajo. Todo ello, será completado con el análisis medio del compromiso organizativo en sus distintos componentes.

El segundo bloque corresponde al análisis bivariante, donde se analizan, en primer lugar, las distintas correlaciones entre las variables y la satisfacción laboral, a través del estadístico chi-cuadrado, el análisis de la varianza (ANOVA) y la estimación de un modelo logit binario; con todo ello se podrán contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo 3. A continuación se completa el análisis de la satisfacción en sus facetas específicas mediante una clasificación de los individuos de la muestra a través de un análisis cluster.

En segundo lugar, y a efectos de realizar el mismo contraste de hipótesis para el compromiso organizativo, se aplicará el análisis de la varianza (ANOVA) y la regresión múltiple, con objeto de determinar la relación y significación estadística entre las principales variables que pueden afectar al compromiso. Concluiremos con el estudio de las correlaciones de Spearman entre las variables de satisfacción laboral, global y por facetas, y el compromiso organizativo.

5.2. PRINCIPALES RESULTADOS UNIVARIANTES

El trabajo de campo realizado para la presente investigación, obtuvo una muestra de trabajo final con un total de 585 encuestas cumplimentadas correctamente, correspondientes a 73 establecimientos hoteleros de la provincia de Córdoba. En el Cuadro 5.1 siguiente se exponen los resultados del análisis descriptivo de las variables socio-laborales de esta muestra.

Cuadro 5.1: Composición de la muestra (variables socio-laborales)

Variables	Nº Individuos	Porcentaje	Variables	Nº Individuos	Porcentaje
Sexo			Tipo contrato		
Hombre	267	46,4%	Fijo	372	65,6%
Mujer	309	53,6%	Temporal	195	34,4%
Edad (años)			Salario (€/mes)		
16 - 29	136	23,8%	< 500	17	2,9%
30 - 39	182	31,8%	500 – 750	52	9,0%
40 – 49	172	30,1%	750 – 1.000	234	40,5%
50 – 59	73	12,8%	1.000 – 1.500	245	42,3%
> = 60	9	1,5%	1.500 – 2.500	25	4,3%
			> 2,500	6	1,0%
Nacionalidad			Departamento		
Española	546	96,3%	Recepción	166	28,6%
Rumana	6	0,9%	Restaurante	128	22,1%
Colombiana	3	0,5%	Limpieza	104	17,9%
Francesa	4	0,7%	Cocina	76	13,1%
Lituana	1	0,2%	Directivo	26	4,5%
Portuguesa	1	0,2%	Otros	29	5,0%
Italiana	1	0,2%	Administración	24	4,1%
Marroquí	1	0,2%	Mantenimiento	18	3,1%
Búlgara	2	0,4%	Contabilidad	9	1,6%
Mexicana	2	0,4%			
Nivel académico			Turno trabajo		
FP/Secretariado	308	55,9%	Mañana	148	25,4%
Bachillerato	84	15,2%	Tarde	39	6,7%
Diplomado U.	124	22,5%	Noche	21	3,6%
Licenciado U.	34	6,2%	Rotativo	182	31,2%
Máster o doct.	1	0,2%	Mañana y tarde	193	33,1%
Dedicación			Antigüedad		
Tiempo completo	433	80%	<i>media en el</i>		6,79
Tiempo parcial	108	20%	<i>hotel (años)</i>		
Horas medias de trabajo a la semana			Antigüedad		
		41,44	<i>media en el</i>		11,06
			<i>sector (años)</i>		

Fuente: elaboración propia

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

1. Existe prácticamente paridad entre el empleo masculino y femenino (46,4% y 53,6% respectivamente). Esto permite afirmar que se trata de un sector que rompe con la desigualdad por razón de género en materia de ocupación. Por tanto, estando en un periodo de crisis donde el desempleo se está manifestando con toda crudeza en los jóvenes y las mujeres, podemos decir que se trata de un ámbito de actividad por el cual apostar para la mejora de la integración laboral femenina.
2. Más de la mitad de las personas encuestadas (55,6%) tienen menos de 39 años. En este sentido, existe un buen potencial de desarrollo dentro del propio sector, además, se mantiene un conocimiento amplio del mismo dada la antigüedad media que alcanzan las personas encuestadas (11 años). También los datos parecen mostrar un adecuado compromiso con el establecimiento hotelero, ya que la antigüedad media de cada una de las personas encuestadas en los diferentes hoteles es de 6,79 años. En cambio, se revela como un sector donde la cercanía a la edad de jubilación (sólo 9 individuos tienen más de 60 años), quizás por la dureza de algunos trabajos o por los amplios horarios, hace que, o bien se acuda a la figura de la jubilación anticipada, o bien se deje el sector por otro donde las citadas variables sean diferentes.
3. La gran mayoría (96,3%) 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).
4. Destaca ampliamente el contrato indefinido (65,6%) y la jornada completa (80%), por lo que se puede considerar que se está ante trabajos de carácter principal y estable que generan un apego emocional a la organización (Buonocore, 2010). No obstante, la distribución de la jornada es marcadamente flexible (el 31,2% tiene turno rotatorio), amplia (el 33,1% tiene turno de mañana y tarde) y, en cierto modo, extraña, ya que si bien el 20% tiene contrato a tiempo parcial, el número de horas medias de trabajo a la semana se sitúa en 41,44. 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 47,6% de los trabajadores los supera y el 52,4% están por debajo. Este importante volumen de empleados que cobran 1.000 € o menos, viene marcado por la gran representación femenina en el sector ya que como 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 5.2, 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. Del mismo modo, se invierten prácticamente los mismos porcentajes cuando se trata de salarios superiores a 1.000 €. Por último, como podíamos esperar el contraste chi-cuadrado determina que existe asociación entre sexo y salario ($p < 0,01$).

Cuadro 5.2: Contingencia Sexo / Salario

Salario/mes	< 500 €	500 - 750 €	750 - 1000 €	Subtotal (-1000 €)	1000 - 1500 €	1500 - 2500 €	> 2500€	Subtotal (+1000 €)
Hombre	1,2%	1,8%	15,1%	38,9%	24,2%	3,3%	0,9%	61,1%
Mujer	1,4%	7,2%	25,6%	63,9%	18,1%	1,1%	0,2%	36,1%

Fuente: Elaboración propia

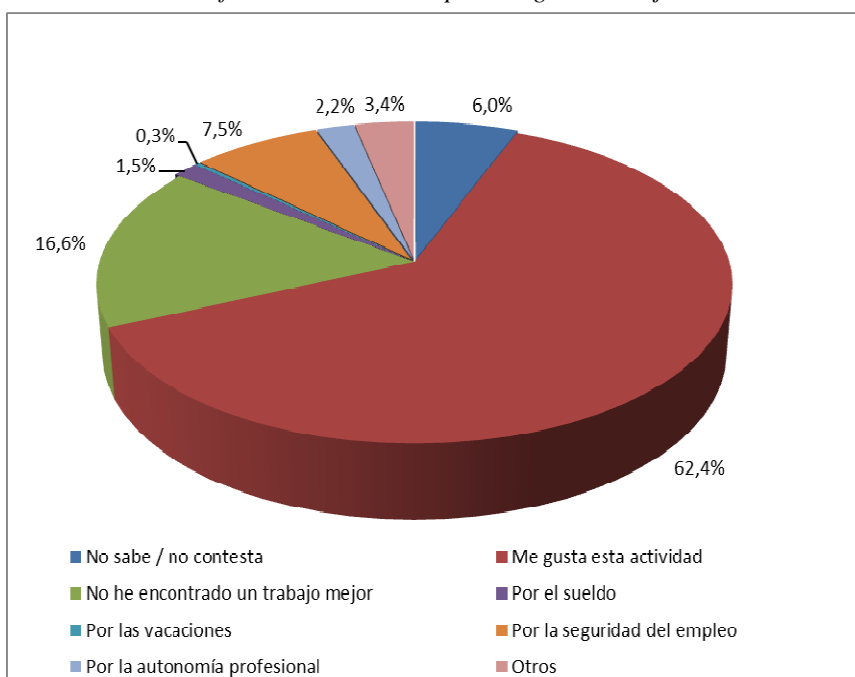
5.2.1. PRINCIPAL MOTIVO PARA DEDICARSE A LA HOSTELERÍA

El análisis del gráfico 5.1 siguiente destaca una mayoría de individuos (62,4%) que trabajan en el sector hotelero porque les gusta esta actividad. Esto marca un importante componente vocacional y permite a la organización contar con un dato que, potencialmente puede ser necesario para conseguir además un elevado nivel de compromiso organizativo, ya que la respuesta

relacionada con no haber encontrado una alternativa mejor “sólo” implica a un 16,6% de los individuos encuestados.

Este factor vocacional permite a la dirección hotelera cordobesa, establecer políticas que posibiliten el desarrollo de resultados positivos para la evolución rentable de la compañía, así como una apuesta clara por el desarrollo de competencias de sus empleados a medio y largo plazo. De esta forma, a través de la mejora del capital humano, la compañía podrá conseguir también la mejora en la calidad del servicio y, con ello, la obtención y mantenimiento de ventajas competitivas inimitables a largo plazo.

Gráfico 5.1: Motivación para elegir el trabajo hotelero.



Fuente: Elaboración propia

5.2.2. INCONVENIENTES PRINCIPALES DEL TRABAJO

Como se puede ver en el gráfico 5.2, el principal inconveniente que señalan los empleados de los hoteles cordobeses tiene que ver con los horarios y trabajo por turnos (31,8% así lo señalan). Este resultado se puede considerar en cierto modo lógico si vemos lo indicado en el cuadro 5.1

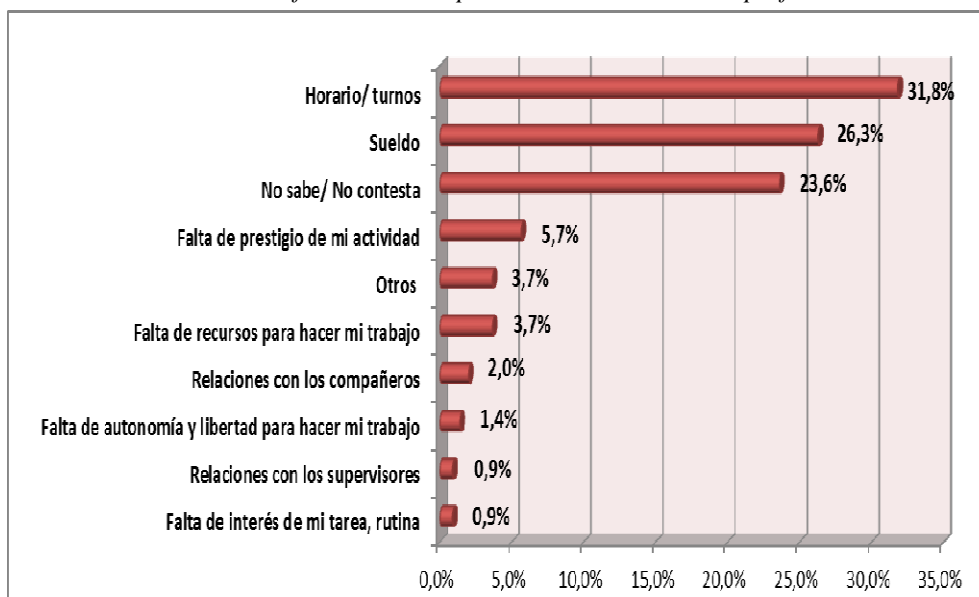
anterior, donde el 64,3% de los individuos encuestados realizan turnos de mañana y tarde o rotatorio. Esto supone una gran dificultad para conciliar vida laboral y familiar (agravado por la alta presencia femenina en el sector) y la dificultad de realizar de manera regular actividades sociales, de ocio, deporte, etc., cuando casi un tercio de los trabajadores (31,2%) tienen turnos rotatorios.

Destaca también que el 26,3% de los encuestados apuntan al sueldo como principal inconveniente de su actividad. Este dato podemos entenderlo dentro de la baja retribución media existente en el sector, donde más de la mitad de sus empleados (concretamente el 52,3%) no superan siquiera el umbral de los 1.000 € mes, que anualizados están entre los 12 y 15 mil €, (según si se tienen o no las pagas extraordinarias prorrateadas dentro de los propias nóminas mensuales). Por tanto, es lógica la aparición de este inconveniente cuando de manera comparada en Andalucía, según el Instituto Nacional de Estadística, el salario medio anual global para el año 2010 se situó en los 20.640,91 € (INE 2011).

Es significativo, en tercer lugar, el alto porcentaje de No Sabe/No Contesta (23,6%). De hecho, algunos encuestados indican la inexistencia de inconvenientes según su punto de vista. Sin duda que el recelo, por otra parte normal, a la hora de considerar la realidad del anonimato de las encuestas, puede influenciar este dato.

Entre los tres factores de inconveniencia antes reseñados se alcanza casi el 82% del total, por lo que el resto ha tenido una puntuación bastante pequeña, ya que sólo la visión de la falta de prestigio del trabajo en sí, ha superado el 5%.

Gráfico 5.2: Principales inconvenientes de la profesión.



Fuente: Elaboración propia

5.2.3. VENTAJAS DEL TRABAJO O ASPECTOS POSITIVOS PRINCIPALES DEL TRABAJO

La principal ventaja que detectan los empleados del sector hotelero cordobés (23,1%), tiene relación con el interés que el propio trabajo despierta en los encuestados. Se trata de un puesto que está en plena sintonía con el motivo principal para dedicarse a esta actividad, que era el interés por la misma (gráfico 5.1 anterior) y también con el inconveniente de menor importancia destacado en el apartado previo (0,9%).

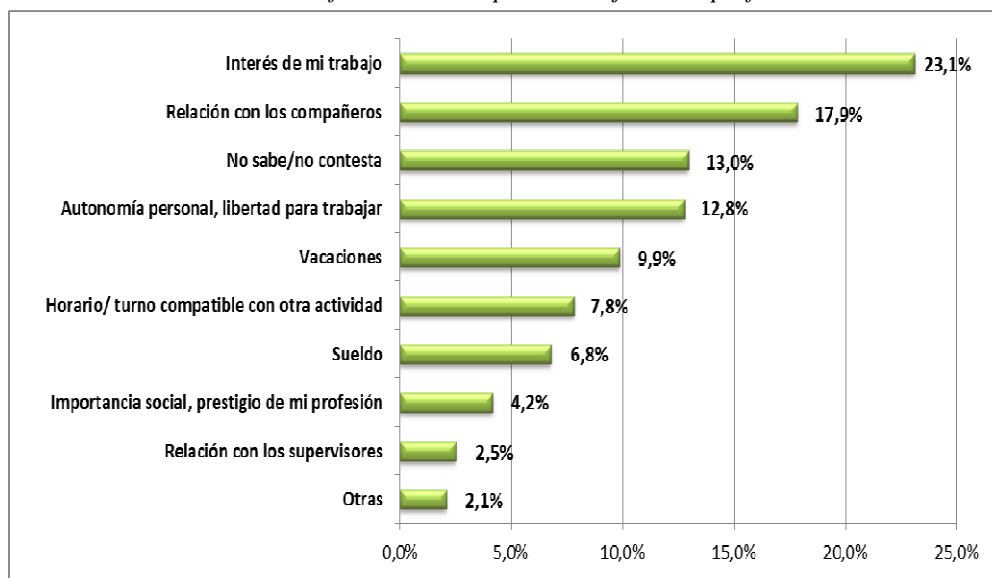
Sin duda que un resultado como el indicado, donde la principal ventaja es el interés por la labor desarrollada, facilita el establecimiento de medidas y acciones para fomentar la satisfacción laboral de los empleados del sector que, a su vez, desarrolle el compromiso organizativo de éstos.

En segundo orden de importancia encontramos la relación con los compañeros (17,9%), que denota un buen ambiente laboral en las empresas hoteleras, permitiendo este dato el establecimiento de sistemas de trabajo en equipo que mejoren los resultados organizacionales. Sin embargo, en relación a este tema, destaca la baja puntuación alcanzada en este apartado por la

relación con los superiores, a diferencia del apartado anterior donde al considerarlo inconveniente suponía solo el 0,9%. Quizás tenga la explicación en que si bien no destaca como ventaja el mantener una buena relación con el superior, tampoco podríamos considerarlo, sólo por ello, como un inconveniente. Esto no es algo demasiado extraño y tampoco parece reflejar un clima laboral jerárquico inadecuado, sino sólo que la relación con la línea decisoria es de “calidad” media.

Los otros dos factores positivos de la profesión que superan el 10%, se concretan en el “no sabe/no contesta” que puede determinar una falta de compromiso con la actividad desarrollada y la “autonomía personal y libertad para trabajar”. Este segundo dato, muestra también un factor adecuado que permite el desarrollo y mejora de la satisfacción laboral, que debe ser profundizado en las acciones llevadas a cabo en el sector en el ámbito de la dirección y la organización hotelera.

Gráfico 5.3: Principales ventajas de la profesión.



Fuente: Elaboración propia

5.2.4. SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL Y CON DIFERENTES ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD

Si analizamos el nivel general de satisfacción laboral determinado por los individuos que trabajan en el sector objeto de estudio, tal y como se expone en el Cuadro 5.3, se puede comprobar cómo más del 50% de los encuestados se encuentra satisfecho o muy satisfecho de manera general con su trabajo (concretamente el 58,4%). Por el contrario, sólo el 8,4% de los encuestados se declaran insatisfechos o muy insatisfechos. De acuerdo con estos datos, y siguiendo las aportaciones de autores como Spinelli y 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. Asimismo, uno de cada tres individuos se sitúa en el término de indiferencia sin posicionarse en uno u otro sentido.

Cuadro 5.3: Nivel de satisfacción general.

Nivel de satisfacción	Porcentaje
Muy satisfecho	18,20%
Satisfecho	40,20%
Indiferente	33,20%
Insatisfecho	6,50%
Muy insatisfecho	1,90%
TOTAL	100,%

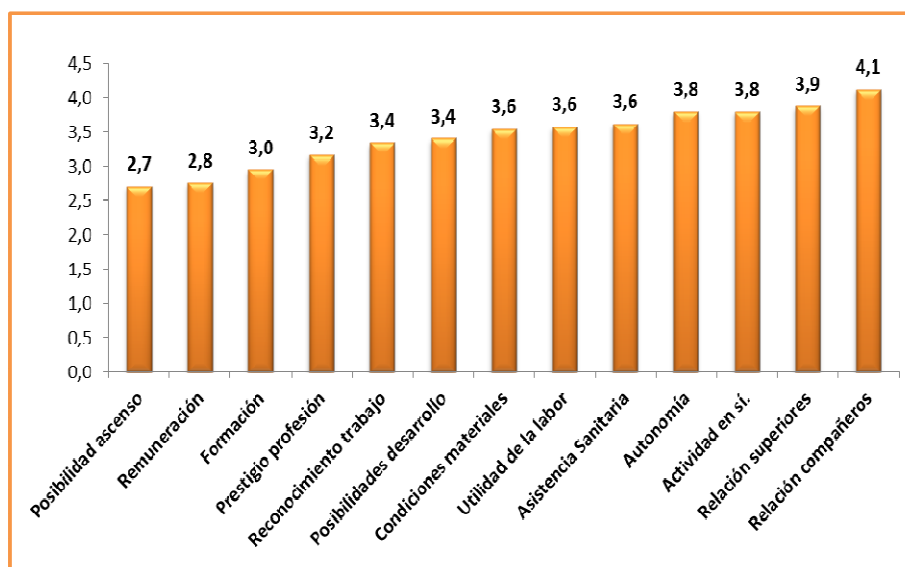
Respecto al desglose de la satisfacción con catorce aspectos vinculados a la actividad laboral⁴ (Gráfico 5.4), estimada en una escala de Likert de 5 puntos (1-muy insatisfecho, 5-muy satisfecho), destacan con una valoración media aproximada de 4 puntos, las relaciones con compañeros y con el superior. Este resultado deja intuir que existe un buen ambiente de trabajo, no solo desde la esfera horizontal sino también vertical, por lo que se da una vertiente más para el compromiso. Muy cercanos (3,8 puntos) se encuentran la actividad en sí y la autonomía en la realización del trabajo, lo cual determina un buen componente funcional del contenido de los puestos y

⁴ La fiabilidad de la escala es adecuada (Alpha de Cronbach = 0,892)

de la delegación de actividades dentro del componente organizativo de la empresa hotelera cordobesa.

Entre los aspectos menos valorados (por debajo de 3 puntos) se encuentran las posibilidades de ascenso (2,7), que muchos encuestados consideran casi inexistentes, y la baja remuneración (2,8) que es un resultado acorde con lo señalado anteriormente, dado el nivel medio salarial relativamente bajo. Se trata de facetas en las cuales el margen de mejora es importante y necesario comenzar a trabajarlas de manera estratégica.

Gráfico 5.4: Grado de satisfacción con los distintos aspectos de la actividad.



Fuente: elaboración propia

5.2.5. COMPROMISO ORGANIZATIVO

El grado de compromiso organizativo se ha analizado según la valoración del acuerdo o desacuerdo con los ítems del cuestionario de Porter *et al.* (1974), tal y como se describió en el capítulo anterior.

Los resultados que se exponen a continuación se presentan en una escala de 1 a 5 tras haber procedido a transformar a la inversa los ítems 3, 7, 9, 11, 12 y 15 -cuyo enunciado era negativo-. Es decir, en todos los

resultados la mayor cercanía a 5 supone un nivel más alto de acercamiento y compromiso hacia la organización. Obteniendo la media global para todos los enunciados, se alcanza una cifra de compromiso organizativo medio de 3,72; por lo que es posible afirmar que los encuestados se encuentran con un medio-alto compromiso organizativo con el hotel en el que trabajan.

De los resultados presentados en la tabla 5.1 siguiente, destaca que uno de los factores menos valorados en relación al compromiso organizativo (3 puntos), lo supone la falta de movilidad funcional voluntaria existente en el sector hotelero (*“Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí”*), este dato nos debe hacer reflexionar sobre uno de los problemas que tiene la economía española en general y del sector servicios en particular y es la falta de flexibilidad de la mano de obra para adaptarse a diferentes etapas del ciclo económico. Por ello, se deben poner en marcha medidas incentivadoras que fomenten la movilidad funcional (e incluso la geográfica) con el objetivo de que cuando la situación económica general derive por la “senda” de la recesión, no sólo se pueda adaptar la plantilla cuantitativa de las empresas a través de la reducción de personal (como desgraciadamente está sucediendo actualmente), sino que a través de una adecuada política de movilidad funcional (flexibilidad) se permita el mantenimiento del empleo.

Esta necesidad es más acuciante, si cabe, en el sector hotelero dado que nos encontramos en un ámbito empresarial con dificultades para planificar los recursos humanos (cuantitativamente: número de empleados y cualitativamente: competencias necesarias) de manera precisa por la inestabilidad y estacionalidad de la demanda.

Tabla 5.1: Valoración de los ítems de compromiso organizativo.

PREGUNTAS	MEDIA
1- Estoy dispuesto/a a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la organización	4,39
2- Cuando hablo con mis amigos les digo que mi organización es un gran lugar para trabajar	3,87
3- Siento muy poca lealtad hacia la organización (I)	4,15
4- Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí	3,00
5- Considero que mis valores y los de la organización son muy similares	3,50
6- Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta organización	4,03
7- No me importaría trabajar en otra organización si el tipo de trabajo fuera similar (I)	2,71
8- La organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo	3,43
9- En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta organización (I)	3,81
10- Estoy encantado de haber escogido esta organización para trabajar y no otras a las que consideré unirme en su momento	3,67
11- No merece la pena permanecer en esta organización indefinidamente (I)	3,89
12- A menudo discrepo con la política de la organización en asuntos relacionados con los empleados (I)	3,19
13- Me importa mucho el futuro de esta organización	4,25
14- Para mí este es la mejor organización posible para trabajar	3,49
15- Definitivamente, la decisión de trabajar en esta organización ha sido un error por mi parte (I)	4,37
COMPROMISO ORGANIZATIVO MEDIO TOTAL	3,7238

Fuente: Adaptado de Sánchez Cañizares (2006)

5.3. ANÁLISIS BIVARIABLE. SATISFACCIÓN LABORAL

El presente apartado busca determinar la influencia de determinadas variables observables sobre la satisfacción laboral. Esto nos permitirá contrastar la veracidad o no de las hipótesis planteadas en el capítulo 3 anterior, a través de un análisis preliminar, mediante las tablas de contingencia y el contraste chi-cuadrado (cuadro 5.4). También se presentarán y utilizarán los resultados obtenidos en el análisis de la varianza (ANOVA) y en el modelado mediante regresión logística binaria.

Cuadro 5.4: Niveles de satisfacción según variables/categorías

Variable	Categoría	Muy insatisfecho (%)	Algo insatisfecho (%)	Indiferente (%)	Algo satisfecho (%)	Muy satisfecho (%)	χ^2 (p-valor)	
Sexo	Hombre	1,2%	5,4%	32,8%	44,0%	16,6%	4,438 (0,350)	
	Mujer	2,6%	7,2%	33,9%	37,2%	19,1%		
Edad (años)	16-29	2,3%	9,8%	37,1%	40,9%	9,8%	19,731 (0,233)	
	30-39	1,7%	6,1%	29,6%	41,3%	21,2%		
	40-49	1,8%	4,8%	33,3%	42,3%	17,9%		
	50-59	1,4%	2,9%	38,6%	32,9%	24,3%		
	> 60		22,2%	33,3%	22,2%	22,2%		
Estado civil	Soltero/a	2,5%	11,1%	35,7%	38,2%	12,6%	22,293 (0,034*)	
	Casado/a	1,0%	3,4%	32,0%	43,4%	20,2%		
	Divorciado/a	3,6%	7,1%	33,9%	32,1%	23,2%		
	Viudo/a			42,9%	28,6%	28,6%		
Nivel académico	Bachillerato	1,3%	5,6%	33,0%	39,3%	20,8%	17,389 (0,361)	
	FP/Secretariado	3,8%	2,5%	38,0%	40,5%	15,2%		
	T. U. Grado Medio	2,4%	10,6%	36,6%	39,8%	10,6%		
	T. U. Grado Superior		8,8%	26,5%	47,1%	17,6%		
Máster o doctorado					100,0%			
	Afiliación sindical	Si	2,8%	5,6%	37,5%	41,7%	12,5%	2,208 (0,698)
	No	1,7%	6,7%	33,3%	39,8%	18,5%		
	Dependencia familiar de ingresos	< 40%	2,8%	11,0%	33,9%	42,2%	10,1%	14,409 (0,072)**
40% - 75%		1,4%	4,2%	34,7%	42,7%	16,9%		
> 75%		1,8%	6,7%	32,0%	36,4%	23,1%		
Salario (€)	< 500			29,4%	29,4%	41,2%	30,169 (0,067**)	
	500-750	1,9%	9,6%	28,8%	40,4%	19,2%		
	750-1000	1,3%	7,9%	36,8%	33,8%	20,2%		
	1000-1500	2,1%	5,5%	34,6%	43,5%	14,3%		
	1500-2500	4,2%	4,2%		66,7%	25,0%		
	>2500			33,3%	50,0%	16,7%		
Tipo de contrato	Indefinido	1,1%	5,0%	34,3%	44,3%	15,2%	15,423 (0,004*)	
	Temporal	3,1%	9,4%	30,7%	33,3%	23,4%		
Dedicación	Tiempo completo	2,6%	8,1%	32,9%	41,9%	14,5%	16,151 (0,003*)	
	Tiempo parcial		2,8%	34,3%	35,2%	27,8%		
Antigüedad (años)	< 10	2,1%	7,4%	33,6%	39,8%	17,1%	12,783 (0,385)	
	10-30		3,5%	43,9%	38,6%	14,0%		
	20-30		6,3%	37,5%	43,8%	12,5%		
> 30	8,3%	4,2%	16,7%	45,8%	25,0%			

Fuente: elaboración propia * Significativo al 5%. ** Significativo al 10%

El cuadro 5.4 anterior presenta los porcentajes de los niveles de satisfacción según las categorías de las variables analizadas, el estadístico chi-cuadrado (χ^2) y su “p” valor, comentando a continuación los principales resultados dimanados del mismo.

Para todas las categorías de variables, la masa de probabilidad se acumula en la derecha, en las respuestas donde los encuestados muestran un grado superior de satisfacción con el trabajo que desarrollan. Gráficamente se puede observar de forma clara en el histograma correspondiente a “NIVEL GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL” del anexo III. Esto no hace sino confirmar que, como media, los empleados del sector hotelero cordobés están adecuadamente satisfechos con su trabajo y así lo indican en el presente estudio.

Si vemos las opciones más extremas, podemos observar cómo se encuentran “Muy satisfechos” el 41,2% de los empleados con un salario mensual de menos de 500 €, lo cual puede explicarse en el hecho de que desarrollan su trabajo bajo el concepto de tiempo parcial, posiblemente elegido de manera voluntaria, lo que les permitiría una adecuada conciliación de la vida familiar y laboral y la realización de otras actividades sociales más allá de las propias del trabajo. En esta misma variable, pero en la categoría de más de 2.500 € de salario mensual, encontramos el nivel más elevado de respuestas “Algo satisfecho” (justo el 50%), por lo que también podríamos entender que se trata de trabajos de dirección con grados adecuados de autonomía, reconocimiento, autorrealización y demás aspectos positivos que afectan al potencial motivador de puesto, lo cual posibilita a su vez una mayor satisfacción laboral.

Por el contrario, el nivel mínimo de “Muy satisfecho” lo encontramos en los empleados jóvenes de edades comprendidas entre los 16 y 29 años (9,8%). La explicación a este dato, podemos situarla en la extensión de la jornada de trabajo en mañana y tarde (33,1%) y el carácter rotatorio en muchos casos (31,2%), lo cual dificulta el mantenimiento de una intensa relación social, sobre todo en esos años de juventud donde el valor de ésta supera a la “necesidad” económica del trabajo, ya que en muchos casos estos empleados jóvenes aún viven en casa de sus padres y no tienen

responsabilidades familiares que les “obliguen” a aceptar trabajos de esta flexibilidad horaria.

La explicación anterior podría tener cierto fundamento, además, en el dato de que el mínimo obtenido en la categoría de “Muy insatisfecho” (1%), se alcanza en los empleados de estado civil “Casado/a”, donde sin duda los factores anteriormente citados de convivencia paterna y no responsabilidad familiar se tornan totalmente a la inversa. En esta misma categoría de respuesta (máxima insatisfacción), el mayor resultado alcanzado (8,9%) lo podemos encontrar en los empleados con una antigüedad de más de 30 años, lo que puede ser el reflejo de una cierta pérdida de ilusión y desmotivación, cuando por parte de las empresas hoteleras no consiguen que sus empleados estén comprometidos afectivamente, continuando en éstas más por falta de oportunidades laborales que por apego a las mismas, al haber desarrollado la mayor parte de su trabajo (si no todo) en la misma empresa.

Este último dato, puede tener también una relación con otra categoría a la cual se suele relacionar como es la edad, ya que los empleados que han respondido en mayor proporción a la categoría de “Algo insatisfechos” (22,2%) son los que tienen una edad superior a los 60 años, los cuales, habitualmente comparten esta caracterización con la de mayor antigüedad en el hotel donde trabajan. Por tanto se hace sumamente importante, la adopción por parte de la dirección de la empresas del sector de medidas que hagan recuperar la “ilusión” a estos empleados, que atesoran además una experiencia muy necesaria para el desarrollo del negocio hotelero.

Respecto al análisis de la diferencia de medias, se ha efectuado el contraste Anova, mediante el estadístico F-Fisher (cuadro 5.5).

Cuadro 5.5: Contraste de diferencia de medias y análisis de la varianza (ANOVA)

VARIABLE	CATEGORÍA	Satisfacción media	F (p-valor)
Sexo	Hombre	3,69	0,749
	Mujer	3,63	(0,387)
Edad (años)	16-29	3,46	2,369 (0,052)**
	30-39	3,74	
	40-49	3,70	
	50-59	3,76	
	> 60	3,44	
Estado civil	Soltero/a	3,47	4,941 (0,002)*
	Casado/a	3,78	
	Divorciado/a	3,64	
	Viudo/a	3,86	
Nivel académico	FP/Secretariado	3,61	2,134 (0,075)**
	Bachillerato	3,73	
	T. U. Medio	3,46	
	T. U. Superior	3,74	
	Máster o doctorado	4,00	
Afiliación sindical	Si	3,56	0,976
	No	3,67	(0,324)
Dependencia familiar de ingresos	< 40%	3,46	3,412 (0,034)*
	40% - 75%	3,69	
	> 75%	3,72	
Salario (€/mes)	< 500	4,12	1,856 (0,100)
	500 – 750	3,65	
	750 – 1.000	3,64	
	1.000 – 1.500	3,62	
	1.500 – 2.500	4,04	
	> 2,500	3,83	
Tipo de contrato	Fijo	3,68	0,137
	Temporal	3,65	(0,711)
Dedicación	Tiempo completo	3,58	9,600
	Tiempo parcial	3,88	(0,002)*
Antigüedad (años)	< 10	3,62	0,134 (0,934)
	10 – 20	3,63	
	20 – 30	3,63	
	> 30	3,75	

Fuente: elaboración propia * Significativo al 5%. ** Significativo al 10%

De los resultados dimanados del Cuadro 5.5 anterior, se pueden extraer las siguientes conclusiones preliminares:

A. No tiene significación estadística la diferencia de medias en las variables sexo, tipo de contrato, afiliación sindical y antigüedad en el puesto. En cuanto al primero, la ausencia de significación se ve claramente al presentar una diferencia en las medias de sólo 0.06 puntos de satisfacción mayor en el caso del hombre frente a la mujer. La inexistencia de significación estadística se verifica con la prueba de análisis de varianza (Anova).

La segunda de las características definidas en este punto, el tipo de contrato, presenta unas medias muy similares (sólo hay una diferencia de 0,03 a favor del contrato fijo), que se confirma con la no significación estadística del contraste de análisis de varianza ($p > 0,05$). No parece un resultado lógico a primera vista (lo natural sería una sensible mayor diferencia de medias a favor de los contrato fijos), pero se podría explicar considerando 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.

Por su parte, la afiliación sindical obtiene una diferencia de medias no significativa de 0,11 puntos. No obstante, conveniente destacar que esta diferencia se presenta a favor de los no afiliados, pudiendo deberse a una menor frustración por la no participación directa en los problemas de los empleados y en la gestión y resolución de los conflictos colectivos laborales. En el caso de la antigüedad, como se puede ver las medias son prácticamente idénticas.

B. Las diferencias de medias de satisfacción en las variables de edad y nivel académico son significativas al 10% e, igualmente significativa para ese nivel, la diferencia de medias según el salario percibido. En el caso de la edad, la media de satisfacción tiene forma gráfica de “W” invertida, comenzando la edad laboral con el nivel más bajo para esta variable (3,46),

que asciende entre los 30-39 años (3,74) para caer levemente de 40 a 49 años (3,70), volviendo a subir y consiguiendo el nivel máximo entre los 50-59 años (3,76) y, por último, a partir de los 60 años de nuevo se pierde satisfacción con el nivel mínimo alcanzado (3,44) levemente inferior al que se tiene cuando se comienza la actividad 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.

Por último, el salario presenta sus niveles más altos de satisfacción en los extremos, es decir, en los empleados que ganan menos de 500 euros y en aquellos cuyo salario mensual neto supera los 1.500 euros. El primero de los casos sucede por tratarse, como ya se ha señalado anteriormente, de contratos a tiempo parcial elegidos voluntariamente y que permiten compatibilizar el trabajo hostelero con otro tipo 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, iniciativa y reconocimiento.

C. La diferencia de satisfacción media es significativa al 5% en las variables estado civil, dependencia de los ingresos familiares y la dedicación. 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 (3,47), quizá también influenciado por la extensión y flexibilidad (turnos rotatorios) 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 su parte la relación entre satisfacción y dependencia de los ingresos familiares tiene carácter creciente, alcanzando su cota máxima cuando la familia depende de los ingresos generados en el hotel donde se trabaja en más del 75% (3,72 puntos). Este resultado puede determinar una mayor implicación del empleado, dada la importancia que el trabajo concreto tiene para la estabilidad económica familiar.

En relación con la dedicación destaca la mayor satisfacción de los empleados a tiempo parcial (0,30 puntos por encima de los que trabajan a

tiempo completo). Este resultado está en concordancia de manera inversa, como ya se ha avanzado previamente, con el principal inconveniente de la actividad detectado entre los encuestados y desarrollado en el apartado 5.2.2 anterior, en referencia al “Horario / turnos” de trabajo, ya que la amplitud de horarios y rotación de turnos, dificultad más si cabe la conciliación de la vida laboral y familiar, por lo que una dedicación a tiempo parcial (en un sector con alta presencia femenina) posibilita conseguirla.

Por último, la aplicación del modelo de regresión logística binaria muestra en el Cuadro 5.6 los resultados en relación con las siguientes variables independientes utilizadas, cuyo detalle y codificación son los siguientes:

- ✓ Sexo: 1-hombre.
- ✓ Edad numérica del encuestado.
- ✓ Estado civil del empleado: tabulado como cuatro variables dicotómicas: soltero/a, casado/a, divorciado/a y viudo/a, siendo esta última categoría la de referencia.
- ✓ Nivel académico, tabulado como cinco variables dicotómicas: Formación profesional o inferior, bachillerato, titulación universitaria de grado medio, titulación universitaria de grado superior y máster o doctorado. La variable de referencia es la última.
- ✓ Afiliación sindical: 1-pertenece a un sindicato.
- ✓ Dependencia de ingresos: grado de dependencia (en porcentaje) de los ingresos familiares del encuestado sobre su salario en el hotel.
- ✓ Tipo de contrato (contrato): 1-contrato fijo.
- ✓ Salario percibido referido a €/mes.
- ✓ Tipo de dedicación (dedicación): 1- tiempo completo.
- ✓ Antigüedad: número de años trabajando en el centro.

A efectos del presente 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 5.6: Modelo logit sobre el total de la muestra

VARIABLE	B coeficiente	p-valor	Odds ratio
Sexo			
Hombre	-0,116	0,581	0,891
Mujer	referencia	referencia	referencia
Edad (años)	-0,086	0,522	0,917
Estado civil			
Soltero/a	-0,539	0,584	0,583
Casado/a	-0,060	0,950	0,942
Divorciado/a	-0,606	0,532	0,545
Viudo/a	referencia	referencia	referencia
Nivel académico			
FP/Secretariado	-21,738	1,000	0,000
Bachillerato	-21,814	1,000	0,000
T. U. Medio	-22,106	1,000	0,000
T. U. Superior	-21,580	1,000	0,000
Máster o doctorado	referencia	referencia	referencia
Afiliación sindical			
Si	0,352	0,250	1,423
No	referencia	referencia	referencia
Dependencia familiar de ingresos	-0,055	0,708	0,946
Salario (€/mes)	0,282	0,043*	1,326
Tipo de contrato			
Fijo	0,361	0,126	0,697
Temporal	referencia	referencia	referencia
Dedicación			
Tiempo completo	-0,678	0,030*	1,969
Tiempo parcial	referencia	referencia	referencia
Antigüedad (años)	-0,014	0,931	0,986
Constante	20,903	1,000	1E+009

Cuadro 5.6 (continuac): Modelo logit sobre el total de la muestra

Medidas de bondad de ajuste	
-2 Log Verosimilitud	592,401
Chi-Cuadrado	22,734**
R ² de Cox y Snell	0,050
R ² de Nagelkerke	0,066
Prueba de Hosmer y Lemeshow	10,853 (p=0,210)

Fuente: elaboración propia

* Significativo al 5%. ** Significativo al 10%

Las medidas aplicadas para evaluar la bondad de ajuste en el modelo han sido la prueba Ómnibus sobre los coeficientes (Chi-cuadrado), -2 logaritmo de la verosimilitud, R² de Cox y Snell, R² de Nagelkerke y la Prueba de Hosmer y Lemeshow. La Prueba Ómnibus valida el ajuste global del modelo de forma que el estadístico Chi-cuadrado permite contrastar la hipótesis según la cual el incremento obtenido en el ajuste global del modelo es nulo determinando si, al introducir las variables independientes en el modelo, se consigue un incremento significativo del ajuste global tomando como referencia el modelo nulo. En este caso, la mejora es significativa en el logit ($p < 0.1$). Por lo tanto se puede rechazar la hipótesis nula y concluir que la incorporación de las variables mejora estadísticamente el ajuste y capacidad predictiva de los modelos. Las medidas -2 logaritmo de la verosimilitud, R² de Cox y Snell y R² de Nagelkerke muestran los estadísticos de bondad de ajuste para este modelo, aunque son meramente orientativos en tanto la variable dependiente es categórica, pudiendo adoptar valores moderados o incluso bajos aun cuando el modelo estimado pueda ser apropiado y útil (Pardo y Ruiz, 2002). Finalmente, la Prueba de Hosmer y Lemeshow arroja un valor no significativo al 5% ($p = 0,210$), por lo tanto, no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de distribuciones y, en consecuencia, se puede asumir que el modelo se ajusta mejor a los datos.

De la observación de los resultados obtenidos se pasa a analizar la aceptación o rechazo de cada una de las hipótesis que se plantearon en el Capítulo 3.

5.3.1. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS: SATISFACCIÓN

Por cuestiones de claridad expositiva, en el presente apartado se determina el contraste de las hipótesis referidas a la satisfacción laboral, por lo que, según el orden inicial determinado en el capítulo 3, se analizan ahora las de carácter impar que se corresponden con el constructo antes reseñado.

5.3.1.1. Hipótesis sobre las características personales del empleado

Hipótesis 1: No hay relación entre satisfacción laboral y género.

Aplicando las técnicas estadísticas antes definidas, podemos señalar que la prueba chi-cuadrado acepta la independencia entre las variables satisfacción laboral y género, comprobando en el contraste Anova cómo la diferencia de medias no es significativa. Igual conclusión podemos extraer de la aplicación del modelo logit binario, donde la codificación de esta variable es 1 para los varones y 0 para las mujeres, con un coeficiente obtenido levemente positivo (una pequeña mayor probabilidad de estar satisfecho en los hombres) pero no significativo.

Por tanto, todos los resultados llevan a **aceptar la hipótesis** planteada de no existencia de relación entre la satisfacción laboral y el género del individuo, confirmando así los estudios específicos más relevantes y recientes referentes al sector hotelero (entre otros, Chiu, 1998 y Linz 2003).

Hipótesis 3: La relación entre edad y satisfacción es lineal y progresiva.

La prueba chi-cuadrado derivada de las tablas de contingencia no determina asociación significativa entre la edad y la satisfacción laboral. Como se ha afirmado anteriormente la tendencia de la satisfacción laboral cuando aumenta la edad, no tiene una línea clara (en el apartado anterior se ha comentado la forma aproximada de “W” invertida). Pese a que en el análisis de la varianza la diferencia de medias en la satisfacción por tramo de edad es estadísticamente significativa al 10%, el coeficiente de la variable edad en el modelo logit sobre la probabilidad de estar o no satisfecho, no arroja un resultado significativo.

Por tanto, debemos **rechazar la hipótesis** establecida de relación lineal y creciente entre la satisfacción laboral y la edad de los individuos, tal y como apuntaba Ronen (1978).

Hipótesis 5: Los casados presentan niveles superiores de satisfacción.

La prueba chi-cuadrado rechaza la independencia entre el estado civil y la satisfacción laboral y el contraste Anova admite la significación estadística de la diferencia de medias, que resulta superior en el caso de los casados y los viudos, aunque el volumen de éstos últimos sólo representa el 1,1% de la muestra (7 individuos de un total de 585). En el modelo logit, los coeficientes son negativos y estadísticamente no significativos.

En cualquier caso, debemos concluir que la diferencia entre los niveles de satisfacción laboral se manifiesta favorable para los casados, al igual que en los estudios de Mogueúrou (2002) y Nguyen *et al.* (2003), determinando la **aceptación de la hipótesis** propuesta

Hipótesis 7: Los individuos con menores niveles educativos presentan una satisfacción más alta.

Al igual que para la hipótesis tercera, el estadístico chi-cuadrado acepta la independencia entre el nivel educativo y la satisfacción laboral manifestada. Por su parte, el contraste de diferencia de medias determina una significación estadística al 10%, pero sin una clara línea de tendencia ya que si bien la satisfacción media comienza a crecer cuando lo hace el nivel educativo, en el momento de llegar a diplomado universitario alcanza su punto mínimo, comenzando de nuevo un repunte que se mantiene hasta el posgrado.

Tampoco el modelo logit binario determina una mayor o menor probabilidad de satisfacción en función al nivel académico alcanzado, por lo que debemos concluir la independencia de ambas variables, al igual que lo hicieron los estudio de Francès (1981) y Quinn *et al.*, (1974) y por tanto el **rechazo de la hipótesis** propuesta.

Hipótesis 9: No hay relación significativa entre afiliación sindical y satisfacción.

El estadístico chi-cuadrado rechaza la dependencia entre ambas variables e, igualmente, tanto la diferencia de medias entre afiliados y no afiliados sindicales como el modelo logit binario no establecen resultados significativos.

Por tanto, hay que **aceptar la hipótesis** en los términos planteados admitiendo la independencia de ambas variables. Este resultado es acorde con el obtenido en las investigaciones de Bender y Sloane (1998) y Bryson *et al.* (2004), entre otros.

5.3.1.2. Hipótesis referidas a las variables inherentes al puesto

Hipótesis 11: Una mayor dependencia familiar de la retribución implica mayor satisfacción.

Resumiendo los resultados, la prueba chi-cuadrado admite la asociación entre el grado de dependencia de los ingresos y la satisfacción laboral, a un nivel de significación del 10%. También el análisis de la varianza determina diferencias significativas en la media de satisfacción según la dependencia del salario, lo cual se puede apreciar en los niveles de satisfacción media, que van incrementándose a medida que lo hace la dependencia familiar de los ingresos del trabajo hotelero. Sin embargo, el modelo logit muestra un coeficiente negativo, que podría inducir a establecer una relación inversa, pero, dado que el coeficiente no es significativo, concluiremos **aceptando la hipótesis** de mayor satisfacción cuanto más se depende familiarmente del salario, confirmando las conclusiones de los trabajos de Grund y Slivka (2001) y Gamero Burón (2007).

Hipótesis 13: Los empleados con contrato fijo se encuentran más satisfechos.

A pesar de que el estadístico chi-cuadrado rechaza la independencia entre ambas variables, el contraste de igualdad de medias y el modelo logit no llegan a alcanzar resultados estadísticamente significativos. Aunque parezca sorprendente desde el punto de vista empresarial, las medias de

satisfacción entre ambas modalidades contractuales son muy similares (mayor en 0,03 puntos para los contratos fijos), por lo que debemos aceptar la justificación de la voluntariedad e ilusión en muchos casos por ser su primer contacto con el mundo laboral.

Así pues se ha de **rechazar la hipótesis** en los términos planteados, confirmando las conclusiones obtenidas por Clark (1996), Allen y Van der Velden (2001) y Benfield y Harris (2002).

Hipótesis 15: La satisfacción laboral es mayor en los empleados con dedicación parcial.

El resultado del test chi-cuadrado rechaza la independencia entre el tipo de dedicación y la satisfacción laboral. También el contraste Anova admite significación estadística en la diferencia de medias entre los trabajadores a tiempo completo y a tiempo parcial y, por último, el modelo logit distingue un coeficiente negativo y estadísticamente significativo (la variable se ha codificado como 1 = dedicación a tiempo completo y 0 = dedicación a tiempo parcial), lo que supone la menor probabilidad de estar satisfecho si el empleado tiene un contrato a tiempo completo.

Así pues, se **acepta la hipótesis** propuesta y se confirman los resultados de la investigación de Eberhardt y Shani (1984) y Edwards y Robinson (2001), donde se concluye una relación positiva entre la satisfacción y la dedicación a tiempo parcial.

Hipótesis 17: La satisfacción disminuye con la antigüedad.

La prueba chi-cuadrado admite la independencia de la variable antigüedad en relación al nivel de satisfacción laboral. Las medias obtenidas no presentan un patrón claro de relación, permaneciendo prácticamente inalterados los niveles de satisfacción desde el comienzo de la actividad laboral hasta los 30 años en que sí se alcanza un nivel máximo. Tampoco el modelo logit presenta un coeficiente significativo para esta variable.

Por tanto, **no se admite la hipótesis** de una relación inversa entre satisfacción y antigüedad, ni se concluye algún tipo de dependencia entre las

variables; por tanto, este resultado se acerca al indicado en el trabajo de Lucas Marín (1981).

5.3.2. ANÁLISIS CLUSTER SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL.

A efectos de completar las técnicas estadísticas que se reflejaron en el capítulo anterior en relación a la satisfacción laboral, y, pese a que no constituye el objeto del análisis de las hipótesis propuestas, se ha efectuado un análisis clúster sobre la satisfacción con las catorce facetas del trabajo mencionadas en el apartado 5.2.4., anterior. Los resultados se presentan en el cuadro 5.7 siguiente, donde se muestran los centros de los tres conglomerados obtenidos en este análisis, con el que se pretendía detectar grupos de empleados con niveles de satisfacción homogéneos en las facetas analizadas.

Se ha realizado una prueba de análisis de la varianza que confirma la diferencia estadística inter-grupos. Destacar que la satisfacción media de los individuos situados en el primer clúster es más reducida en todas las facetas analizadas. Totalmente al contrario, el clúster dos se corresponde con los trabajadores que valoran más positivamente dichas facetas y el último grupo es el de los empleados que presentan unos resultados intermedios.

Cuadro 5.7: Centros de conglomerados finales (análisis clúster)

	CONGLOMERADOS		
	1	2	3
Remuneración	2,18	3,27	2,52
Relación compañeros	3,52	4,52	4,01
Relación superior	2,76	4,53	3,84
Condiciones materiales	2,24	4,20	3,51
Autonomía	2,65	4,44	3,73
Reconocimiento	1,84	4,20	3,24
Actividad en sí	3,05	4,50	3,54
Posibilidad de desarrollo	2,20	4,30	3,12
Prestigio profesión	2,28	3,95	2,88

Cuadro 5.7 (continuación): Centros de conglomerados finales (análisis clúster)

	CONGLOMERADOS		
	1	2	3
Posibilidad de ascensos	1,66	3,62	2,40
Formación	1,74	3,88	2,59
Utilidad de la labor	3,38	4,56	3,81
Asistencia sanitaria	2,22	4,41	3,50
Forma organizativa	2,09	4,33	3,53

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se ha filtrado la muestra para cada uno de los tres grupos, estudiando las características predominantes en cada uno de ellos (tabla 5.2).

Tabla 5.2: Centros de conglomerados finales (análisis clúster)

Clúster 1 (baja satisfacción)	Clúster 2 (alta satisfacción)	Clúster 3 (satisfacción media)
➤ Predominio del contrato eventual.	➤ Amplio predominio del contrato fijo	➤ Predominio del contrato fijo
➤ Mayoría de turno rotatorio.	➤ Mayoría de turno de mañana y tarde.	➤ Mayoría de turno de mañana y tarde.
➤ Porcentaje superior de varones.	➤ Porcentaje superior de mujeres	➤ Similitud de porcentajes en cuanto a género
➤ Compromiso organizativo inferior.	➤ Compromiso organizativo elevado	➤ Compromiso organizativo medio.

Fuente: Elaboración propia

Brevemente la explicación a los resultados de la tabla anterior comparte muchos elementos con el análisis realizado anteriormente para la satisfacción considerada de forma global y, como puede ser hasta cierto punto lógico, destaca la mayor satisfacción de los contratados fijos y la correlación importante entre nivel de satisfacción laboral con los distintos aspectos del puesto y el compromiso organizativo.

5.4. ANÁLISIS BIVARIABLE. COMPROMISO ORGANIZATIVO

Al igual que en el epígrafe anterior, el presente apartado persigue descubrir la influencia de determinadas variables socio-laborales de los empleados, en este caso, sobre su nivel de compromiso organizativo. Del mismo modo, esto nos permitirá contrastar la veracidad o no de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior sobre este constructo concreto.

El contraste de hipótesis sobre la posible influencia de las distintas variables asociadas a las características personales del individuo y del puesto, va a efectuarse a través del análisis de la varianza (ANOVA) y el análisis de regresión múltiple.

Cuadro 5.8: Análisis de la varianza (ANOVA)

VARIABLE	CATEGORÍA	Compromiso (med.)	F (p-valor)
Sexo	Hombre	3,74	0,378 (0,539)
	Mujer	3,70	
Edad (años)	16-29	3,51	5,165 (0,000)*
	30-39	3,69	
	40-49	3,83	
	50-59	3,90	
	> 60	3,91	
Estado civil	Soltero/a	3,57	6,955 (0,000)*
	Casado/a	3,77	
	Divorciado/a	3,97	
	Viudo/a	4,19	
Nivel educativo	FP/Secretariado	3,82	3,186 (0,013)*
	Bachillerato	3,66	
	Diplomado universitario	3,57	
	Licenciado universitario	3,65	
	Máster o doctorado	4,27	
Afiliación sindical	Si	3,65	0,779 (0,378)
	No	3,73	
Dependencia familiar de ingresos	< 40%	3,61	2,309 (0,100)**
	40% - 75%	3,69	
	> 75%	3,78	
Tipo de contrato	Fijo	3,80	10,519 (0,001)*
	Temporal	3,60	

Cuadro 5.8 (contin.): Contraste de diferencia de medias y análisis de la varianza (ANOVA)

VARIABLE	CATEGORÍA	Compromiso (med.)	F (p-valor)
Dedicación	Tiempo completo	3,70	0,631
	Tiempo parcial	3,75	(0,427)
Antigüedad (años)	< 10	3,70	0,435 (0,728)
	10 – 20	3,79	
	20 – 30	3,61	
	> 30	3,76	
Número de estrellas	Una	4,02	6,219 (0.000)*
	Dos	3,86	
	Tres	3,56	
	Cuatro	3,68	
	Cinco	3,84	
Satisfacción laboral	Muy insatisfecho	2,79	68,724 (0.000)*
	Insatisfecho	2,93	
	Indiferente	3,40	
	Satisfecho	3,88	
	Muy satisfecho	4,34	

Fuente: elaboración propia

* Significativo al 5%. ** Significativo al 10%

El cuadro 5.8 anterior nos permite sacar conclusiones en relación al compromiso organizativo de los trabajadores en la hostelería cordobesa y la relación de éste con determinadas variables que, aunque en algunos aspectos sean coincidentes con lo indicado en el epígrafe 5.3 anterior, es necesario resaltarlas al tratarse de constructos (satisfacción y compromiso) fuertemente correlacionados pero diferentes. Al igual que para la satisfacción, lo que se persigue es que estos resultados puedan ayudar a los directivos y gestores hoteleros a conseguir la eficiencia de sus recursos humanos, permitiéndole este conocimiento entender mejor los factores principales que influyen en el compromiso de los trabajadores que emplean.

Las variables con diferencias significativas al 5% son las siguientes:

- **Edad:** Los resultados medios obtenidos son muy claros en cuanto a la relación creciente positiva entre edad y compromiso organizativo, es decir, cuando aumenta la edad también lo hace el compromiso del empleado. Este resultado coincide plenamente con los estudios de McNeese-Smith y van Servellen (2000) y McNeese-Smith y Nazarey (2001), que justifican dicha relación, fundamentalmente, en base a la

correlación de esta variable con la antigüedad en la empresa, lo que se puede traducir en una mayor socialización dentro de la organización. Para estos autores elementos como el estadio de desarrollo de la carrera, la edad, el estado de desarrollo personal o laboral son determinantes en la evolución del compromiso.

- Estado civil: Los solteros presentan el menor nivel medio de compromiso, al contrario de los casados, divorciados y, especialmente, los viudos. Como se explicó para la satisfacción laboral, la existencia de una relación entre la edad y los estados civiles diferentes a soltero/a, hacen que pueda relacionárselos con la variable anteriormente analizada (la edad) así, por término medio, los más jóvenes son los solteros y los mayores son el resto de posibilidades existentes en materia de estado civil.

- Nivel educativo: Se presenta una relación con el compromiso con forma gráfica de U, comenzando con un nivel alto en los niveles menores de estudios (FP/Secretariado), bajando progresivamente a medida que éstos aumentan hasta alcanzar la licenciatura y el máster o doctorado, donde el compromiso alcanza su cota superior. Este resultado está en la línea con el estudio de Gallardo *et al.*, (2007), donde se obtuvo el nivel de compromiso más alto en los titulados universitarios de grado superior y en los trabajadores con estudios de nivel de bachillerato o inferior y, sin embargo, los titulados de grado medio presentaban un nivel de compromiso organizativo mucho más bajo. La explicación posible en este último caso, se puede deber al desajuste entre el nivel de la titulación académica obtenida y el puesto de trabajo desempeñado, a diferencia de los dos niveles más “extremos” (titulación superior universitaria o bachillerato/inferior).

- Tipo de contrato: Como cabría esperar hay diferencias significativas en las medias alcanzadas respecto al compromiso organizativo, si el empleado tiene un contrato fijo (más elevado) que con un contrato temporal. También la literatura comparte este análisis, así niveles bajos de compromiso asociados a la inestabilidad laboral se han hallado en trabajos como el de Greenhalgh y Rosenblatt (1984) o Nikolaou *et al.*, (2005). Igualmente, la inseguridad en el empleo provoca un incremento

en la intención de abandono de la organización, ya que los empleados que ven incierta su continuidad en el empleo buscan trabajos más seguros en el mercado laboral (Arnold y Feldman, 1982; Greenhalgh y Rosenblatt, 1984; Ashford *et al.*, 1989).

- Número de estrellas del hotel: Al igual que para el nivel educativo, la relación entre el número de estrellas y el compromiso presenta forma de U, alcanzando el nivel superior con una estrella para ir descendiendo paulatinamente hasta tocar “fondo” en los hoteles de tres estrellas, comenzando el repunte que se mantiene creciente con cuatro y cinco estrellas. Una posible explicación para ello reside en que en los hoteles de una estrella la relación entre la empresa/empresario (en muchas ocasiones, se refiere a un autónomo con pocos empleados) y los trabajadores, es muy cercana y casi familiar, compartiendo conjuntamente los peores y mejores momentos del negocio. Esta relación cercana, se rompe cuando el hotel va creciendo y, paralelamente, también en número de estrellas, pero todavía sin profesionalizar la gestión de los RR. HH. Precisamente en hoteles de cuatro y cinco estrellas, en muchas ocasiones integrados en grandes cadenas, es donde la consideración del capital humano, su reconocimiento, desarrollo y participación, se profesionalizan a través de los correspondientes departamentos de recursos humanos que permiten su gestión específica⁵.
- Satisfacción laboral: Otro resultado bastante lógico, era la relación significativa y creciente entre satisfacción y compromiso organizativo. Parece evidente que una persona que se encuentra satisfecha con su trabajo, siente compromiso organizativo en igual medida (en la definición de Porter *et al.*, 1974). Eso no hace sino confirmar la línea que han seguido la mayoría de estudios sobre la materia, donde la satisfacción se considera una variable explicativa de primer orden del compromiso organizativo.

Por su parte, como se ha señalado en el comienzo del presente apartado, para el adecuado contraste de las hipótesis sobre el compromiso organizativo

⁵ La variable “Número de estrellas” no ha sido objeto de hipótesis específica, dada la escasa existencia de literatura al respecto que haya podido servir de fundamento para la misma.

que se realizará a continuación, también utilizaremos el análisis de regresión múltiple, que tiene como finalidad determinar la posible relación entre variables independientes (predictoras o explicativas) y otra variable independiente (criterio, explicada o respuesta) que en nuestro caso es el compromiso organizativo medio (cuadro 5.9). La codificación de las variables independientes es la siguiente:

- ✓ Sexo (1-varón)
- ✓ Edad (años)
- ✓ Estado civil (1-soltero, 0-resto de estados)
- ✓ Nivel académico (Bachillerato o inferior a Máster o Doctorado)
- ✓ Afiliación sindical (1-afiliado)
- ✓ Dependencia familiar (porcentaje)
- ✓ Tipo de contrato (1-fijo)
- ✓ Dedicación (1-tiempo completo)
- ✓ Antigüedad (años)
- ✓ Número de estrellas
- ✓ Satisfacción (escala Likert 1-5)

Cuadro 5.9: Análisis de regresión múltiple

VARIABLE	B coeficiente	Error tip.	Valor t	Significación
Sexo	-0,066	0,054	-1,211	0,226
Edad (años)	0,092	0,035	2,626	0,009*
Estado civil	0,029	0,065	0,451	0,652
Nivel académico	-0,048	0,027	-1,758	0,079**
Afiliación sindical	-0,074	0,082	-0,895	0,371
Dependencia familiar	-0,010	0,039	-0,250	0,802
Tipo de contrato	0,241	0,062	3,881	0,000*
Dedicación	-0,001	0,077	-0,016	0,988
Antigüedad (años)	-0,077	0,042	-1,827	0,068**
Número estrellas	-0,011	0,025	-0,422	0,673
Nivel general satisfacción	0,458	0,029	15,533	0,000*
Constante	1,955	0,196	9,984	0,000

Fuente: elaboración propia

* Significativo al 5%.

** Significativo al 10%.

El valor R^2 arroja una bondad de ajuste del 42%.

Al igual que para el anterior contraste de hipótesis, de la observación de los resultados reflejados en el análisis de la varianza y la regresión múltiple, a continuación se determinará la aceptación o rechazo de cada una de las hipótesis que se plantearon en el Capítulo 3, respecto a la variable dependiente “compromiso organizativo”.

5.4.1. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS: COMPROMISO

Siguiendo la misma argumentación de claridad expositiva, en el presente apartado se determinan el contraste de las hipótesis referidas al compromiso organizativo, por lo que, según el orden inicial determinado en el capítulo 3 se analizan ahora las de carácter par que corresponden con el constructo antes reseñado.

5.4.1.1. Hipótesis sobre las características personales del empleado

Hipótesis 2: Los hombres presentan niveles superiores de compromiso.

El valor del compromiso medio no determina diferencias importantes por razón de género, lo cual se confirma en la falta de significación estadística del análisis de la varianza y del coeficiente de dicha variable en la regresión múltiple, donde además, el coeficiente negativo (-0,066), al estar la variable recodificada en 1 = hombre y 0 = mujer, determinaría menor grado de compromiso para los empleados varones.

En este sentido, los resultados nos hacen determinar el **rechazo de la hipótesis** en los términos planteados y confirmar la no existencia de relación entre el género del individuo y el compromiso organizativo de éste, confirmando así los resultados, entre otros, del estudio de Jacobsen (2000)

Hipótesis 4: La relación entre edad y compromiso es lineal y progresiva.

El análisis de la varianza y la regresión múltiple presentan resultados significativos estadísticamente en esta variable; además, este último establece

un coeficiente positivo, que no hace sino confirmar lo que a simple vista en el estudio de medias podríamos resaltar, destacando que cuando aumenta la edad también lo hace el compromiso organizativo hacia la empresa donde se trabaja.

De esta suerte, debemos **aceptar la hipótesis** establecida de relación lineal y creciente entre la edad de los empleados y el compromiso laboral de éstos, tal y como apuntan la mayoría de los estudios recientes analizados (McNeesse-Smith y van Servellen 2000; McNeesse-Smith y Nazarey, 2001; Juaneda Ayensa y González Menorca, 2007; Ríos Manríquez *et al.* 2010).

Hipótesis 6: Los casados presentan niveles superiores de compromiso.

Si bien el análisis de la varianza (ANOVA) presenta significación estadística en la diferencia de medias de compromiso según el estado civil, el estudio del compromiso medio lo hace más favorable para estados civiles diferentes a soltero, pero no únicamente para los casados (de hecho el mayor porcentaje lo tienen los divorciados y viudos). Por su parte, la regresión múltiple muestra un coeficiente positivo (dado la recodificación de la variable a 1 = solteros y 0 = resto de estados), que supondría la mayor probabilidad de compromiso cuando se está soltero, pero no existe significación estadística en dicho coeficiente que nos permita hacer esta aseveración de manera clara.

Así pues en este caso, debemos **rechazar la hipótesis** en el sentido planteada, ya que las conclusiones no permiten determinar el mayor compromiso de los casados respecto al resto de estados civiles, confirmando estudios como el de Mathieu y Zajac (1990).

Hipótesis 8: Los individuos con menores niveles educativos presentan un compromiso organizativo más elevado.

El contraste Anova determina significación estadística en la diferencia de medias de compromiso organizativo según el nivel de estudios, obteniendo valores más elevados en los niveles de Bachillerato o inferior (el caso del máster o doctorado no es destacable ya que sólo hay un individuo).

Del mismo modo, el análisis de regresión múltiple presenta un coeficiente negativo y significativo al 10% para esta variable, lo que lleva aparejado la menor probabilidad de estar comprometido cuando se aumenta el nivel académico del individuo.

Como se estableció en el planteamiento de la presente hipótesis, se confirma que la oportunidad laboral ofrecida por la empresa hotelera al empleado con un nivel académico bajo, implica una mayor “gratitud” por ello, propiciando un mayor compromiso organizativo con la empresa, por lo que debemos **aceptar la hipótesis** planteada, confirmando los resultados extraídos del reciente estudio de Ríos Manríquez *et al.*, (2010).

Hipótesis 10: No hay relación significativa entre afiliación sindical y el compromiso.

En el estudio de análisis de la varianza y el análisis de regresión múltiple, no se percibe significación estadística ni en la diferencia de medias, ni en el coeficiente asociado a la regresión para la variable afiliación sindical. No obstante, la revisión de las medias de compromiso y el coeficiente negativo de la regresión (donde la codificación era 0 = no afiliado y 1 = afiliado), parecen determinar de manera tenue un menor compromiso para aquellos que pertenecen a alguna organización sindical.

Aun así, en este caso, los resultados nos indican que debemos **aceptar la hipótesis** en los términos planteados, concluyendo la ausencia de dependencia entre ambas variables. Este resultado es acorde con la teoría del “doble compromiso” (sindical y organizativo), confirmando las conclusiones extraídas, entre otros, por Angle y Perry (1986); Magenau *et al.*, (1988); Fullagar y Barling (1991),

5.4.1.2. Hipótesis referidas a las variables inherentes al puesto

Hipótesis 12: Una mayor dependencia familiar de la retribución implica mayor compromiso.

En este caso, el contraste Anova determina una relación creciente entre dependencia familiar de los ingresos obtenidos en el trabajo hotelero (como concepto cercano a la renta relativa) y el compromiso organizativo de sus empleados, siendo significativa al 10% la diferencia de medias. Sin embargo, el análisis de regresión múltiple muestra un coeficiente negativo pero sin significación estadística.

Por tanto, desde nuestro punto de vista se debe **rechazar la hipótesis** en el sentido planteada, como determina el estudio reciente y específico de Gallardo et al. (2007).

Hipótesis 14: Los empleados con contrato fijo se encuentran más comprometidos.

Como en principio parece lógico pensar cuando se relaciona el tipo de contrato y el compromiso organizativo, el análisis de la varianza determina la significación estadística en la diferencia de medias de compromiso para esta variable, destacando el nivel más elevado en las relaciones laborales de carácter permanente, como son las derivadas del contrato fijo. Resultado este que se mantiene y confirma con la regresión múltiple donde el coeficiente positivo y significativo (dada la codificación 0 = contrato temporal y 1 = contrato fijo), determina el rechazo de la independencia de la variables analizadas y el mayor grado de compromiso con la empresa donde se trabaja, cuando la relación contractual es indefinida en el tiempo.

Claramente debemos **aceptar la hipótesis** en el sentido planteada, confirmando las conclusiones obtenidas en el reciente y específico trabajo sobre el sector elaborado por Gallardo *et al.* (2007).

Hipótesis 16: El compromiso organizativo es menor en los trabajadores contratados a tiempo parcial.

Los resultados obtenidos en el análisis de la varianza, ausencia de significación estadística en la diferencia de medias para el compromiso medio que reflejan las dos categorías de la variable dedicación (tiempo parcial y tiempo completo), al igual que en la regresión múltiple (con un coeficiente negativo y no significativo), nos hacen rechazar una posible

relación entre la variable dedicación en cuanto a tipo de jornada y el compromiso organizativo de los trabajadores.

En este sentido, **no se acepta la hipótesis** planteada (tampoco podemos aceptar el posible planteamiento a la inversa) y por tanto no se puede aseverar que la mayor dedicación a la actividad laboral hotelera determine una mejora en el compromiso organizativo hacia la empresa, al igual que lo hicieron en su momento Still (1983) y más recientemente Thorsteinson (2003).

Hipótesis 18: El compromiso aumenta con la antigüedad.

De la revisión del compromiso medio obtenido por los empleados en relación a su antigüedad, no se determina una clara línea de tendencia ya que si bien aumenta levemente desde la incorporación hasta los 20 años de antigüedad, a partir de aquí se produce una caída que no llega a recuperarse hasta pasados los 30 años en la empresa. Esta conclusión inicial se confirma también con la falta de significación estadística en el análisis de la varianza, por lo que no existe una diferencia de medias de compromiso significativa en esta variable. Por su parte, el análisis de regresión múltiple muestra un coeficiente negativo y significativo, lo que llevaría aparejada la conclusión de que el aumento de la antigüedad determina una reducción en el compromiso.

Así pues debemos **rechazar la hipótesis** de mayor compromiso cuando crece la antigüedad, basándonos en similares conclusiones que las obtenidas por el reciente trabajo de Ríos Manríquez *et al.* (2010).

5.4.2. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

Como se había adelantado en el apartado 4.5 del capítulo anterior, a continuación se completará, de manera breve, el estudio estadístico del compromiso organizativo con el análisis de correlación de Spearman entre esta variable y la satisfacción laboral medida de forma global y en sus diferentes facetas específicas.

En el Cuadro 5.10 siguiente se reflejan los resultados que dimanaron del citado análisis de correlaciones, 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.

Cuadro 5.10: Análisis de correlación de Spearman

Variables	Compromiso organizativo
Organización del hotel	0,621*
Nivel general satisfacción	0,593*
Reconocimiento labor	0,508*
Relación superiores	0,500*
Desarrollo profesional	0,495*
Actividad en sí	0,494*
Asistencia sanitaria	0,454*
Utilidad de la labor	0,453*
Autonomía	0,451*
Condiciones materiales	0,445*
Formación recibida	0,441*
Posibilidad ascensos	0,403*
Prestigio profesión	0,382*
Relación compañeros	0,335*
Remuneración	0,314*

Fuente: Elaboración propia

*Significativo al 1%

Como se puede observar en el cuadro anterior, las variables organización del hotel (0,621), nivel general de satisfacción laboral y reconocimiento de la labor desarrollada (0,508), son las que mayor relación guardan con el compromiso organizativo. En cierto modo estos resultados son lógicos, en primer lugar, en un sector con una estructura organizativa muy claramente definida a efectos de conseguir la eficiencia en la prestación de servicios, en segundo lugar dada la relación directa entre compromiso y satisfacción y, en tercer lugar, en el caso del reconocimiento, podría venir derivado este resultado por el establecimiento en algunas empresas hoteleras, sobre todo las integradas en grandes cadenas, de sistemas de compensación

total donde el reconocimiento tiene un papel fundamental, más si cabe en un sector con retribuciones dinerarias no muy competitivas.

En cambio, la remuneración recibida (0,314) y la relación con los compañeros (0,335) presentan los menores grados de correlación. En el caso de la remuneración, está en coherencia este resultado con el segundo principal inconveniente detectado por los encuestados en la actividad hotelera desarrollada (ver apartado 5.2.2 anterior). Por su parte, en cuanto a que la relación con los compañeros tenga un resultado reducido en referencia al compromiso organizativo, se trata de un resultado poco habitual e incluso contrario a lo determinado por otros estudios (entre otros Sánchez *et al.*, 2010). 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 determinante éste de la falta de compromiso organizativo de grupo.

RESUMEN DE RESULTADOS (CONTRASTE HIPÓTESIS):

A continuación, y para finalizar este capítulo, se resumen los resultados del contraste de hipótesis efectuado a través de las tablas 5.3 y 5.4

Tabla 5.3: Hipótesis planteadas respecto a variables inherentes al individuo

HIPÓTESIS : VARIABLES DEL INDIVIDUO			
VARIABLE	PLANTEAMIENTO	CONCLUSIÓN	ESTUDIOS CONFIRMADOS
Género	Hipótesis 1: No hay relación entre satisfacción laboral y género.	ACEPTACIÓN	Chiu, (1998) Linz (2003)
	Hipótesis 2: Los hombres presentan niveles superiores de compromiso.	RECHAZO	Jacobsen (2000)
Edad	Hipótesis 3: La relación entre edad y satisfacción es lineal y progresiva.	RECHAZO	Ronen (1978)
	Hipótesis 4: La relación entre edad y compromiso es lineal y progresiva.	ACEPTACIÓN	McNeesse-Smith y Nazarey (2001) Juaneda Ayensa y Glez. Menorca (2007)
Estado civil y número de hijos	Hipótesis 5: Los casados presentan niveles superiores de satisfacción.	ACEPTACIÓN	Moguérou (2002) Nguyen <i>et al.</i> (2003)
	Hipótesis 6: Los casados presentan niveles superiores de compromiso.	RECHAZO	Mathieu y Zajac (1990)
Nivel educativo	Hipótesis 7: Los individuos con menores niveles educativos presentan una satisfacción más alta.	RECHAZO	Francès (1981) Quinn <i>et al.</i> (1974)
	Hipótesis 8 Los individuos con menores niveles educativos presentan un compromiso más elevado.	ACEPTACIÓN	Ríos Manríquez <i>et al.</i> (2010).
Afiliación sindical	Hipótesis 9: No hay relación significativa entre afiliación sindical y satisfacción.	ACEPTACIÓN	Bender y Sloane (1998) Bryson <i>et al.</i> (2004)
	Hipótesis 10: No hay relación significativa entre afiliación sindical y compromiso.	ACEPTACIÓN	Magenau <i>et al.</i> (1988) Fullagar y Barling (1991)

Tabla 5.4: Hipótesis planteadas respecto a variables inherentes al puesto

HIPÓTESIS : VARIABLES INHERENTES AL PUESTO			
VARIABLE	PLANTEAMIENTO	CONCLUSIÓN	ESTUDIOS CONFIRMADOS
Retribución	Hipótesis 11: Una mayor dependencia familiar de la retribución implica mayor satisfacción.	ACEPTACIÓN	Grund y Slivka (2001) Gamero Burón (2007)
	Hipótesis 12: Una mayor dependencia familiar de la retribución implica mayor compromiso.	RECHAZO	Gallardo <i>et al.</i> (2007)
Tipología de contrato de trabajo	Hipótesis 13: Los empleados con contrato fijo se encuentran más satisfechos.	RECHAZO	Allen y Van der Velden (2001) Benfield y Harris (2002)
	Hipótesis 14: Los empleados con contrato fijo se encuentran más comprometidos.	ACEPTACIÓN	Gallardo <i>et al.</i> (2007)
Horas de trabajo	Hipótesis 15: La satisfacción laboral es mayor en los empleados con dedicación parcial.	ACEPTACIÓN	Eberhardt y Shani (1984) Edwards y Robinson (2001)
	Hipótesis 16: El compromiso organizativo es menor en los trabajadores contratados a tiempo parcial.	NO SE ADMITE	Still (1983) Thorsteinson (2003)
Antigüedad en el puesto	Hipótesis 17: La satisfacción disminuye con la antigüedad.	NO SE ADMITE	Lucas Marín (1981)
	Hipótesis 18: El compromiso aumenta con la antigüedad.	RECHAZO	Ríos Manríquez <i>et al.</i> (2010).

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

“Estudia no para saber algo más sino para saber algo mejor”

Lucio Anneo Séneca

CONCLUSIONES

1. 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 y el mundo rural que le permite romper estacionalidades y mejorar los ingresos medios y totales provenientes del mismo.

La importancia del capital humano en el seno de la organización debe conducir a la optimización de la gestión de recursos humanos y al establecimiento de incentivos que alienten la innovación, la motivación y la productividad de los empleados. Recordemos que el sector servicios se caracteriza por un contacto intenso con los clientes y, por tanto, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores constituyen un componente esencial en la línea de éxito de las organizaciones hosteleras que pertenecen a este sector.

Con estos antecedentes, el presente estudio se basa en la estrecha relación existente entre satisfacción y compromiso del empleado & la 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 comprometida con la entidad donde trabaja y ello, a su vez, se convierte en un factor de éxito para la empresa. En definitiva, ambos constructos constituyen unos componentes esenciales 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.

2. El estudio del marco teórico de la satisfacción laboral parte de la conceptualización de la esencia propia del trabajo, considerado de manera

general y clásica como aquella actividad que se relaciona con un fin presupuesto o con la medida del esfuerzo hecho por los seres humanos. Por otra parte dentro de la introducción ha sido necesario diferenciarlo (ya que se suele utilizar de manera inadecuada), de otros términos que si bien están relacionados no han sido objeto de estudio en esta Tesis Doctoral, como son la calidad de vida laboral, el comportamiento organizativo, la calidad, condiciones y moral en el trabajo, el clima laboral y, finalmente, la motivación. Hemos señalado que, aunque no existe un consenso científico en cuanto a la definición propia de la satisfacción, precisamente por su carácter complejo y multidimensional, sí existen dos perspectivas definidas en las cuales es posible su categorización, por un lado, se encuentran los que la entienden como un estado emocional y, por otro, se halla la perspectiva de los que consideran la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste.

Las investigaciones sobre satisfacción laboral han seguido dos cuerpos teóricos bien definidos, en los cuales también podemos agrupar los diferentes estudios y teorizaciones, a saber, teorías de contenido y teorías de proceso. Las primeras estarían integradas por aquella corriente de pensamiento científico que se basa en el estudio de las variables que crean satisfacción (“qué”) y las segundas se fundamentan en los aspectos dinámicos que generan dicha satisfacción (“cómo”). Para ello, se ha dado un repaso histórico a las principales teorías sobre la satisfacción, desde la clásica de la Jerarquía de las Necesidades Básicas de Maslow hasta algunas más actuales como la Teoría de la Eficacia Personal de Bandura.

3. Por su parte, el otro constructo objeto de estudio en la presente Tesis Doctoral, es decir, el compromiso organizativo, supone una implicación hacia la empresa en la cual se trabaja, que incluye bien un comportamiento o bien una actitud positiva hacia una organización, que predisponga al empleado a comportarse de tal manera que beneficie a la entidad. Del mismo modo y, al igual que cuando se ha tratado el estudio de la satisfacción laboral, se ha diferenciado (para poder centrar adecuadamente el objeto de estudio), de otros tipos de compromiso como son el compromiso general, hacia los miembros del grupo, con el trabajo, con la carrera u ocupación, con los cambios organizativos o con la estrategia. Además, desde el punto

de vista teórico y como otras variables actitudinales, se ha señalado que el compromiso tiene un triple componente, a saber, la dimensión cognitiva, la emocional y la comportamental.

En el análisis teórico del compromiso hemos puesto como punto de partida la visión que sobre el mismo realizó Porter y sus colegas, que ha servido incluso para el diseño del cuestionario utilizado en la encuesta del trabajo de campo. A partir de esta definición se ha realizado una revisión cronológica de las distintas aportaciones teóricas que sobre el mismo se han venido dando desde la década de los setenta hasta el presente siglo XXI.

Para Porter el compromiso organizativo está formado por un solo “elemento”, es decir, tiene una visión de éste como unidimensional. Sin embargo, la revisión bibliográfica nos ha permitido ver que existen diferencias científicas sobre esta interpretación, a raíz de las cuales se ha generado una corriente que considera su composición como multidimensional, pasando de una perspectiva bidimensional a un enfoque tridimensional nacido principalmente de los trabajos de Meyer y Allen en los años noventa, que diferencian entre el compromiso afectivo, el de continuidad y, por último, el normativo. El citado modelo de Meyer y Allen a pesar de ser muy seguido en la literatura científica, ha mostrado serias debilidades en dos aspectos principalmente, el solapamiento entre la dimensión afectiva y la normativa y el rechazo a considerar como una forma de compromiso real los fundamentos del compromiso de continuidad.

4. En cuanto a la medición de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, la revisión de los métodos aplicados ponen de manifiesto que, pese al uso ampliamente aceptado del cuestionario como instrumento principal en la obtención de respuestas sobre las percepciones de los individuos acerca de su trabajo y organización, resulta indudable que la complejidad del fenómeno que se desea analizar hace necesario el empleo de otras técnicas de medición, a fin de reforzar la validez de los estudios.

En cualquier caso, los cuestionarios específicos utilizados en la mayoría de las investigaciones sobre satisfacción laboral suelen clasificarse en dos bloques: los que estudian la satisfacción en el trabajo de una forma global y conjunta y los que lo hacen mediante la distinción de cada uno de los diferentes elementos que se consideran pueden configurarla. En el caso del compromiso organizativo, la opción mayoritaria de la literatura científica se decanta por la utilización en sus estudios empíricos del cuestionario de Porter (partiendo de su visión unidimensional del compromiso) o del cuestionario de Meyer y Allen (basado en la clasificación tridimensional del mismo).

5. Respecto a las variables que influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, se ha realizado una distinción entre las que están referenciadas a la esfera propia del trabajador o a sus aspectos sociodemográficos, de aquellas que pertenecen más al ámbito organizativo como es el puesto de trabajo. En relación a ambas, esta causalidad se ha estudiado desde distintos campos del conocimiento como la Psicología, la Sociología, la Ética y la Economía Empresarial, lo cual agrega una complejidad al citado estudio, pero a la vez este carácter multidisciplinar produce un enriquecimiento del estudio de los antecedentes de ambos constructos que lo hacen más universal.

La literatura científica especializada considera como variables más destacadas, por su posible influencia sobre la satisfacción y el compromiso organizativo, desde la esfera de las características inherentes al propio individuo: el género, la edad, el estado civil, el nivel educativo y la afiliación sindical. Por su parte, y en relación a las características propias del puesto de trabajo, destacan los estudios realizados en el ámbito de la influencia de la dependencia familiar sobre la retribución, la tipología contractual, la dedicación horaria y la antigüedad en el puesto.

6. Las investigaciones más relevantes y recientes en hostelería sobre la influencia de la característica *género* en la satisfacción laboral, muestran la inexistencia de relación estadística significativa entre las mismas. Por su parte, cuando estudiamos esta relación pero con el compromiso

organizativo, señalar que al tratarse el sector hotelero de un ámbito de actividad donde la conciliación de la vida familiar y laboral es más difícil que en otros, los estudios más recientes determinan un mayor compromiso en el hombre que en la mujer. Por su parte la relación entre la variable edad y satisfacción / compromiso presenta, en la mayoría de los principales análisis, una progresividad lineal que supone que cuando se va aumentando la edad también lo hacen los constructos dependientes estudiados. Más confusas son las dependencias respecto al estado civil y el nivel educativo, donde no se aprecia una clara en la relación. Finalmente, se aprecia una clara tendencia en la literatura científica por la inexistencia de relación importante entre la afiliación sindical y el mayor o menor nivel de satisfacción y/o compromiso organizativo.

7. El análisis de las variables asociadas al puesto de trabajo que ha sido objeto de estudio en relación a su influencia en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los trabajadores, ha comenzado con el componente retributivo, analizando el nivel de dependencia familiar de los ingresos generados por el trabajo hotelero desarrollado, por su cercanía al concepto de renta relativa, destacando que los estudios más recientes detectan una relación positiva y creciente con ambos constructos. Por su parte en el ámbito de la tipología contractual, diferenciando entre fijo o eventual, a pesar de haber estudios con diferentes conclusiones, la lógica socioeconómica parece determinar que será la relación laboral estable, es decir, la que se ve soportada por un contrato fijo, la que produzcan una mayor satisfacción y, sin duda alguna, mayor compromiso organizativo.

No podemos tener planteamientos iguales entre satisfacción y compromiso, cuando la variable independiente analizada es las horas de trabajo, o mejor dicho, la dedicación parcial o completa al trabajo realizado. Así, aunque las investigaciones consideradas llegan a resultados contrapuestos, dada la importancia cada vez mayor que está cobrando la conciliación de la vida laboral y familiar, con una clara influencia en la misma de los contratos a tiempo parcial, hemos querido destacar que será esta dedicación parcial la que produzca una mayor

satisfacción. Conclusión distinta obtienen la mayoría de los estudios cuando se analiza el compromiso organizativo, ya que se alcanzarían los niveles más altos de este cuando el trabajador tiene una dedicación a tiempo completo.

Tampoco se llega a una conclusión relacional similar para la satisfacción y el compromiso, cuando analizamos la influencia sobre éstos de la antigüedad en el puesto, ya que para la primera, los estudios más recientes establecen una presión negativa de los años de permanencia en el puesto sobre el nivel de satisfacción y en cambio, se inclinan por destacar la relación positiva entre antigüedad y compromiso organizativo, considerando la antigüedad como factor fundamental de socialización e implicación en la empresa donde se trabaja.

8. Aunque no ha sido objeto prioritario en la presente Tesis y por tanto tampoco de planteamiento y contraste (dado su carácter más potencial que comportamental), también se han descrito las variables consecuenciales de la satisfacción y el compromiso organizativo ya que ambos actúan como factores explicativos de alguna variables dependientes, por un lado, dentro del ámbito de lo social como son la calidad de vida y/o bienestar, el estrés laboral y la satisfacción del cliente y, por otro lado, dentro del funcionamiento organizativo como la productividad y el desempeño laboral, el nivel de absentismo y la intención de abandono y rotación.
9. La metodología seguida para la realización de la parte empírica de la investigación, se ha introducido a través de una aproximación al método científico, predominando en las Ciencias Sociales dos perspectivas fundamentales: la cualitativa y la cuantitativa. Siendo la principal técnica de investigación social, para la primera, la entrevista de investigación y para la segunda la encuesta, la cual se ha utilizado en la presente investigación dada su mayor generalización aplicativa en el estudio científico. Del mismo modo, se ha procedido a realizar un análisis previo del sector turístico en general y del hotelero en particular, como forma de

centrar de manera adecuada la descripción de la población universo objetivo del trabajo de campo.

Principales resultados obtenidos

10. El estudio de campo previsto se ha basado en una muestra que proviene de la población de empleados en el sector hotelero dentro la provincia de Córdoba, que incluía a todos los establecimientos hoteleros (excluyendo a pensiones y hostales). Aplicando una encuesta basada en el cuestionario estructurado y cerrado de Sánchez Cañizares *et al.* (2007) y el cuestionario sobre compromiso organizativo OCQ de Porter *et al.* (1974), y las herramientas econométricas descritas en el capítulo sobre metodología y materiales, destacan los siguientes resultados:

A. Univariantes:

- a) Existe prácticamente paridad entre el empleo masculino y femenino (46,4% y 53,6% respectivamente). Lo cual permite resaltar que estamos en presencia de un sector con claros tintes de igualdad de oportunidades.
- b) Más de la mitad de las personas encuestadas (55,6%) tienen menos de 39 años. Por lo que podemos señalar que en la hostelería cordobesa se hace necesario el desarrollo de políticas de planificación de carreras que permitan la estabilidad e incremento del compromiso.
- c) La gran mayoría (96,3%) son de nacionalidad española, con contrato de trabajo fijo (65,6%) y a jornada completa (80%). Este último dato determina que se trata de un sector de dedicación principal y estable, que contrasta con la visión tradicional de considerarlo como sector típico de precariedad laboral.
- d) Existe una marcada bipolaridad retributiva, siendo la línea divisoria los 1.000 euros mensuales. Así, el 47,6% de los trabajadores los supera y el 52,4% están por debajo.
- e) En cuanto al motivo principal de elección de la actividad, una mayoría de individuos (62,4%) determinan que trabajan en el sector hotelero

porque les gusta esta actividad y solo el 16,6% señalan que lo hacen porque no han encontrado una alternativa mejor. Hay vocación en los empleados.

- f) Por el contrario, el principal inconveniente tiene que ver con los horarios y trabajo a turnos (31,8% así lo señalan). Algo hasta cierto punto lógico en un sector con amplitud horaria y marcados trabajos a turnos. Le sigue en importancia de inconveniencia el sueldo (26,3%), lo cual se puede entender con la baja retribución media antes reseñada.
- g) La principal ventaja que detectan los empleados del sector hotelero cordobés (23,1%), tiene relación con el interés que el propio trabajo despierta en los encuestados. En segundo orden de importancia encontramos la relación con los compañeros (17,9%), que denota un buen ambiente laboral en las empresas hoteleras.
- h) Más del 50% de los encuestados se encuentra satisfecho o muy satisfecho de manera general con su trabajo (concretamente el 58,4%). Por el contrario, sólo el 8,4% de los encuestados se declaran insatisfechos o muy insatisfechos. Esto se convierte en una fuente que permite fidelizar a su vez a los clientes de los establecimientos hoteleros cordobeses. Siendo las facetas laborales más valoradas la relación con los compañeros y superiores (media de 4 puntos) y las que menos las posibilidades de ascenso y la retribución (no llegan a 3 puntos).
- i) El compromiso medio alcanzado supone 3,72 puntos (en una escala de Likert de 5 puntos). Por lo que además de una media/alta satisfacción de los empleados, también sienten un compromiso medio/alto con la empresa hotelera donde trabaja. Del mismo modo, las cuestiones que más valoración obtuvieron tienen que ver con la disposición a hacer un gran esfuerzo por contribuir al éxito de la empresa (4,39 puntos) y la confirmación general de que la decisión de trabajar en ella ha sido un acierto (4,37). En el lado contrario, la menor puntuación la alcanza la flexibilidad de realizar cualquier tarea a cambio de continuar en la empresa (3 puntos), esto no hace sino reflejar la dificultad que tienen las empresas (entre ellas las hoteleras) para conseguir una movilidad funcional adecuada.

B. Bivariantes:

En relación al contraste de las hipótesis propuestas en el capítulo 3, a continuación se determinan las principales conclusiones extraídas:

- j) No existe dependencia entre el género y la satisfacción laboral/compromiso organizativo, dada la falta de significación estadística que la concretase.
- k) La edad no presenta una clara tendencia en relación con la satisfacción laboral, existiendo altibajos que no determinan una conclusión clara. En cambio, si la estudiamos en referencia al compromiso organizativo, sí podemos señalar que existe dependencia lineal y positiva entre la variable edad y el compromiso organizativo de los empleados. Este dato confirma el carácter más continuo y estable del compromiso en relación a la satisfacción y, además, su mayor implicación en la socialización de los trabajadores dentro de las empresas hoteleras.
- l) El estado civil, concretamente el estar casado, tiene relación con la satisfacción laboral, pero no así con el compromiso organizativo. Esta última cuestión puede ser confirmada por la existencia de dificultad de conciliar vida familiar y laboral en este sector, especialmente en los individuos casados, por lo que la tendencia será a buscar otros empleos con mayor posibilidad de dicho equilibrio.
- m) Cuando se analiza el nivel de estudios de los empleados y su grado de satisfacción, tampoco existe una clara línea de tendencia que determine la relación entre ambas variables. Pero al igual que el caso anterior, cuando revisamos dicho nivel respecto al compromiso, se debe concluir la relación negativa entre ambos, ya que la probabilidad de estar comprometido aumenta cuando se tienen niveles educativos inferiores. Esto puede tener su explicación en el mayor equilibrio alcanzado en determinados niveles académicos “bajos”, entre el potencial motivador del puesto y el grado de cumplimiento de las expectativas reales obtenidas parte del trabajador.

- n) La condición o no de afiliado sindical de un empleado no influye de manera destacada (no existe significación estadística) en su nivel de satisfacción laboral o grado de compromiso organizativo.
- o) Por su parte, la dependencia familiar de los ingresos generados por el trabajo hotelero tiene una relación directa y creciente con la satisfacción expresada por los empleados, pero no así con el compromiso hacia la organización. Sin duda que el concepto afectivo que hemos dado al constructo es justificación adecuada de este resultado en cuanto al compromiso, ya que la dependencia no determina implicación o apego a la compañía en la que se trabaja, sino, principalmente, “obligación de permanencia” derivada de consecuencias socioeconómicas.
- p) El carácter fijo de la figura contractual que regula la relación laboral con la entidad hotelera no representa un mayor nivel de satisfacción, aunque, como es de esperar por su carácter más estable, sí lo supone cuando entra “en juego” el compromiso organizativo. A corto plazo una relación laboral eventual elegida voluntariamente puede suponer una mejora en la satisfacción laboral (derivada también del contacto inicial con la empresa), pero a medio y largo plazo (ámbito temporal de generación del compromiso organizativo) es el contrato fijo el que determina la mayor involucración del empleado en la organización donde trabaja.
- q) La dedicación parcial supone un mayor nivel de satisfacción laboral, pero no podemos afirmar lo mismo cuando se habla del compromiso organizativo (aunque tampoco podemos determinar lo contrario). Quizás la cuasi paridad de presencia femenina en este sector unida a la posibilidad más adecuada de la conciliación laboral y familiar con un contrato a tiempo parcial, determine este resultado.
- r) Finalmente, los distintos estadios de antigüedad que se pueden dar en un puesto de trabajo no suponen una relación directa con la satisfacción laboral y el compromiso expresado por los trabajadores.

En definitiva, estas conclusiones ponen de manifiesto que la competitividad de los hoteles está directamente relacionada con la eficacia de la gestión de los recursos humanos, y que ésta debe tener en cuenta que

aunque existen muchas variables que inciden en el compromiso organizativo, es la satisfacción laboral la que destaca sobre las mismas. Por lo tanto, todo apunta a que los empleados decidirán comprometerse con la organización si se encuentran contentos en la misma, siendo fundamental que estén satisfechos en su puesto para que decidan implicarse en la institución en la que trabajan.

Principales limitaciones al estudio

11. A continuación se enumeran algunas de las principales limitaciones que han surgido en la realización del presente estudio y que son necesario señalar para que actuando sobre ellas se mejore cualitativamente los futuros análisis en este ámbito,

- Para el avance en la investigación sobre el concepto sería deseable el desarrollo de fuentes estadísticas oficiales que permitan la realización de estudios cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales encaminadas a incrementar el bienestar de los trabajadores. Para ello es esencial el aumento de la cantidad de información específica sobre el sector turístico en general y el hotelero en particular (a pesar de reconocer el esfuerzo que en este camino está realizando el Instituto de Estudios Turísticos), unido a la creación de bases de datos longitudinales, especialmente, en el ámbito del empleo que permita enlazar los datos de los trabajadores y empresas a lo largo del tiempo, con el objetivo de conocer la trayectoria laboral y la importancia de los movimientos sectoriales y ocupacionales en dichas trayectorias.
- Del mismo modo, la utilización de muchos auto-informes de elaboración propia para medir ambos constructos y las variables potenciadoras de éstos, están contruidos en función de las circunstancias del momento actual, por lo que un estudio de mayor amplitud temporal y/o espacial puede variar los resultados y consecuentemente las conclusiones alcanzadas con éstos. Contar con futuros datos permitiría hacer un estudio longitudinal y analizar cómo evolucionan las variables estudiadas. En este sentido, la realización del estudio empírico en un solo sector de actividad,

con sus especificidades, idiosincrasias y particularidades, determina que sus resultados y conclusiones no pueden ser generalizables a otros sectores (aunque esto también aporta ventajas cualitativas al análisis). También este tipo de encuestas organizacionales pueden verse afectadas por sesgos derivadas del miedo de los empleados a ser identificados.

- Por último, otra limitación que se presenta para esta clase de estudios es la subjetividad de este tipo de constructos y la disparidad de interpretaciones que dificultan la elaboración de medidas universales que permitan estudiarlos con mayor uniformidad y profundidad. Se debería avanzar en aunar esfuerzos y fomentar la investigación en una misma dirección, con parámetros irrefutables e instrumentos de evaluación uniformes, con el objetivo de sacar conclusiones aplicables de manera general, lo cual sería necesario para entender el proceso por el cual los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y comprometidos con la organización que los emplea.

Futuras líneas de investigación

12. Finalmente se indican futuras líneas de investigación que permitan el avance del conocimiento científico de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo.
- Se debería estudiar cómo la implementación de actividades de índole organizacional, como fomentar la comunicación clara y abierta o el establecimiento de equipos de trabajo, pueden crear sinergias entre los integrantes de dichos equipos, encaminadas a generar en los empleados la sensación de tener el control sobre el propio trabajo que realizan. Esto debería fomentar el desarrollo satisfactorio de las funciones que tienen encomendadas y les puede acercar más a un estado en el que los empleados se identifiquen con la organización y sus metas y deseen seguir siendo miembros de ésta, disponiendo para ello de todas las estrategias a su alcance para responder a estos estímulos de manera afectiva, guiando su conducta hacia el refuerzo del compromiso organizativo.

- Por otra parte, sería conveniente el estudio de la relación entre las variables de gestión de los hoteles, como la externalización de actividades o la aplicación de sistemas de participación de los trabajadores en los beneficios, y cómo afectan a la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de éstos. También el tamaño del establecimiento hotelero debería ser objeto de análisis separado, dada la existencia de circunstancias de gestión muy específica y diferente entre los grandes y los pequeños hoteles, donde se pasa de una gestión profesional en los primeros a una cuasi familiar en los segundos.
- Por ende, también es deseable replicar los resultados alcanzados en la presente Tesis empleando distintos métodos de estudio científico (por ejemplo cualitativos a través de las entrevistas de investigación o los grupos de discusión), superando así algunas de las limitaciones encontradas con las escalas tipo Likert, como sugieren Butcher *et al.*, (2001). Por otra parte, Hair (2005) señala que el uso de la modelación de ecuaciones estructurales podría traer resultados más robustos, principalmente en lo que se refiere a las asociaciones entre las variables estudiadas. Del mismo modo, para mejorar la calidad de las mismas, estas investigaciones pueden y deben realizarse desde un enfoque y equipos multidisciplinares (Economía, Psicología, Sociología, etc.)
- Es prioritario la realización de investigaciones empíricas cuantitativas y cualitativas sobre las variables organizativas consecuenciales de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, tales como el absentismo, la rotación, la productividad, etc. Por tanto, parece interesante abordar estudios que analicen no sólo las variables explicativas sino, de forma simultánea, las variables explicadas por ambos constructos, permitiendo de este modo ampliar su marco de relaciones causa-efecto.
- Se recomienda incidir en la importancia que tiene en el sector la necesaria conciliación de la vida laboral y familiar, debiéndose realizar estudios específicos que determinen cómo afecta la amplitud y flexibilidad horaria, en variables generales como la satisfacción por la vida y bienestar psicológico, que se pueden ver afectados por la dificultad que

les ofrece el trabajo hotelero en el necesario equilibrio de la jornada y horario laboral con el ocio y el tiempo libre, así como con otros aspectos de la vida. Buscar fórmulas que posibiliten el citado equilibrio y permitan la compaginación del trabajo con otras actividades (familiares o personales), producirá una incidencia positiva en la eficacia y eficiencia organizativa.

- Se sugiere un estudio más profundo de la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo y la efectiva orientación al cliente externo, evidenciando de esta forma una posibilidad de mensurar los resultados obtenidos con el desarrollo de ambos constructos. En este sentido sería conveniente el fomento de los círculos de calidad como elementos responsables de la búsqueda de soluciones, estrategias de acción y evaluaciones para la mejoría de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo. También se deberían relacionar con otros aspectos de la gestión de los recursos humanos, en especial, con las teorías de motivación más modernas, para verificar la posible asociación entre estos conceptos actitudinales.

BIBLIOGRAFÍA

“Todo se consigue con el trabajo, hasta la virtud.”

Diógenes

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, J. (1965): "Inequity in social Exchange", en BERKOWITZ, L.: *Advances in experimental social psychology*, (pp. 267-299). Academic Press, Nueva York.
- AKHTAR, S. y TAN, D. (1994): "Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment", *Psychological Reports*, vol. 75, pp. 1379-1390.
- ALAS, R. (2007): "The impact of employee participation on job satisfaction during change process", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 5 (4), pp. 28-33.
- ALBACETE, C.A. (2004): *Calidad de servicio en alojamientos rurales*. Universidad de Granada, Granada.
- ALDERFER, C. (1969): "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, pp. 142-175.
- ALFARO DE PRADO, A. M. y VECINO, J. D. (1999): "Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 15 (1), pp. 63-75.
- ALLEN, N. J. (2003): "Examining organizational commitment in China", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, pp. 511-515.
- ALLEN, N. J. y MEYER, J.P. (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 301-320.
- ALLEN, N. J. y MEYER, J. P. (1996): "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of

- construct validity”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, pp. 252-276.
- ALLEN, J. y VAN DER VELDEN, R. (2001): “Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction and on-the-job search”, *Oxford Economics Papers*, vol. 3, pp. 434-452.
- ALLES, A. (2007): *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Granica, Buenos Aires.
- ÁLVAREZ, J. A. y VILLALOBOS, J. (1999): “Diagnóstico del clima laboral del personal no sanitario en un hospital terciario”, *Capital Humano*, vol. 125, pp. 40- 46.
- ÁLVAREZ LLORENTE, G. (2005): “Análisis empírico de los determinante de la satisfacción laboral en España”, *Revista de Economía y Empresa*, vol. 52 y 53, pp. 105-117.
- ÁLVAREZ LLORENTE, G. (2008): “Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?”, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 18, pp. 73-88
- ANDEREGG, E (1999): *Técnicas de investigación social*. Ateneo, México.
- ANDRESEN, M.; DOMSCH, M. y CASCORBI, A. (2007): “Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots”, *Journal of Labor Research*, vol. 28, pp. 714-734.
- ANGLE, H. L. y J. L. PERRY (1981): "An empirical assessment of organizational commitments and organizational effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 1-14.

- ANGLE, H. L. y PERRY, J. L. (1986): "Dual commitment and labor-management relationship climates", *Academy of Management Journal*, vol. 29 (1), pp. 31-50
- ARANYA, N.; KUSHNIR, T. y VALENCY, A. (1986): "Organizational commitment in a male-dominated profession", *Human Relations*, vol. 39, pp. 433-448.
- ARCINIEGA, L. (2002): *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* Limusa, México.
- ARGYLE, M. (2001): *The Psychology of Happiness*. Routledge, Nueva York, 2nd edition.
- ARIAS GALICIA, F.; VARELA SOSA, D.; LOLI PINEDA, A. y QUINTANA OTINIANO, M. (2003): "El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos", *Revista de Investigación en Psicología*, vol. 6 (2), pp. 4-17
- 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 (2), pp. 87-96.
- ARNOLD, H.J. y FELDMAN, D. C. (1982): "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, pp. 350-360.
- ASHFORD, S. J.; LEE, C. y BOBKO, P. (1989): "Content, causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test", *Academy of Management Journal*, vol. 32 (4), pp. 803-820.
- ASHMAN, I. y WINSTANLEY, D. (2006): "The ethics of organizational commitment", *Business Ethics: A European Review*, vol. 15 (2), pp. 145-153.

- ASIMOV, I. (1979): *Cien preguntas básicas sobre ciencias*. Alianza, Madrid.
- AYUNTAMIENTO DE CÓRDOBA (2011): *Observatorio turístico de la Ciudad de Córdoba. Informe Anual de 2010*. Servicio de Publicaciones del Consorcio de Turismo de Córdoba, Córdoba.
- BACHARACH, S. B.; BAMBERGER, P. y CONLEY S. (1991): "Work-home conflict among nurse and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction work", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 39-53
- BAKER, J. G. y BAKER, D.F. (1999): "Perceive ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center", *Community Mental Health Journal*, vol. 35 (1), pp. 85-95.
- BANDURA, A. (1997): *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Freeman. Nueva York.
- BAÑÓN GOMIS, A. J. (2008): *Compromiso Organizativo y Ética. Revisión Teórica y Empírica del Modelo de Allen y Meyer*. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- BARDASI, E. y FRANCESCONI, M. (2003): "The impact of atypical employment on individual wellbeing: evidence from a panel of British Workers.", *ISER working paper 2003-02*.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol.17 (1), pp.99-120
- BARTEL, A. P. (1981): "Race Differences in job satisfaction: a reappraisal", *Journal of Human Resources*, vol. 16, pp. 294-303.
- BASS, B. M. y DUNTEMAN, G. (1963): "Behaviour in groups as a function of self, interaction and task organization", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 66, pp. 419-428.

- BATEMAN, T. S. y STRASSER, S. (1984): "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 95-112.
- BAUGH, S. G. (1990): "Gender influences on organizational commitment", *Proceedings of the Southern Management Association*, vol. 20, pp. 204-206.
- BAUMGARTEL, H. y SOBEL, R. (1959): "Background and organizational factors in absenteeism", *Personnel Psychology*, vol. 12, pp. 431-443.
- BAYONA SÁEZ, C.; GOÑILEGAZ, S.; y MADORRÁN GARCÍA, C. (2000): "Compromiso Organizacional: Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9 (1), pp. 139-149.
- BECKER, H. S. (1960): "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, vol. 66 (1), pp. 33-42.
- BENDER, K. A. y SLOANE, P. J. (1998): "Job satisfaction, trade unions, and exit-voice revisited", *Industrial Relations Review*, vol. 51 (2), pp. 222-240.
- BENFIELD, C. R. y HARRIS, R. D. F. (2002): "How well do theories of job matching explain variations in job satisfaction across education levels? Evidence for UK graduates" *Applied Economics*, vol. 34, pp. 535-548.
- BERGMAN, M. E. (2006): "The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 27, pp. 645-663.
- BIGONESS, W. J. y TOSI, H. L. (1984): "Correlates of voting behaviour in a union decertification election", *Academy of Management Journal*, vol. 27 (3), pp. 654-659.

- BILGIC, R. (1998): "The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers", *Journal of Psychology*, vol. 132 (5), pp. 549-557.
- BLANCHFLOWER, D. G. y OSWALD, A. J. (1999): "Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction", presentado en la Cornell University conference, mayo 1999.
- BLAU, P. (1964): *Exchange and power in social life*. Willey, Nueva York.
- BLAU, G. J. y BOAL, K. R. (1987): "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, vol. 12 (2), pp. 288-300
- BLUEN, S. D y ZWAM, C. (1987): "Trade union membership and job satisfaction", *South African Journal of Psychology*, vol. 17 (4), pp. 160-164.
- BLUM, M. L. y NAYLOR, J.C. (1976): *Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. Trillas, México.
- BONET, LL. (2004): "El Turismo cultural". En TOWSE R. (eds.): *Manual de Economía Cultural*, (pp. 235-260), Fundación Autor, Madrid.
- BOOTH, A. L.; FRANCESCONI, M. y FRANK, J. (2002): "Temporary jobs: stepping stones or dead ends?" *Economic Journal*, vol. 112, pp. 189-213.
- BORJAS, G. J. (1979): "Job satisfaction, wages and unions", *Journal of Human Resources*, vol. 14, pp. 21-40.
- BOSHOFF, C. y MELS, G. (1995): "A Causal Model to Evaluate the Relationships Among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality", *European Journal of Marketing*, vol. 29 (2), pp. 23-42.

- BOZEMAN, D. P. y PERREWE, P. L. (2001): "The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 161-173.
- BRAVO, M. I., PEIRÓ, J. M. y RODRÍGUEZ, I. (1996) "Satisfacción Laboral". En PEIRÓ, J. M. y PRIETO, F. (eds.): *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I. La actividad laboral en su contexto*, (pp. 343-394). Síntesis, Madrid.
- BRAYFIELD, A. H. y ROTHE, H. (1951): "An index of satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 3, pp. 307-311.
- BRECKLER, S. J. (1984): "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude", *Journals of Personality and Social Psychology*, vol. 5/84, pp. 1191-1205.
- BRICKMAN, P. (1987): "Commitment". En WORTMAN C. B. y SORRENTINO R. (eds.): *Commitment, conflict, and caring*, (pp. 1-18), Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall.
- BROSCHAK, J. P. y DAVIS-BLAKE, A. (1999): "Is temporary employment an effective selection tool?: The relationship between temporary employment and job performance", presentado en el *Annual meeting of the Academy of Management*, Chicago.
- BROWN, S. P. (1996): "A meta-analysis and review of organizational research on job involvement", *Psychological Bulletin*, vol. 120, pp. 235-255.
- BROWN, D. y MCINTOSH, S. (1998): "If you're happy and you know it... Job satisfaction in the low wage service sector", *Centre for Economic Performance, Working Paper*, 405, London School of Economics.

- BRYMER, R. A. (1991): "Employee empowerment: a guest driven leadership strategy", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 32 (1), pp. 58-68.
- BRYSON, A.; CAPPELLARI, L. y LUCIFORA, C. (2004): "Does union membership really reduce job satisfaction?" *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42 (3), pp. 439-459.
- BUCHANAN, B. (1974): "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations," *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 533-56.
- BUONOCUORE, F. (2010): "Contingent work in the hospitality industry: A mediating model of organizational attitudes", *Tourism Management*, vol. 31, pp. 378-385
- BUTCHER, K.; SPARKS, B. y O'CALLAGHAN, F. (2002): "Evaluative and relational influence on service loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12 (4), pp. 310-327
- CALVANTE SILVA, J. J. (2004): *Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas*. Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis Doctoral, Barcelona.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. y FORÉS JULIÁN, B. (2001): "La Competitividad de la Empresa Turística Española: Efectos Empresa, Entorno y Destino", *Papeles de Economía Española*, vol. 128, pp. 238-253.
- CAMPBELL, J. P.; DUNNETTE, M. D.; LAWLER, E. E. y WEICK, K. E. (1970): *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill, Nueva York.
- CAMPOS SORIA, J. A.; ORTEGA-AGUAZA, B. y ROPER GARCÍA, M. A. (2009): "Gender segregation and wage difference in the hospitality industry", *Tourism Economics*, vol. 15 (4), pp. 847-866

- CANTISANO, G.; LISBONA, A.; PALACÍ, F., y ALONSO, E. (2004). “La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multigrupo”, *Psicothema*, vol. 16 (3), pp. 363-368.
- CAPELLI, P. y SHERER, P. D. (1988): “Satisfaction, market wages and labour relations: an airline study”, *Industrial Relations*, vol. 13, pp. 56-73.
- CARPENTER, C. G. y STRAWSER, R. H. (1971): “A study of the job satisfaction of academic accountants”, *The Accounting Review*, vol. 46, pp. 509-518.
- CASANUEVA ROCHA, C. y GALLEGO AGUEDA, M. A. (2011): *Dirección y Organización de Empresas Turísticas*. Pirámide, Madrid.
- CASTILLO, J. J. Y PRIETO, C. (1990): “Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la Sociología del Trabajo”, CIS, *Colección “monografías”*, n. 6, pp. 128-156
- CASTRO, E. J. Y DÍAZ, J (2008): Universidad, Sociedad y Mercados Globales. Comunicación presentada en la *Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa International Conference*, 17, pp. 563-575. Salvador de Bahía.
- CHIU, C. (1998): “Do professional women have lower job satisfaction than professional men?” *Lawyers as a case study, in Sex Roles*, vol. 38 (7-8), pp. 521-537.
- CHURCHILL, G. A. (1979): “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”, *Journal of Marketing Research*, vol. 16 (1), pp. 64-73.
- CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M. y WALKER, O. C. (1974): “Measuring the job satisfaction of industrial salesmen”, *Journal of Marketing Research*, vol. 11, pp. 254-260.

- CLARK, A. E. (1996a): *Working and well-being: Some international evidence*, OECD, mimeo, París.
- CLARK, A. E. (1996b): "Job satisfaction in Britain", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 34, pp. 189-217.
- CLARK, A. E. (1997): "Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?" *Labour Economics*, vol. 4, pp. 341- 418.
- CLARK, A. E. (1998): "Measures of job satisfaction: what makes a good job? Evidence from OECD countries", *Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, n. 34.
- CLARK, A. E. (2001): "What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data", *Labour Economics*, vol. 8, pp. 223-242.
- CLARK, A. E. y GEORGELLIS, Y. (2004): "Kahneman meets the quitters: peak-end behaviour in the labour market", Febrero, CNRS and DELTA mimeo; Brunel University.
- CLARK, A. E. y OSWALD, A. J. (1996): "Satisfaction and comparison income", *Journal of Public Economics*, vol. 61, pp. 359-381.
- CLAURE, M. y BÖHRT, M. (2003): *Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membrecía y lealtad*. Universidad Católica boliviana San Pablo. World wide web: [http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO\(Articulo%20Completo\).htm](http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO(Articulo%20Completo).htm). Última consulta realizada: 3 de julio de 2011.
- CLUGSTON, M. (2000): "The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, pp. 477-486.

- COHEN, A. (2000): "The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models", *Human Relations*, vol. 53, pp. 387-417.
- COHEN, A. (2003): *Multiple commitments at work: An integrative approach*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- COHEN, A. y GATTIKER, U. E. (1992): "An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach", *Industrial Relations (Relations Industrielles)*, vol. 47 (3), pp. 439-461.
- COHEN, A. y KIRSCHMENYER, C. (1995): "A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and non-work participation", *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 46, pp. 189-202.
- COMISIÓN EUROPEA (2002): *Employment in Europe*, capítulo 3. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo.
- COMMEIRAS, N. y FOURNIER, C. (2001): "Critical evaluation of Porter *et al*, organizational commitment questionnaire: Implications for researchers", *Journal of Personal Selling & Sale Management*, vol. 21, pp. 239-245.
- COOK, J., y WALL, T. (1980): "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, pp. 39-52.
- COOK, J.D.; HEPWORTH, S. J.; WALL, T. D. y WARR, P. B. (1981): *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. Academic Press, Londres.
- COOPER, M. R.; MORGAN, B. S.; FOLEY, P. M. y DAPLAN, L. B. (1979): "Changing employee values: Deepening discontent?", *Harvard Business Review*, vol. 57, pp. 117-125.

- COTTON, J. L. (1993): *Employee involvement*. Sage, Nueva York.
- CORNER, J. M.; MACHLEIT, K. A. y LAGACE, R.R. (1989): "Psychometric assessment of a reduced version of INDSALES", *Journal of Business Research*, vol. 18, pp. 291-302.
- CRESPI VALLBONA, M. y BORJA REVERTER, S. (2011): "El Empleado Comprometido", *Capital Humano*, vol. 255, pp. 58-64.
- CRITES, S. L.; FABRIGAR, L. R. y PETTY R. E. (1994): "Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 12, pp. 619-634.
- CUADRADO ROURA, J. R. y LÓPEZ MORALES, J. M. (2011): "El Turismo: un Sector Clave en la Economía Española", *Papeles de Economía Española*, vol. 128, pp. 2-20.
- CURRIVAN, D. (1999): "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover", *Human Resource Management Review*, vol. 9 (4), pp. 495-524.
- CURRY, J. P.; WAKEFIELD, D. S.; PRICE, J. L., y MUELLER, C. W. (1986): "On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment", *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 847-858.
- DALTON, D. R. y MESCH, D. J. (1991): "On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 810-817.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1996): *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. 8ª edición, McGraw-Hill, México.

- DAVIS, K. y NWESTROM, J. (2000): *Comportamiento humano en el trabajo*. 10ª edición, McGraw Hill, México.
- DAVIS, K. y NEWSTROM J. (2001): *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª edición, McGraw Hill, México.
- DAWIS, R. V. (1964): *A theory of work adjustment, studies in vocational rehabilitation*. XV, Minnesota.
- DeNEVE, K. M. y COOPER, H. (1998): "The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being", *Psychological Bulletin*, vol. 95 (3), pp. 542-575.
- DIENER, E. (1999): "Subjective well-being: Three decades of progress", *Psychological Bulletin*, vol. 125 (2), pp. 276-302.
- DIENER, E., y SUH, M. E. (1997): "Subjective well-being and age: An international analysis", *Annual Review of Gerontology Geriatrics*, vol. 172, pp. 304-324.
- DOERING, M.; RHODES, S. R. Y SHUSTER, M. (1983): *The aging worker*. Sage, Beverly Hills.
- DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A. y CASTANEDA, M. B. (1994): "Organizational commitment: the utility of an integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, pp. 370-380.
- EARLEY, P. C.; WOJNAROSKI, P. y PREST, W. (1987): "Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72 (1), febrero, pp. 107-114
- EBERHARDT, B. J. y SHANI, A. B. (1984): "The effects of part-time versus full-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 27 (4), pp. 893-900.

- EDWARDS, C. y ROBINSON, O. (2001): "Better part-time jobs? A study of part-time working in nursing and the police", *Employee Relations*, vol. 23 (5), pp. 438-453.
- ENGSTRÖM, T.; WESTNES, P. y WESTNES, S. F. (2003): "Evaluating intellectual capital in the hotel industry", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, pp. 287-303
- ESKILDSEN, J. K.; KRISTENSEN, K. y WESTLUND, A. H. (2004): "Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries", *Employee Relations*, vol. 26, pp. 122-136.
- ETZIONI, A. (1979): *Organizaciones Modernas*, UTEHA, México.
- EWEN, R. (1964): "Some determinants of job satisfaction: a study of the generality of Herzberg's theory", *Journal of Applied Psychology*, vol. 48, pp. 161-163.
- FARBER, B. (1991): *Urban school restructuring and teacher burnout*. ERIC/CUE Digest, Number 75, ERIC Clearinghouse on Urban Education, Nueva York.
- FERNÁNDEZ FUSTER, L. (1989): *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. Editorial Alianza, Madrid.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, F. (1987): *Estudios sobre la encíclica – Laborem exercens-, ¿Qué significa trabajo?: Un análisis filosófico*, BAC, Madrid, pp. 185-200.
- FERNÁNDEZ SEARA, J. (1987): *Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS)*. TEA, Madrid.
- FERNÁNDEZ, J. A. y OVEJERO, A. (1994): "Satisfacción laboral en un centro hospitalario. Un análisis del cuestionario de Porter", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 10 (28), pp. 39-61.

- FESTINGER, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford. Stanford University Press, California.
- FITZ-ENTZ, J. (1997). "It's costly to lose good employees", *Workforce*, vol. 76 (8), pp. 50-51.
- FORGIONNE, G. A. y PEETERS, V. E. (1982): "Differences in job motivation and satisfaction among female and male managers", *Human Relations*, vol. 35 (2), pp. 101-118.
- FOSAM, E. B.; GRIMSLEY, M. F. J. y WISHER, S. J. (1998): "Exploring models for employee satisfaction with a particular reference to police force", *Total Quality Management*, vol. 9, pp. 235-247.
- FRANCÈS, R. (1981): *La satisfaction dans le travail et l'emploi*. P.U.F., París
- FREEMAN, R. B. (1978): "Job satisfaction as an economic variable", *American Economic Review*, vol. 68, pp. 135-141.
- FRUTOS, B.; RUÍZ, M. A. y SAN MARTÍN, R. (1998): "Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso de la organización", *Psicológica*, vol. 19, pp. 345-366.
- 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
- FULLAGAR, C. y BARLING, J. (1991): "Predictors and outcomes of different patterns of organizational and union loyalty", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 64, pp. 129-43.
- FULLER, J. B. y HESTER, K. (1998): "The effect of labor relations climate on the union participation process", *Journal of Labor Research*, vol. 14 (1), pp. 171-187

- FURNHAM, A. (1995): *Personalidad y Diferencias Individuales en el Trabajo*. Pirámide, Madrid.
- FURNHAM, A. y SCHAEFFER, R. (1984): "Parson-environment fit, job satisfaction and mental health", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 57, pp. 295-307.
- GAERTNER, S. (1999): "Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models", *Human Resource Management Review*, vol. 9 (4), pp. 479-493.
- GALLARDO GALLARDO, E. (2008): "Evolución en el Estudio y Medida del Compromiso Organizativo. Problemáticas y Soluciones", *Estableciendo Puentes en una Economía Global*, (Comunicación) vol. 2, pp. 1-15
- GALLARDO GALLARDO, E.; SÁNCHEZ CAÑIZARES, S; .LÓPEZ-GUZMÁN GUZMÁN, T. y MILLÁN VÁZQUEZ DE LA TORRE, G. (2007): "Una radiografía del sector hotelero andaluz. Análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores", *Pecunia*, vol. 5, pp. 87-106
- GALLEGO AGUEDA, M. A. y CASANUEVA ROCHA, C. (2010): *Dirección y organización de empresas turísticas*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- GALUP, S.; KLEIN, G. y JIANG, J. (2008): "The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees", *Journal of Computer Information Systems*, vol. 48 (4), pp. 58-68.
- GAMERO BURÓN, C. (2005): *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Consejo Económico y Social, Madrid.
- GAMERO BURÓN, C. (2007): "Satisfacción laboral y tipo de contrato en España", *Investigaciones Económicas*, vol. XXXI (3), pp. 415-444.

- GAMBOA RUIZ, E. J. (2010): “Satisfacción Laboral: descripción teórica de sus determinantes”. *Revista electrónica Psicología Científica.com*. World wide web: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-462-1-satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinante.html>, pp. 1-3. Última consulta realizada: 23 de noviembre de 2010.
- GARCÍA FERRANDO, M (1995): *Socioestadística*. Alianza, Madrid.
- GARCÍA GRACIA, M. I.; ZOFÍO PRIETO, J. L.; HERRARTE SÁNCHEZ, A. y MORAL CARCEDO, J. (2007): *La Dimensión Económica de la Industria de la Cultura y el Ocio en España*. McGraw Hill, Madrid.
- GARCÍA MORA, M. B. (2004): *Efectos de la educación sobre los determinantes de la satisfacción laboral en España. Un análisis de los beneficios monetarios y no monetarios en el mercado de trabajo mediante modelos logit ordenados*. Universidad de Valencia. Tesis Doctoral, Valencia.
- GAZIOGLU, S. y TANSEL, A. (2002): “Job satisfaction in Britain: individual and job related factors”, *ERC Working Papers in Economics*, 03/03.
- GIBSON, J. L. y KLEIN, S. M. (1970): “Employee attitudes as a function of age and length of service: a reconceptualization”, *Academy of Management Journal*, vol. 13, pp. 411-425.
- GLENN, N. D.; TAYLOR, P. A. y WEAVER, C.D. (1977): “Age and job satisfaction among males and females: a multivariate, multisurvey study”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, pp. 189-193.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. y BALKIN, D. B. (1984): “Faculty satisfaction with pay and other job dimensions under union and non-union conditions”, *Academy of Management Journal*, vol. 27 (3), pp. 591-602.

- GONZÁLEZ, L. y ANTÓN, C. (1995): "Dimensiones del compromiso organizacional". En GONZÁLEZ, L.; DE LA TORRE, A. y DE ELENA, J. (eds.): *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*, (pp. 89-104). Eudema, Salamanca.
- GONZÁLEZ, L. y TALÓN P. (2010): *Dirección hotelera: operaciones y procesos*. Editorial Síntesis, Madrid.
- GONZÁLEZ, T. F. y GUILLÉN, M. (2008): "Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of "normative commitment", " *Journal of Business Ethics*, vol. 78, pp. 401-14.
- GORDON, M. E. y DENISI, A. S. (1995): "A re-examination of the relationship between union membership and job satisfaction", *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 48 (2), pp. 222-236.
- GOWLER, D. y LEGGE, K. (1972): "The internal labour market and the property to stay", *Research into the behaviour of the labour market*. Doc. HS/H/201/399, OCDE, pp. 6-9.
- GRACIA, A. F.; PINAZO D. C. y CARRERO V. P. (2001): "Implicación, compromiso y centralidad con el trabajo: ¿es o no el mismo concepto?", *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, vol. 17(1), pp. 109-121.
- GRANDE I. y ABASCAL, E. (2005): *Análisis de Encuestas*. Esic, Madrid.
- GREEN, F. y TSITSIANIS, N. (2005): "An investigation of national trends in job satisfaction in Britain and Germany", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, pp. 401-429.
- GREENHALGH, L. y ROSENBLATT, Z. (1984): "Job insecurity: toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 438-448.

- GRIFFIN, R. W. y BATEMAN, T. S. (1986): "Job Satisfaction and Organizational Commitment". En COOPER, C. L. y ROBERTSON, I. (Eds.): *International of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 99-102), Wiley & Sons, Chischester.
- GROOT, W. y MAASEN VAN DEN BRINK, H. (1999): "Job satisfaction of older workers", *International Journal of Manpower*, vol. 20, pp. 343-360.
- GRÖNROSS, C. (1990): "Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface". *Journal of Business Research*, vol. 20 (1), pp. 3-11.
- GRUND, C. y SLIVKA, D. (2001): "The impact of wage increases on job satisfaction-Empirical evidence and theoretical implications". *IZA Discussion Papers*, 387.
- GUTHRIE, J. P.; SPELL, C. H. S. y OCHOKI, R. N. (2002): "Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 13 (1), pp. 183-197.
- GUNDLANCH, G. T.; ACHROL, R. S. y MENTZER, J. T. (1995): "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, vol. 59 (1), pp. 78-92
- GUTIÉRREZ BRONCANO, S. y RUBIO ANDRÉS, M. (2009): "El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas", *Cuadernos de Turismo*, vol. 23, pp. 129-147.
- HACKMAN, J. R. y OLDHAM, G. R. (1975): "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 159-170.
- HAIR, J. F. (2005): *Análise Multivariada de Dados*. Bookan, Porto Alegre.

- HALL, S. (1995): "Hotel's success breeds happy employees", *Hotel & Motel Management*, vol. 210 (18), pp. 3-4.
- HALL, D. T. y GORDON, F. E. (1973): "Career choices of married women: effects on conflict, role behaviour and satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 58, pp. 42-48.
- HALL, D. T. y MIRVIS, P. H. (1996): *The new protean career: Psychological success and the path with a heart*. En D. T. HALL AND ASSOCIATES (eds.): *The career is dead - long live the career: A relational approach to careers*, (pp. 15-45). San Francisco: Jossey-Bass.
- HALL, D. T. y MIRVIS, P. H. (1996): *The new protean career: psychological success and the path with a heart*. Hall, D.T. Jossey-Bass, San Francisco.
- HALL, D. T., SCHNEIDER, B. y NYGREN, H. T. (1970): "Personal factors in organizational identification," *Administrative Science quarterly*, vol. 15, pp. 176-90.
- HAMMERMESH, D. S. (1977): "Economic aspects of job satisfaction". En SHENFELTER, C y OATES, W. E. (eds.): *Essays in Labor Market Analysis*, (pp. 53-72). Halsted Press, Nueva York.
- HAMERMESH, D.S (2001): "The Changing Distribution of Job Satisfaction", *Journal of Human Resources*, vol. 66, pp. 266-280
- HARPAZ, I. (1983): *Job satisfaction. Theoretical perspectives and longitudinal analysis*. Libra Publishers, Princeton.
- HARRINGTON, H. J. (1993): *Mejoramiento de los procesos de la empresa / Business process improvement*. McGraw-Hill. México, D.F.
- HARRISON, J. K. y HUBBARD, R. (1988): "Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a US firm in Mexico", *The Journal of Social Psychology*, vol. 138 (5), pp. 609-623.

- HARRISON, D. A.; NEWMAN, D. A. y ROTH, P. L. (2006): "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural outcomes and time sequences", *Academy of Management Journal*, vol. 49 (2), pp. 306-325.
- HERNÁNDEZ, B.; CERVERA J. L. y MATESANZ E. (2001): *Técnicas estadísticas de investigación social*. Ediciones Díaz Santos, S.A., Madrid.
- HERRERO PRIETO, L. C. (2011): "El Turismo Cultural en España: Un Sector Estratégico", *Papeles de Economía Española*, vol. 128, pp. 172-187.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B. B. (1959): *The motivation to work*. Wiley, Nueva York.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; PETERSON, R. O. y CAPWELL, D. R. (1957): *Job attitudes: review of research and opinion*. Psychological service of Pittsburgh, Pittsburgh.
- HODSON, R. (1985): "Workers Comparisons and Job Satisfaction", *Social Science Quarterly*, vol. 66, pp. 266-280
- HOPPOCK, R. (1935): *Job Satisfaction*. Arno Press, Nueva York.
- HREBINIAK, L. G. y ALUTTO, J. A. (1972): "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment," *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 555-73.
- HULIN, C. L (1966): "Job satisfaction and turnover in a female clerical Population", *Journal of Applied Psychology*. vol. 50 (4), pp. 280-285
- HUNT, J. W. y SAUL, P. N. (1975): "The relationship of age, tenure and job satisfaction in males and females", *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 690-702.

- HUNT, S. D.; CHONKO, L. B. y WOOD, V. R. (1985): “Organizational Commitment and Marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 112–126
- 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 (2), pp. 285-293.
- IAFFALDANO, M. T. y MUCHINSKY, P. M. (1985): “Job satisfaction and job performance: a meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, vol. 97, pp. 251-273.
- INSTITUTO DE ESTÚDIOS TURÍSTICOS (2011): *Informe Anual 2010 FRONTUR/EGATUR*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2010): *Cuenta Satélite del Turismo en España*. Servicio de Publicaciones del Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2011): *Cifras de población y censos demográficos*. Servicio de Publicaciones del Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2011): *Encuesta anual de coste laboral. Serie 2008-2010*. Servicio de Publicaciones del Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- IROSON, G. H. (1989): “Constitution of a job in general scale: A comparison of global, composite and specific measures”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 193-200.
- IVANCEVICH, J. M. y DONNELLY, J. H. (1968): “Job satisfaction research: a manageable guide for practitioners”, *Personnel Journal*, vol. 47, pp. 172-177.

- IVERSON, R. D. y BUTTIGIEG, D. M. (1999): "Affective, Normative and Continuance commitment: can the "right kind" of commitment be managed?" *The Journal of Management Studies*, vol. 36 (3), pp. 307-34.
- 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.
- JACKOFSKY, E. F. y PETERS, L. H. (1987): "Part-time versus full-time employment status differences: A replication and extension". *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 8, pp. 1-9.
- JACOBSEN, D. I. (2000): "Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment?" *Managing Service Quality*, vol. 10, pp. 187-200.
- JAROS, S. J.; JERMIER, J. M.; KOEHLER, J. W. y SINCICH, T. (1993): "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models", *Academy of Management Journal*, vol. 36 (5), pp. 951-995.
- JOHANSSON, P. y PALME, M. (1996): "Do economic incentives affect work absence? Empirical evidence using Swedish micro data", *Journal of Public Economics*, vol. 59, pp. 195-218.
- JOHNSON, K. (1981): "Towards an understanding of labour turnover?" *Service Industries Review*, vol. 1 (1), pp. 4-17.
- JOHNSON, R. E. y CHANG, C. H. (2006): "-I- is to continuance as - we - is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment", *Journal of organizational Behaviour*, vol. 27 (5), pp. 549-570.

- JUANEDA AYENZA, E. y GONZÁLEZ MENORCA, L. (2007): “Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro”. *Grupo de investigación FEDRA*, pp. 3590-3609. Universidad de La Rioja.
- JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; THORESEN, C. J. y PATTON, G. K. (2001): “The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review”, *Psychological Bulletin*, vol. 127, pp. 376-407.
- JUDGE, T. A. y WATANABE, S. (1994): “Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 67, pp. 101-107.
- JUDGE, T. A. (2000): “Promote Job Satisfaction Through Mental Challenge”, *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*, pp. 75-89.
- JÜRGES, H. (2001): “Age, cohort and the slump of job satisfaction among West-German workers”, *Dortmund University, Discussion Papers in Economics*, vol. 17 (4), pp. 489-518
- KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J. L. y THALER, R. (1986): “Fairness as a constraint on profit seeking: fairness in the market”, *American Economic Review*, vol. 76, pp. 728-741.
- 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*.
- KALLEBERG, A. L. y LOSCOCCO, K. A. (1983): “Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction”, *American Sociological Review*, vol. 48 (1), pp. 78-90

- KANUNGO, R. N. (1982): "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, pp. 341-349.
- KATZ, D. y KAHN, R. L. (1978): *The social psychology of organizations*. Wiley, Nueva York.
- KATZELL, R. A. (1964): "Personal values, job satisfaction and job behaviour". En BOROW, H. (eds.): *Man in a world at work*, (pp. 341-363), Houghton Mifflin, Boston.
- KELLER, R. T. (1983): "Predicting absenteeism from prior absenteeism, attitudinal factors and non-attitudinal factors", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 536-540.
- KEON, T. Y MCDONALD, B. (1982): "Job satisfaction and life satisfaction: an empirical evaluation of their interrelationship", *Human Relations*, vol. 35 (3), pp. 167-180.
- KIM, J. W. Y ROWLEY, C. (2005): "Employment commitment: a review of the background, determinants and theoretical perspectives", *Asia Pacific Business Review*, vol. 11, pp. 105-124.
- KIM, S. W.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. y WATSON, T. W. (1996): "The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital", *Human Relations*, vol. 49, pp. 947-975.
- KING, N. (2004): "Using interviews in qualitative research". En CASSELL, C. y SYMON, G. (eds.): *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, (pp. 11-22). Londres: Sage Publications,
- KO, J. W.; PRICE, J. L. y MUELLER C. W. (1997): "Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, pp. 961-973.
- KOHLER, S. S. y MATHIEU, J. E. (1963): "Individual characteristics, work perceptions, and affective reactions influences on differentiated

- absence criteria”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, pp. 515-530.
- KOKKO, J. y GUERRIER, Y. (1994): “Over education, underemployment and job satisfaction: a study of Finnish hotel receptionists”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 13(4), pp. 375-386.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1994): *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill, México.
- KORMAN, A. K. (1978): *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Motova, Madrid.
- KOVACH, K. A. (1977): *Organizational saice, job satisfaction, absenteeism and turnover*. University Press of America, Washington, D.C.
- KULID, C. T. y AMBROSE, M. L. (1992): “Personal and Situational Determinants of Referent Choice”, *Academy of Management Review*, April, vol. 17 (2), pp. 212-237.
- KVALE, S. (1983): “The qualitative research interview: a phenomenological and hermeneutical mode of understanding”, *Journal of Phenomenological Psychology*, vol. 14 (2), pp. 171-196.
- LAGOMARSINO, R. (2003): *Compromiso organizacional*. Ed. Universidad de Montevideo-IEEM, nº 2, Montevideo.
- LAM, T.; ZHANG, H. y BAUM, T. (2001): “An investigation of employees’ job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong”, *Tourism Management*, vol. 22, pp. 157-165.
- LARRAINZAR, M. J.; MIÑARRO, J.; MOLINOS, F. J. y VERDÚ, M. A. (2001): “La satisfacción laboral en el hospital de Sant Cugat de Asepeyo”, *Capital humano*, vol. 143, pp. 46-50.

- LARSON, P. D. Y SINHA, A. (1995): "The TQM Impact: A Study of Quality Manager's Perceptions", *Quality Management Journal*, vol. 2 (3), pp. 53-66.
- LATHAM, G. P. (2007): *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- LATHAM, G. P. y PINTER, C. C. (2005): "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century", *Annual Review of Psychology*, vol. 56, pp. 485-516.
- LAWLER III, E. E. y SUTTLE, J. L. (1972): "A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept", *Organizational Behaviour and Human Performance*, nº 7, April, pp. 265-287.
- LAWLER, E. J. (1992): "Affective attachments to nested groups: A choice-process theory", *American Sociological Review*, vol. 57, pp. 327-339.
- LEAL, A.; ALFARO DE PRADO, A.; RODRÍGUEZ, L. y ROMÁN, M. (1999): *El factor humano en las relaciones laborales*. Pirámide, Madrid.
- LEAL, A.; ROMÁN, M.; ALFARO DE PRADO, A. y RODRÍGUEZ, L. (2004): *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Pirámide, Madrid.
- LEE-ROSS, D. (1993): "Two styles of management, two types of worker", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 5 (4), pp. 20-24.
- LEE-ROSS, D. (1995): "Attitudes and work motivation of subgroups of seasonal hotel workers", *The Service Industries Journal*, vol. 15 (3), pp. 295-314.
- LEE, K. N.; ALLEN J.; MEYER, J. P. y RHEE, K. Y. (2001): "The Tree-Component Model of Organizational Commitment: An Application to

- South Korea," *Journal of Applied Psychology*, vol. 50 (4), pp. 596-614.
- LEE, Y. 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*, vol. 25 (3), pp. 732- 739.
- LEE, C. y WAY, K. (2010): "Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, pp. 344-353.
- LEPAK, D. P. y SNELL, S. A. (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, vol. 24 (1), pp. 31-48.
- LETART, L.; MORINEAU, A.; LAMBERT, P. y PLEUVERT, P. (1994): *Sistema compatible para el análisis de datos*. Manual de referencia, CISIA, París.
- LEPPÄNEN, R. A. y OLKINUORA, M. A. (1987): "Psychological stress experienced by health care personnel", *Scandinavian Journal of Environmental Health*, vol. 13, pp. 1-7.
- 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 (5), pp. 947-962.
- LEVY-GARBOUA, L. y MONTMARQUETTE, C. (1997) : "Reported job satisfaction : what does it mean ?", *Cahier de recherche LAMIA et Cahier d recherche CIRANO, Série Scientifique*, n. 97-09.
- LEVY-GARBOUA, L. y MONTMARQUETTE, C. (2001) : "Satisfaction judgements and utility analysis", *18èmes Journées de Micro-économie Appliquée*, 7-8 Jun., Nancy, Francia.

- LÉVY-LEBOYER, C. (1975): *Psicología de las organizaciones*. Ediciones Planeta, Barcelona.
- LEWIS, G. B. (1998): "Part-time employment in the federal service: Do the benefits outweigh the costs?" *American Review of Public Administration*, vol. 28, pp. 61-74.
- LILLO, A. (2009): "El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas", *Cuadernos de Turismo*, vol. 24, pp. 53-64.
- LINCOLN, J. y KALLEBERG, A. L. (1985): "Work organization and workforce commitment: a study of plants and employees in the US and Japan", *American Sociological Review*, vol. 50, pp. 738-760.
- LINCOLN, J. y KALLEBERG, A. L. (1990): *Culture, control and commitment: A study of work organization and work orientations in the United States and Japan*. Cambridge University Press, Cambridge.
- LINZ, S. J. (2003): "Job satisfaction among Russian workers", *Journal of Manpower*, vol. 24 (6), pp. 626-645.
- LOCKE, E. A. (1968): "Towards a theory of task motivation and incentives". *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 3, pp. 157-189.
- LOCKE, E. A. (1969): "What is job satisfaction?" *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 4, pp. 309-336.
- LOCKE, E. A. (1976): "The nature and causes of job satisfaction". En DUNNETTE, M. D. (eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 279-307). Rand McNally, Chicago.
- LOCKE, E. A. (1997): "The Motivation to Work: What We Know", *Advances of Management Journal*, vol. 10, marzo, pp. 50-66.

- LOCKE, E. A., Y LATHAM G. P. (2006): "New Directions in Goal Setting Theory". *Current Directions in Psychological Science*, vol. 5, pp. 265-268.
- LODAHL, T. M. y KEJNER, M. (1965): "The definition and measurement of job involvement", *Journal Applied Psychology*, vol. 49, pp. 24-33.
- LOGAN, N. y O'REILLY, C. A. (1973): "Job satisfaction among part-time and full-time employees", *Journal of vocational behaviour*, vol. 3, pp. 33-41.
- LÓPEZ MENA, L. (1983): *Inventario IST. Adaptación a España del cuestionario de P. Smith*. Aird y Asociados, Barcelona.
- LÓPEZ-GUZMÁN, T. y SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. (2008): "La creación de productos turísticos utilizando rutas enológicas", *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 6 (2), pp. 159-171.
- LÓPEZ-GUZMÁN, T.; SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. y RODRÍGUEZ-GARCÍA, J. (2009): "Wine routes in Spain", *Tourism, An International Interdisciplinary Journal*, vol. 57 (4), pp. 421-434.
- LUCAS MARÍN, A. (1981): "Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander", *Revista de Investigaciones Sociológicas*, n. 13, pp. 65-100.
- LUCAS MARÍN A. (1990): *Sociología de la empresa*. Ibérica Europea Ediciones, Madrid.
- LUCAS MARÍN, A. (2002): *Sociología de las organizaciones*. McGraw-Hill, Madrid.
- LUTHANS, F. y THOMAS, L. T. (1989): "The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study-a research note", *Personnel Review*, vol. 18 (1), pp. 23-26.

- LYDON, R. y CHEVALIER, R. (2002): "Estimates of the effect of wages on job satisfaction", *CEP-LSE Discussion Papers*, 0531.
- MAIER, N. R. F. (1963): *Psicología Industrial*. Rialp, Madrid.
- MAGENAU, J. M.; MARTIN, J. E. y PETERSON, M. M. (1988): "Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file members", *Academy of Management Journal*, vol. 31 (2), pp. 359-376.
- MANGIONE, T. W. y QUINN, R. P. (1975): "Job satisfaction, counterproductive behaviour and drug use at work", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 114-116.
- MANHARDT, P. J. (1972): "Job orientation of male and female college graduates in business", *Personnel Psychology*, vol. 25, pp. 361-368.
- MARTIN, J. E.; MAGENAU, J. M. y PETERSON, M. F. (1986): "Variables related to patterns of union stewards commitment", *Journal of Labor Research*, vol. 7, pp. 323-336.
- MARTIN, T. N. y HAFER, J. C. (1995): "The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full and part-time employees", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 46, pp. 310-331.
- MARTÍN ROJO, I (1995): *La cultura empresarial de los hoteles de la Costa del Sol*. Empresa Pública de Turismo Andaluz. Junta de Andalucía. Málaga.
- MARTIN ROJO, I. (2009): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- MASLOW, A. (1954): *Motivation and Personality*. Harper and Row, Nueva York.

- MASON, C. y GRIFFIN, M. (2002): "Group task Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups", *Small Group Research*, vol. 33, pp. 271-312.
- MATHIEU, J. E. (1991): "A cross-level non recursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 607-618.
- MATHIEU, J. E. y ZAJAC, D. M. (1990): "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, vol. 108, pp. 171-194.
- MAYER, R. C. y SCHOORMAN, F. D. (1992): "Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 671-84.
- MAYO, E. (1933): *The human problems of an industrial civilization*. MacMillan, Nueva York.
- McCLELLAND, D. C. y WINTER, D. G. (1969): *Motivating economic achievement*. Free Press, Nueva York.
- McDONALD, D. J. y MAKIN, P. J. (2000): "The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff", *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 21 (2), pp. 84-91.
- McGEE, G. W. y FORD, R. C. (1987): "Two (or more) dimensions of organizational commitment: re-examination of the affective and continuance commitment scales", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, pp. 638-642.
- McGREGOR, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, Nueva York.

- McNEESE-SMITH, D. K. y NAZAREY M. (2001): "A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment Among Nurses / Practitioner Application," *Journal of Healthcare Management*, vol. 46 (3), pp. 175-88.
- McNEESE-SMITH, D. K. y VAN SERVELLEN, G. (2000): "Age, Developmental and Job Stages: Impact on Nurse Outcomes", *Outcomes Management for Nursing Practice*, vol. 4 (2), pp. 97-104.
- MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. y CALATAYUD, C. (1986): "El Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez. (Presentación del Cuestionario S4/82)", *Millars, Revista de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación*, vol. 11 (3-4), pp. 43-78.
- MENDOZA SIERRA, M. A.; ORGAMBIDEZ RAMOS, A. y CARRASCO GONZÁLEZ, 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*, vol. 8 (2), pp. 351-361
- MENG, R. (1990): "The relationship between unions and job satisfaction", *Applied Economics*, vol. 22, pp. 1635 – 1648.
- MESEGUER ALBERT, J. (2011): "Estrategia de RR. HH.", *Capital Humano*, vol. 254, pp. 21-22
- MESQUIDA FERRANDO, J. (2001): "La Política Turística Española en el Actual Contexto Económico", *Papeles de Economía Española*, nº 128, pp. 88-96
- MEYER, J. P. *et al.* (2002): "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, pp. 20-52.

- MEYER, J. P. y ALLEN, N. J. (1984): "Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, pp. 372-378.
- MEYER, J. P. y ALLEN, N. J. (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-18.
- MEYER, J. P. y ALLEN, N. J. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 61-89.
- MEYER, J. P. y ALLEN, N. J. (1997): *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Y GELLATLY I. R. (1990): "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 710-20.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Y SMITH, C. A. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 538-551.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. y TOPOLNYTSKY, L. (1998): "Commitment in a Changing World of Work", *Canadian Psychology*, vol. 39, pp. 83-93.
- MEYER, J. P.; BECKERT, E. y VANDENBERGHEC (2004): "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89 (6), pp. 991-1007.

- MEYER, J.P. Y HERSCOVITCH, L. (2001): "Commitment in the workplace". Toward a general model", *Human Resource Management Review*, n. 11, pp. 299-326
- MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L. y TOPOLNYTSKY, L. (2002): "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, pp. 20-52.
- PIERCE, J. L. Y DUNHAM, R. B. (1987): "Organizational Commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences", *Journal of Management*, nº 12, pp. 163-178
- MILL, B. (1996): "How to treat your employees like customers", *Nation's Restaurant News*, vol. 30 (11), pp. 56-57.
- MILLER, H. E. y TERBORG, J. R. (1979): "Job attitudes of part-time and full-time employees", *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, pp. 380-386.
- MILLER, P. W. (1990): "Trade unions and job satisfaction", *Australian Economic Papers*, vol. 29 (55), pp. 226-248.
- MOGUÉROU, P. (2002): "Job satisfaction among US Ph.D graduates: the effects of gender and employment sector", *19ème Journées de Micro-économie Apliquée*, 6-7 junio, Rennes, Francia.
- MOLINA, J.F.; PEREIRA, J. y CLAVER, E. (2010): "The importance of the firm and destination effects to explain firm performance", *Tourism Management*, vol. 31, pp. 22-28.
- MORGAN, G. (1997): *Images of organization*. (2 Ed.). Sage, Londres.
- MORILLO, I. (2006): "Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en

relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento...”
Sapiens, vol. 7(1), pp. 43-57.

MORIN, P. (1991): *La motivación: cómo mejorarla en la empresa*. Gestión 2000, Barcelona.

MORRIS, J. y SHERMAN, J. D. (1981): “Generalizability of an organization commitment model”, *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 512-526.

MORROW, P. C. (1993): *The Theory and Measurement of Work Commitment*. JAI Press Inc., Greenwich.

MORSE, N. (1953): *Satisfaction in the white collar job*. University of Michigan, Michigan.

MOTTAZ, C. J. (1988): “Determinants of organizational commitment”, *Human Relations*, vol. 41, pp. 467-482.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W. y STEERS, R. M. (1982): *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press, Nueva York.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M. y PORTER, L. W. (1979): “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, pp. 224-247.

MOYNIHAN, D. y PANDEY, S. (2007): “Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment”, *Administration & Society*, vol. 39, pp. 803-832.

MUCHINSKY, P. M. (1978): “Age and job facet satisfaction: a conceptual reconsideration”, *Aging and Work*, vol. 1, pp. 175-179.

- MUELLER, C. W.; BOYER, E. M.; PRICE, J. L. e IVERSON, R. D. (1994): “Employee attachment and non-coercive conditions of work: The case of dental hygienists”, *Work and Occupations*, vol. 21, pp. 179-212.
- MUELLER, C. W.; WALLACE, J. E. y PRICE, J. L. (1992): “Employee commitment - Resolving some issues”, *Work and Occupations*, vol. 19 (3), pp. 211-236.
- MUMFORD, E. (1991): “Job Satisfaction: A Method of Analysis”, *Personnel Review*, vol. 20 (3), pp. 11-19.
- NADIRI, N. y 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*, vol. 29, pp. 33-41.
- NADLER, D. y LAWLER, E. (1991): “Motivation: a diagnostic approach”. En KOLB, D., RUBIN, D. y OSLAND, J. (eds.): *The Organisational Behaviour Reader*, (pp. 99-110). Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, Nueva Jersey.
- NAVARRO ASTOR, E. (2008): *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- NEAR, J. P.; RICE, R. W. y HUNT, R. G. (1987): “Job satisfaction and life satisfaction: a profile analysis”, *Social Indicators Research*, vol. 19, pp. 383-401.
- NIKOLAOU, A. THEODOSSIOU, I. y VASILEIOU E. G. (2005): “Does job security increase job satisfaction? A study of the European experience”. Presentado en 2nd World Conference SOLE/EALE, *European Association of Labour Economists*, San Francisco.

- O'REILLY, C. A. y CHATMAN, J. (1986): "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 492-499.
- O'REILLY, C. A., CHATMAN J. y CALDWELL D.F. (1991): "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit," *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 487-516.
- ODEWAHN, C. A. y PETTY, M. M. (1980): "A Comparison of levels of job satisfaction, role stress, and personal competence between union members and non-members", *Academy of Management Journal*, vol. 23 (1), pp. 150-155.
- OLIVER, N. (1990): "Rewards, investment, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development", *Journal of Occupational Psychology*, n. 34, pp. 19-31
- ORGAN, D. W. (1988): "A restatement of the satisfaction-performance hypothesis", *Journal of Management*, vol. 14, pp. 547-557.
- ORGAN, D. W. y RYAN, K. (1995): "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour", *Personnel Psychology*, vol. 48, pp. 775-800.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2011): *Barómetro del Turismo Mundial*. Servicio de Publicaciones de la Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- PALACÍ DESCALS, F. J. (2004): *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall, Madrid.
- 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 nº 90-122.
- PARDO, A. y RUIZ, M. (2002): *SPSS 11: Guía para el análisis de datos*. McGraw-Hill, Madrid.
- 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 (4), pp. 90-96.
- PEIRÓ, J. M. y PRIETO, F. (1996): *Tratado de Psicología del Trabajo*. Síntesis, Madrid.
- PENLEY, L. E. y GOULD, S. (1988): "Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 9, pp. 43-59.
- PÉREZ, J. A. y ROBINA, R. (2003): “Una aproximación a la satisfacción laboral de los empleados públicos: el caso de Extremadura”, *Actas XIII Jornadas Hispanolusas*, 12, 13 y 14 de febrero, Lugo.
- PÉREZ, J. A. y ROBINA, R. (2004): “Influencia de los aspectos subjetivos y ambientales en la satisfacción de los empleados públicos: el caso de Extremadura”, *Cepade*, vol. 30, pp. 79-87.
- PETTY, M. M.; MCGEE, M. y CAVENDER, J. (1984): “A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance”, *Academy of Management Review*, vol. 9 (4), pp. 712-721.
- PFEFFER, J. y DAVIS-BLAKE, A. (1990): “Unions and job satisfaction: an alternative view”, *Work and Occupations*, vol. 17 (3), pp. 259-283.
- PINDER, C. C. (1998): *Work motivation in organizational behavior*. Prentice-Hall, Nueva Jersey.

- POND, S. B. y GEYER, P. D. (1987): "Employee age as a moderador of the relation between perceived work alternatives and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, pp. 552-557.
- PORTER, L. W. (1961): "A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs", *Journal of Applied Psychology*, vol. 45, pp. 1-10.
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. y BOULIAN, P. V. (1974): "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 603-609.
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Y MOWDAY, R. T. (2005): "Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations" En SMITH, K .G. y HITT, M. A. (eds.): *Great Minds in Management. The process of theory development*, (pp. 171-189). Oxford University Press, Nueva York.
- POWELL, D. M. Y MEYER, J. P. (2004): "Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, pp. 157-177.
- PRICE, J. L. (1997): "Handbook of organizational measurement", *International Journal of Manpower*, vol. 18, pp. 303-558.
- PUCHOL, L. (1997): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Esic, Madrid.
- QUARSTEIN, V.; MCAFEE, R. B. Y GLASSMAN, M. (1992): "The situational occurrences theory of job satisfaction", *Human Relations*, vol. 42, pp. 859-873.
- QUINN, R.; STAINES, G. L. y MCCULOUG, M. R. (1974): *Job satisfaction: is there a trend?* U. S. Department of Labor, Washington.

- QUINN, R. Y STAINES, G. L. (1977): *Quality of Employment Survey*. Ann Arbor, Institute for Social Research, Michigan.
- RAMOS, J.; PEIRÓ, J. M. Y RIPOLL, P. (2002): “condiciones de trabajo y clima laboral”. En PEIRÓ, J. M. Y PRIETO, F. (eds.): *Tratado de psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*, (pp. 37-90). Síntesis, Madrid.
- RANDALL, M. D. y COTE, J. A. (1991): “Interrelationships of work commitment constructs”, *Work and Occupation*, vol. 18 (2), pp. 194-211.
- RAUSCHENBERGER, N.; SCHMITT, N. y HUNTER, J. E. (1980): “A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strength”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 654-670.
- REED, C. S.; YOUNG, W. R. y MCHUGH, P. P. (1994): “A comparative look at dual commitment: An international study”, *Human Relations*, 47 (10), pp. 1269-93.
- REES, A. (1993): “The role of fairness in wage determination”, *Journal of Labor Economics*, vol. 11, pp. 243-252.
- REICHERS, A. E. (1985): "A review and reconceptualization of organizational commitment", *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 493-512.
- REISINGER, Y. (2001): “Unique Characteristics of Tourism, Hospitality, and Leisure Services”. En KANDAMPULLY, J.; MOK, C. y SPARKS, B. (eds.): *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*, (pp. 23-45). The Haworth Hospitality Press, Nueva York.

- RHODES, S. R. (1983): "Age-related differences in work attitudes and behaviour. A review and conceptual analysis", *Psychological Bulletin*, vol. 93, pp. 328-367
- RITTER, J. A. y ANKER, R. (2002): "Good jobs, bad jobs: workers' evaluations in five countries", *International Labour Review*, vol. 141 (4), pp. 337-358.
- RÍOS MANRÍQUEZ, M.; TÉLLE RAMÍREZ, M. R. y FERRER GUERRA, J. (2010): "El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las pymes", *Redalyc: Contaduría y Administración*, vol. 231, pp. 103-125
- ROBBINS, S. P. (1996): *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice- Hall, México, 10ª edición.
- ROBBINS, S. P. y JUDGE, T. A. (2009): *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación, México 13ª edición.
- ROBINA, R. y PÉREZ, J. A (2004): *Motivación y satisfacción de los empleados públicos como factores estratégicos de la modernización administrativa en Extremadura*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Extremadura, Cáceres.
- ROBINA RAMÍREZ, R. (2002): *Condicionantes socio-laborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña*. Tesis doctoral, Universidad de Extremadura, Cáceres.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (2011): "Competitividad y Retos Organizativos Futuros de las PYME Hoteleras Españolas", *Papeles de Economía Española*, vol. 128, pp. 281-295.

- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. y ALONSO ALMEIDA, M. M. (2008): *Organización y dirección de empresas hoteleras*. Editorial Síntesis, Madrid.
- RODRÍGUEZ-SERRANO, J. C. (2000). “Hacia nuevos modelos relacionales y universales de gestión de personas”, Comunicación del 35º Congreso AEDIPE, 3-6 octubre, Barcelona.
- RODRÍGUEZ LÓPEZ, J. L. (1993): *La entrevista en la empresa*. Eudema, Madrid.
- ROGERS, J. D.; CLOW, K. E. y KASH, T. J. (1994): “Increasing job satisfaction on service personnel”, *Journal of Service Management*, vol. 8, pp. 14-26.
- RONEN, S. (1978): “Job satisfaction and the neglected variable of job seniority”, *Human Relations*, 31, pp. 333-346.
- ROSS, C. E. y WRIGHT, M. P. (1998): “Women’s work, men’s work, and the sense of control”, *Work and Occupations*, vol. 25, pp. 333-355.
- ROSA NAVARRO M. D. y CARMONA LAVADO A. (2010): “Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización”, *Universia Business Review*, 26, pp. 112-132.
- ROUSSEAU, D. M. y LIBUSER, C. (1997): “Contingent work in high risk environments”, *California Management Review*, vol. 39 (2), pp. 103-123.
- RUCCI, A. J.; KIRN, S. P. y QUINN, R. T. (1998): “The Employee-Customer-Profit Chain at Sears”, *Harvard Business Review*, vol. 76 (1), pp. 83-97.
- SÁ, M. A. Y DINIZ L. C. (1999): *Em Matéria de Comprometimento na Empresa, são os Valores Individuais que Contam*. En ENCONTRO

- ANUAL DA ANPAD, 23. Foz do Iguacu. Anais, Foz do Iguacu: ANPAD.
- SAGER, J. K. y JOHNSTON, M. W. (1989): "Antecedents and outcomes of Organizational Commitment: a study of salespeople", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 9, pp. 30-41
- SALANCIK, G. (1977), "Commitment is too easy!" *Organizational Dynamics*, vol. 6, pp. 62-80.
- SALEH, S. D. Y OTIS, J. L. (1964): "Age and level of job satisfaction", *Personnel Psychology*, vol. 17 (4), pp. 425-430.
- SALLAN, J. M.; SIMO, P.; FERNÁNDEZ, V. y ENACHE, M. (2010): "Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad", *Cuadernos de Gestión*, vol. 10 (2), pp. 15-28.
- SALVADOR, C. (2005): "Componentes del compromiso y su influencia en la satisfacción del cliente", *Anales de Psicología*, 20 (3), pp. 316-322.
- SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. M. (2006): *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: aplicación en el sector servicios*. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba, Córdoba.
- SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. M.; ARTACHO RUIZ, C. y 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", *Centro de Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social*, von vol. 333, pp. 207-230
- SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. M.; LÓPEZ-GUZMÁN GUZMÁN, T. J. Y 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, pp. 223-249

- SANZ DE GALDEANO, A. (2001): "Gender differences in job satisfaction and labour market participation: UK evidence from propensity score". *13th EALE Annual Conference*, 13-16 September, Jyväskylä, Finlandia.
- 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 (7-8), pp. 745-758.
- SCHLESINGER, L. A. y HESKETT, J. L. (1991): "Breaking the cycle of failure in services", *MIT Sloan Management Review*, vol. 32 (3), pp. 17-28.
- SCHNEIDER, B. (1985): "Organizational behaviour", *Annual Review of Psychology*, vol. 36, pp. 573-611.
- SCHNEIDER, B.; WHITE, S. S. y PAUL, M. C. (1998): "Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, pp. 150-163.
- SCHOLL, R. W. (1981): "Differentiating commitment from expectancy as a motivating force", *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 589-599.
- SCHWOCHAU, S. (1987): "Union effects and job attitudes", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, pp. 209-224.
- SEASHORE, S. E. (1974): "Job satisfaction as an indicator of the quality of employment", *Social Indicators Research*, vol. 1 (2), pp. 135-168.
- SHEA, J. R.; PAINES, H. S. y SPTIZ, R. S. (1970): *Dual careers*. Manpower Administration, Us Department of Labor, Washington DC.

- SCHELDON, M. E. (1971): "Investments and involvement as mechanism producing commitment to the organization", *Administrative Science Quarterly*, n. 16 pp. 142-150
- SCHOLARIOS, D. y MARKS, A. (2004): "Work-life balance and the software worker", *Human Resource Management Journal*, vol. 14 (2), pp. 54-74.
- SCHOLL, R. W. (1981): "Differentiating commitment from expectancy as a motivating force", *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 589-99.
- SHINNAR, R. S. (1998): *The relationship between employee benefit satisfaction and organizational commitment*. Tesis Doctoral. University of Auckland, Auckland.
- SHIROM, A. (1989): "Burnout in work organizations", en COOPER, C. L. y ROBERTSON, I. (EDS), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 25-48). Wiley, Nueva York,.
- SHOUKSMITH, G.; PAJO, K. y JEPSEN, A. (1990): "Construction of a Multidimensional Scale Job Satisfaction", *Psychological Reports*, vol. 67 (2), pp. 355-364.
- SHOT, G. L.; ALBRIGHT, L. E. y GLENNON, J. R. (1963): "Predicting turnover in an automated office situation", *Personnel Psychology*, vol. 16, pp. 213-219.
- SIERRA BRAVO, R. (1985): *Técnicas de investigación social*. Paraninfo, Madrid.
- SIERRA BRAVO, R. (1998): *Técnicas de Investigación Social; Teoría y Ejercicios*. Paraninfo, Madrid, 12ª edición.
- SIMO, P.; SALLAN, J. M. y FERNÁNDEZ, V. (2008): "Compromiso organizativo, satisfacción con el trabajo e intención de abandonar la

- organización: Análisis comparativo entre el profesorado universitario a tiempo parcial y a tiempo completo”, *Archivos Analíticos de Políticas Educativa*, vol. 16, pp. 1-21.
- SIMON, T. y ENZ, C. A. (1995): “Motivating hotel employees: beyond the carrot and the stick”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36 (1), pp. 20-27.
- SIMONS, T. y ROBERTSON, Q (2003): “Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, pp. 432-443.
- SINAGORE, G. (1999): “Employed women: Family and work-reciprocity and satisfaction”, *Journal of Career Development*, vol. 25 (3), pp. 187-201.
- SINCLAIR, R. R.; MARTIN, J. E. y MICHEL, R. P. (1999): “Full-time and part-time subgroup differences in job attitudes and demographic characteristics”. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 55, pp. 337-357.
- SKINNER, B. F. (1971): *Beyond Freedom and Dignity*. Knopf Inc., Nueva York.
- SLOANE, P. y WILLIAMS, H. (1994): *Job satisfaction, comparison income and gender differences in earnings*. University of Aberdeen, Aberdeen.
- SLOANE, P. y WILLIAMS, H. (1996): “Are overpaid workers really unhappy? A test of the theory of cognitive dissonance”, *Labour*, vol. 10, pp. 3-15.
- SLOANE, P. y WILLIAMS, H. (2000): “Job satisfaction, comparison earnings and gender”, *Labour*, vol. 14, pp. 473-502.

- SMITH, F. J. (1962): "Problems and trends in the operational use of employee attitude measurements", presentado en el Annual Meeting of the American Psychological Association, August 30-September 5, St. Louis, Missouri
- 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 (6), pp. 3-9.
- SMITH, P. C.; KENDALL, L. M. y HULIN, C. L. (1969): *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand McNally, Chicago.
- SOUSA-POZA, A. y HENNEBERGER, F. (2004): "Analysing job mobility with turnover intentions: an international comparative study", *Journal of Economic Issues*, vol. 38, pp. 113-137.
- SOUSA-POZA, A. y SOUSA-POZA, A. A. (2000): "Taking another look at the gender/job satisfaction paradox", *Kiklos*, vol. 53, pp. 135-152.
- SOMERS, M. J. (1995): "Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and indirect effects", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, pp. 49-58.
- SPECTOR, P.E. (1985): "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey", *American Journal of Community Psychology*, vol. 13, pp. 693-713.
- SPECTOR, P.E. (1997): *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Sage publications, Inc. California.
- 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 (6), pp. 29-33.

- STARCEVICH, M. M. (1972): "Job factors related to satisfaction and dissatisfaction across different occupational levels", *Journal of Applied Psychology*, n. 56, pp. 467-471
- STEERS, R. M. (1977): "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 46-56.
- STEERS, R. M. y PORTER, L. W. (1987): *Motivation and work behaviour*. McGraw-Hill, Nueva York.
- STERNS, A. A.; MARSH, B. A. y MCDANIEL, M. A. (1994): "Age and job satisfaction: a comprehensive review and meta-analysis", presentado en *9th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Nashville.
- STILL, L. V. (1983): "Part-time versus full-time salespeople: individual attributes, organizational commitment, and work attitudes", *Journal of Retailing*, vol. 59, pp. 55-79.
- STOGDILL, R. M. (1965): *Managers, employees, organizations*. State University Press, Columbus, Ohio.
- STURMAN, M. C. y TREVOR, C. O. (2001): "The implications of Linking the dynamic performance and turnover literatures", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 684-696.
- SUMMER, T. y HENDRIX, W. (1991): "Modelling pay equity perceptions: a field study", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 64, pp. 145-157.
- SWAILES, S. (2002): "Organizational commitment: a critique of the construct and measures", *International Journal of Management Reviews*, vol. 4 (2), pp. 155-178

- TABOADA, L. y FERNÁNDEZ, R. (2001): "Introducción a la problemática de la satisfacción laboral en el trabajo de los empleados públicos". XI Congreso Nacional ACEDE. Sevilla
- TALÓN, P.; GONZÁLEZ, L. y FIGUEROA, C. (2007): "La nueva realidad del sector hotelero español". En IDOETA, C. (Coord.): *Empresa global y mercados locales*, (pp. 1-20). XXI Congreso Anual AEDEM, Madrid.
- TAYLOR, F. W. (1911): *Principles of Scientific Management*. Harper & Row, Nueva York.
- TESTA, M. R. (2001): "Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment", *The Journal of Psychology*, vol. 135 (2), pp. 226-236.
- THOMAS, K. W. y VELTHOUSE, B. A. (1990): "Cognitive elements of empowerment: an interpretative model of intrinsic motivation", *Academy of Management Review*, vol. 15 (4), pp. 666-681.
- THORSTEINSON, T. J. (2003): "Job attitudes of part-time vs. full-time workers: a meta-analytic review", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, pp. 151-177.
- TURNER, A. y LAWRENCE, P. R. (1965): *Industrial jobs and the worker. An investigation of response to task attributes*. Harvard University, Boston.
- VALDÉS PELÁEZ, L. y VALLE TUERO, E. A. (2001): "Situación y Perspectivas del Turismo Rural en España, Estrategia de Actuación", *Papeles de Economía Española*, n. 128, pp. 201-220
- VALLEN, G. K. (1993): "Organizational climate and burnout", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34 (1), pp. 54-59.

- VAN DE VEN, A. H. y FERRY, P. L. (1980): *Measuring and assessing organizations*. Wiley, Nueva York.
- VAN DYNE, L. y ENG, S. (1998): "Organizational citizenship behaviour of contingent workers in Singapore", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 692-703.
- VANDENBERG, R. J. y LANCE, C. E. (1992): "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment", *Journal of Management*, vol. 18, pp. 153-167.
- VANDENBERGHE, C. y BENTEIN, K. (2009): "A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, pp. 331-348.
- VARONA, M. F. (1993): "Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional", *Diálogos de la Comunicación*, n. 35, pp. 68-77.
- VÉLAZ RIVAS, J. I. (1996): *Motivos y motivaciones en la empresa*, Madrid. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- VOLKWEIN, J. F. y PARMLEY, K. (2002): "Comparing administrative satisfaction in public and private universities", *Research in Higher Education*, vol. 41 (1), pp. 95-116.
- VROOM, V. H. (1964): *Work and Motivation*. Wiley, Nueva York.
- WALKER, O. C.; CHURCHILL, G. A. y FORD, N. M. (1977): "Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research", *Journal of Marketing Research*, vol. 14, pp. 156-168.
- WANOUS, J. P.; REICHERS, A. E. y HUDY, M. J. (1997): "Overall job satisfaction: how good are single-item measures?" *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, pp. 247-253.

- WALLACE, J. E. (1995): "Corporatist control and organizational commitment among professionals -The case of lawyers working in law firms", *Social Forces*, vol. 73(3), pp. 811-840.
- WARD, M. E. y SLOANE, P. J. (2000): "Non-pecuniary advantages versus pecuniary disadvantages: job satisfaction among male and female academics in Scottish universities", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 47 (3), pp. 273-303.
- WARR, P. (1992): "Age and occupational well-being", *Psychology and aging*, vol. 7, pp. 37-45.
- WARR, P.; COOK, J. y WALL, T. (1979): "Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 52 (2), pp. 129-148
- WATSON, R.; STOREY, D.; WINARCZYK, P.; KEASEY, K. y SHORT, H. (1994): *An empirical analysis of the salaries and satisfaction levels of managers in small and medium-size UK enterprises*. Warwick Business School, Birmingham.
- WEAVER, C. N. (1977): "Relationships among pay, race, sex, occupational prestige, supervision, work autonomy and job satisfaction in a national sample", *Personnel Psychology*, vol. 30, pp. 437-445.
- . WEAVER, C. N. (1980): "Job satisfaction in the United States in the 1970", *Journal of Applied Psychology*, n. 40, pp. 364-367
- WEINERT, A. B. (1985): *Manual de Psicología de la Organización. La Conducta Humana en las Organizaciones*. Herder, Barcelona.
- WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W. y LOFQUIST, L. H. (1967): *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minnesota.

- WETZEL, K., SOLOSHY, D. E. y GALLAGHER, D. G. (1990): "The work attitudes of full-time and part-time registered nurses", *Health Care Management Review*, vol. 15, pp. 79-85.
- WIENER, Y. (1982): "Commitment in the Organization: A normative view", *Academy of Management Review*, vol. 7 (3), pp. 418-428
- WILLIAMS, L. J. y ANDERSON, S. E. (1991): "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours", *Journal of Management*, vol. 17 (3), pp. 601-617.
- WITT, L. A. y NYE, L. G. (1992): "Gender and relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction", *Journal Applied Psychology*, vol. 77 (6), pp. 910-917.
- 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 (5), pp. 230-244.
- WRIGHT, T. A. (2006): "The emergence of job satisfaction in organizational behaviour. A historical overview of the dawn of job attitude research", *Journal of Management History*, vol. 12 (3), pp. 262-277.
- WRIGHT, T. y BONETT, D. (2007): "Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Non additive Predictors of Workplace Turnover", *Journal of Management*, vol. 33, pp. 141-160.
- WROOM, V. H. (1964): *Work and Motivation*. Wiley, Nueva York.
- ZEDECK, S. (1987): "Satisfaction in union members and their spouses", presentado en *Job Satisfaction: Advances in Research and Practice Conference*, Bowling Green, Ohio.

LISTA DE FIGURAS, CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS

“Si tu intención es describir la verdad, hazlo con sencillez y la elegancia déjasela al sastre”

Albert Einstein

A. LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 PROCESO DE GENERACIÓN DE LA SATISFACCIÓN.....	25
FIGURA 1.2 CLASIFICACIÓN LAS CORRIENTES TEÓRICAS SOBRE SATISFACCIÓN.	38
FIGURA 1.3 PIRÁMIDE DE LAS JERARQUÍAS DE LAS NECESIDADES	39
FIGURA 1.4 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ERC DE ALDERFER DESDE LA TEORÍA DE MASLOW	44
FIGURA 1.5 TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAN.....	45
FIGURA 1.6 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM.	51
FIGURA 1.7 PROCESO DE LA TEORÍA DE LOS REFUERZOS.....	56
FIGURA 1.8 MODELO DE LAS CARACTERÍSTICA DEL TRABAJO.	62
FIGURA 2.1 MODELO SERVICE-PROFIT-CHAIN.....	70
FIGURA 2.2 DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO.	89
FIGURA 3.1 CICLO DESEMPEÑO-SATISFACCIÓN-ESFUERZO.	160
FIGURA 4.1 FASES Y ACTIVIDADES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL....	172
FIGURA 4.2 MODELO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL.	186
FIGURA 4.3 UBICACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA EN ANDALUCÍA (ESPAÑA).	191
FIGURA 4.4 CLASIFICACIÓN DE CUESTIONARIOS	202

B. LISTA DE CUADROS

CUADRO 4.1 BREVE RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS MÉTODOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.....	174
CUADRO 4.2 ENCUESTA ANUAL DE COMERCIO 2008-2009 (CNAE 2009).....	187
CUADRO 4.3 PERSONAL OCUPADO EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. PERIODO 2009-2010.....	195
CUADRO 4.4 PRINCIPALES RATIOS HOSTELERÍA CORDOBESA (2010).....	198
CUADRO 4.5 PRINCIPALES RESULTADOS CUANTITATIVOS OBTENIDOS	200
CUADRO 5.1 COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA (VARIABLES SOCIO-LABORALES) ..	222
CUADRO 5.2 CONTINGENCIA SEXO / SALARIO.....	224
CUADRO 5.3 NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL	229
CUADRO 5.4 NIVELES DE SATISFACCIÓN SEGÚN VARIABLES/CATEGORÍAS.....	233
CUADRO 5.5 CONTRASTE DE DIFERENCIA DE MEDIAS Y ANÁLISIS DE LA VARIANZA (ANOVA)	236
CUADRO 5.6 MODELO LOGIT SOBRE EL TOTAL DE LA MUESTRA	240
CUADRO 5.7 CENTROS DE CONGLOMERADOS FINALES (ANÁLISIS CLÚSTER)	246
CUADRO 5.8 CONTRASTE DE DIFERENCIA DE MEDIAS Y ANÁLISIS DE LA VARIANZA (ANOVA)	248
CUADRO 5.9 ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE	252
CUADRO 5.10 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN	258

C. LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 5.1 MOTIVACIÓN PARA ELEGIR EL TRABAJO HOTELERO... ..	225
GRÁFICO 5.2 PRINCIPALES INCONVENIENTES DE LA PROFESIÓN.....	227
GRÁFICO 5.3 PRINCIPALES VENTAJAS DE LA PROFESIÓN.....	228
GRÁFICO 5.4 GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS DISTINTOS ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD... ..	230

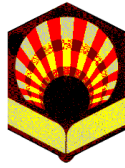
D. LISTA DE TABLAS

TABLA 1.1 EJEMPLOS DE LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	41
TABLA 1.2 TEORÍA DE EVENTOS SITUACIONALES: CARACTERÍSTICAS Y EVENTOS	64
TABLA 1.3 RESUMEN TEORIZACIÓN SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL	65
TABLA 2.1 PRINCIPALES TIPOLOGÍAS DE COMPROMISO.....	76
TABLA 2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CONCEPTUACIÓN DEL COMPROMISO.	81
TABLA 2.3 ENFOQUES MULTIDIMENSIONALES SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZATIVO.....	97
TABLA 3.1 CUESTIONARIOS PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	102
TABLA 3.2 PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DE PORTER (1974).....	112
TABLA 3.3 PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DE MEYER Y ALLEN (1993).	114
TABLA 3.4 HIPÓTESIS PLANTEADAS RESPECTO A VARIABLES INHERENTES AL INDIVIDUO.....	140
TABLA 3.5 HIPÓTESIS PLANTEADAS RESPECTO A VARIABLES INHERENTES AL PUESTO.....	154
TABLA 3.6 SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZATIVO COMO FACTORES EXPLICATIVOS DE VARIABLES ORGANIZACIONALES.....	166
TABLA 4.1 ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN	178
TABLA 4.2 FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN	201
TABLA 4.3 CLASES DE PREGUNTAS	203
TABLA 5.1 VALORACIÓN DE LOS ÍTEMS DE COMPROMISO ORGANIZATIVO	232
TABLA 5.2 CENTROS DE CONGLOMERADOS FINALES (ANÁLISIS CLÚSTER).....	247
TABLA 5.3 HIPÓTESIS PLANTEADAS RESPECTO A VARIABLES INHERENTES AL INDIVIDUO	260
TABLA 5.4 HIPÓTESIS PLANTEADAS RESPECTO A VARIABLES INHERENTES AL PUESTO	261

ANEXOS

“El trabajo que nunca se empieza es el que tarda más en finalizarse”

J. R. R. Tolkien

ANEXO I. CARTAS DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO APLICADO**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA****A/ A Sr. /Sra. Director/a del Hotel****SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZATIVO: ESTUDIO APLICADO AL SECTOR HOTELERO EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

Distinguido/a Sr/Sra.:

El motivo de esta carta es solicitarle su colaboración para la realización de la tesis doctoral **“Satisfacción laboral y compromiso organizativo: estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba”** dentro del programa de doctorado en Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba.

La investigación gira en torno a los determinantes de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo manifestados por los empleados de los hoteles seleccionados en el estudio. Como usted bien sabe, el análisis de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo son elementos de vital importancia en el seno de una organización, ya que el éxito de las instituciones actuales reside, en gran medida, en la integración de sus recursos humanos en su proyecto, de forma que los objetivos de la entidad sean también los de sus trabajadores.

Es por ello que el conocimiento de las cuestiones que afectan a los empleados supone un avance en cuanto a la resolución de las posibles problemáticas que surgen cada día en el desarrollo del trabajo, mejorando, de este modo, el desempeño organizativo y creando un clima y compromiso laboral adecuado.

De todo lo anterior, se desprende la importancia del estudio que estamos realizando y la trascendencia de sus resultados para el centro hotelero que usted dirige.

Para llevar a cabo dicho estudio solicitamos su colaboración. Por ello, dentro de unos días nos podremos en contacto por teléfono con usted para solicitarle una reunión con la finalidad de definirle más concretamente cuáles son los principales objetivos de nuestro estudio y explicarle qué tipo de colaboración necesitamos de ustedes.

Reciba de antemano nuestro sincero agradecimiento por su contribución al ámbito investigador de la Universidad.

Prof^a Dra. Sandra M^a Sánchez Cañizares

Prof. Dr. Tomás López-Guzmán

Prof. Francisco González Santa Cruz



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

Córdoba, febrero de 2010

A la atención de todo el personal del Hotel

Estimado/a Sr/a:

A través de la tesis doctoral **“Satisfacción laboral y compromiso organizativo: estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba”** dentro del programa de doctorado en Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba, se está llevando a cabo la investigación de estos dos conceptos, que se consideran claves para conseguir la excelencia en las organizaciones que prestan servicios de carácter turístico.

El núcleo central de esta investigación se basa en el cuestionario que le adjuntamos, el cual está dirigido a todo el personal del establecimiento hotelero. Los resultados y conclusiones globales del estudio serán presentados a la dirección del hotel de forma agregada, de manera que **sus respuestas individuales son totalmente anónimas y confidenciales**, y bajo ninguna circunstancia serán conocidas por nadie de la organización.

Consideramos que es una excelente oportunidad para que usted y sus compañeros expresen **su opinión**, ofreciendo una imagen fiel del clima y compromiso laboral existente en este hotel. Nuestra posición, totalmente independiente y vinculada exclusivamente al ámbito científico, nos permite garantizarle la total confidencialidad de sus respuestas, que serán tratadas estadísticamente y de **manera global** en la tesis que se pretende realizar.

En rellenar el cuestionario **empleará unos 15 minutos**. Tómese su tiempo y reflexione antes de contestar a las preguntas que le planteamos. Intente huir de la tendencia natural a señalar las respuestas centrales. Marque con una X la casilla de su elección o déjela en blanco si desconoce la respuesta. Cuando finalice, emplee el sobre adjunto para guardar el cuestionario cumplimentado y entréguelo **cerrado** al responsable que se asigne. **Si le surge alguna duda, o quiere consultar algún aspecto, puede contactar con los directores de la investigación, los profesores Tomás López-Guzmán (tomas.lopez@uco.es – 957212507) o Sandra M^a Sánchez (sandra.sanchez@uco.es - 957212688) de la Universidad de Córdoba.**

Agradeciéndole de antemano su colaboración, reciba un cordial saludo.

Prof^a Dra. Sandra M^a Sánchez Cañizares

Prof. Dr. Tomás López-Guzmán

Prof. Francisco González Santa Cruz

CUESTIONARIO APLICADO

INSTRUCCIONES:

- **Este cuestionario es totalmente anónimo y confidencial. Las respuestas serán tratadas de forma global.**
- **Rellenar este cuestionario no le llevará más de 15 minutos. Tómese su tiempo e intente responder a todas las cuestiones, reflexionando antes de contestar.**
- **Evite la tendencia natural a señalar las respuestas centrales y marque con una X la casilla de su elección, dejándola en blanco si desconoce la respuesta.**
- **Muchas gracias por su colaboración.**

1. Datos del puesto de trabajo

1.1. Tipo de trabajador

- 1 Contrato Fijo 2 Contrato eventual/estacional

1.2. Dedicación

- 1 Tiempo completo 2 Tiempo parcial

1.3. Antigüedad en este establecimiento (indique meses o años) _____

1.4. Antigüedad trabajando en establecimientos hoteleros (indique meses o años) _____

1.5. Departamento en el que desempeña principalmente su actividad

- | | |
|---|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Administración | 6 <input type="checkbox"/> Limpieza |
| 2 <input type="checkbox"/> Contabilidad | 7 <input type="checkbox"/> Cocina |
| 3 <input type="checkbox"/> Restaurante/Cafetería/Catering | 8 <input type="checkbox"/> Directivo |
| 4 <input type="checkbox"/> Recepción/ Conserjería | 9 <input type="checkbox"/> Otros (indicar) _____ |
| 5 <input type="checkbox"/> Mantenimiento | |

Indique el nombre de su puesto actual _____

1.6. Número de horas que trabaja semanalmente _____ horas

1.7. ¿Tiene bajo su supervisión al personal de algún departamento del hotel?

- 1 Sí (indique aproximadamente cuántas personas) _____ 2 No

1.8. ¿Está bajo las órdenes de algún supervisor directo?

- 1 Sí 2 No

1.9. ¿Cuál es su turno habitual de trabajo?

- 1 Mañana 2 Tarde 3 Noche 4 Turno rotatorio 5 Mañana y tarde

1.10. Indique entre qué rango de valores se encuentra su salario neto mensual

- | | |
|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Inferior a 500 euros | 4 <input type="checkbox"/> Entre 1.000 y 1.500 euros |
| 2 <input type="checkbox"/> Entre 500 y 750 euros | 5 <input type="checkbox"/> Entre 1.500 y 2.000 euros |
| 3 <input type="checkbox"/> Entre 750 y 1.000 euros | 6 <input type="checkbox"/> Superior a 2.500 euros |

2. Satisfacción laboral

2.1. Indique el motivo principal por el que se ha dedicado a esta actividad:

- | | | | |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| 1 <input type="checkbox"/> | Me gusta esta actividad | 5 <input type="checkbox"/> | Por la seguridad del empleo |
| 2 <input type="checkbox"/> | No he encontrado un trabajo mejor | 6 <input type="checkbox"/> | Por la autonomía profesional |
| 3 <input type="checkbox"/> | Por el sueldo | 7 <input type="checkbox"/> | Otros (especificar) _____ |
| 4 <input type="checkbox"/> | Por las vacaciones | 0 <input type="checkbox"/> | No sabe / no contesta |

2.2. ¿Cuáles son los dos principales inconvenientes de su profesión? Señale 1 y 2 según importancia:

- | | | | |
|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| 1 <input type="checkbox"/> | Sueldo | 6 <input type="checkbox"/> | Falta de recursos para hacer mi trabajo |
| 2 <input type="checkbox"/> | Horario / turnos | 7 <input type="checkbox"/> | Falta de interés de mi tarea, rutina |
| 3 <input type="checkbox"/> | Relaciones con los compañeros | 8 <input type="checkbox"/> | Falta de autonomía y libertad para hacer mi trabajo |
| 4 <input type="checkbox"/> | Relaciones con los supervisores | 9 <input type="checkbox"/> | Otras (especificar) _____ |
| 5 <input type="checkbox"/> | Falta de prestigio de mi actividad | 0 <input type="checkbox"/> | No sabe/ No contesta |

2.3. ¿Cuáles son las dos principales ventajas o aspectos positivos de su profesión? Indique 1 y 2 según importancia

- | | | | |
|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|---|
| 1 <input type="checkbox"/> | Vacaciones | 6 <input type="checkbox"/> | Horario/ turno compatible con otra actividad |
| 2 <input type="checkbox"/> | Sueldo | 7 <input type="checkbox"/> | Autonomía personal, libertad para trabajar |
| 3 <input type="checkbox"/> | Interés de mi trabajo | 8 <input type="checkbox"/> | Importancia social, prestigio de mi profesión |
| 4 <input type="checkbox"/> | Relación con los compañeros | 9 <input type="checkbox"/> | Otras (especificar) _____ |
| 5 <input type="checkbox"/> | Relación con los supervisores | 0 <input type="checkbox"/> | No sabe/ No contesta |

2.4. Indique cuál es su nivel de satisfacción / insatisfacción respecto a los aspectos vinculados a su actividad que se señalan a continuación:

	Muy insatisfecho		Muy satisfecho		
	1	2	3	4	5
1-Remuneración económica que recibe					
2-Relaciones con sus compañeros					
3-Relaciones con sus supervisores					
4-Condiciones materiales de trabajo					
5-Autonomía / libertad para hacer su trabajo					
6-Reconocimiento por el trabajo bien hecho					
7-Su actividad en sí					
8-Posibilidad de desarrollo personal con su trabajo					
9-Prestigio o reconocimiento social de su profesión					
10-Posibilidades de ascenso					
11-Formación, cursos recibidos en el hotel					
12-Utilidad de su labor para el buen funcionamiento del hotel					
13-Asistencia sanitaria para los empleados del hotel					
14-Forma de organización / dirección del hotel					

3. Compromiso organizativo

3.1. Indique su grado de acuerdo / desacuerdo con las siguientes cuestiones.

	Total desacuerdo		Total acuerdo		
	1	2	3	4	5
1- Estoy dispuesto/a a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de este hotel					
2- Cuando hablo con mis amigos les digo que mi hotel es un gran lugar para trabajar					
3- Siento muy poca lealtad hacia este hotel					
4- Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí					
5- Considero que mis valores y los de la dirección del hotel son muy similares					
6- Me siento orgulloso de decir que formo parte de este hotel					
7- No me importaría trabajar en otro hotel si el tipo de trabajo fuera similar					
8- La dirección del hotel contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo					
9- En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar este hotel					
10- Estoy encantado de haber escogido este hotel para trabajar y no otros a los que consideré unirme en su momento					
11- No merece la pena permanecer trabajando en este hotel indefinidamente					
12- A menudo discrepo con la política del hotel en asuntos relacionados con los empleados					
13- Me importa mucho el futuro de este hotel					
14- Para mí este es el mejor establecimiento hotelero posible para trabajar					
15- Definitivamente, la decisión de trabajar en este establecimiento hotelero ha sido un error por mi parte					

4. Datos sociológicos

4.1. Sexo:

- 1 Hombre 2 Mujer

4.2. Estado Civil:

- 1 Soltero/a 2 Casado/a 3 Divorciado/a 4 Viudo/a

4.3. Edad (años):

- 1 Entre 16 y 29 2 Entre 30 y 39 3 Entre 40 y 49
4 Entre 50 y 59 5 Más de 60 años

4.4. Número de hijos: _____

4.5. Nacionalidad: _____

4.6. Nivel de formación:

- 1 Bachillerato o inferior 4 Licenciado Universitario
2 F. P. / Secretariado 5 Máster o Doctorado
3 Diplomado Universitario

En los casos 3, 4 y 5 detallar la especialidad:

- Turismo Empresariales Relaciones Laborales Ciencias del Trabajo
 Otros (indicar) _____

4.7. ¿Pertenece usted a alguna organización sindical?

- 1 Sí 2 No

4.8. ¿En qué medida dependen los ingresos de su familia de su trabajo en este hotel?

- 1 Menos de un 40 % 2 Entre un 40 y un 75 % 3 Más de un 75 %

4.9. ¿Ha causado baja por enfermedad, accidente o cuidado de hijos o familiares en el último año?

- 1 Sí 2 No

En caso afirmativo, ¿cuántos días? : _____

4.10. ¿Se ve trabajando en este hotel en los próximos 2 años?

- 1 Sí 2 No

4.11. ¿Ha trabajado anteriormente en el sector hotelero?

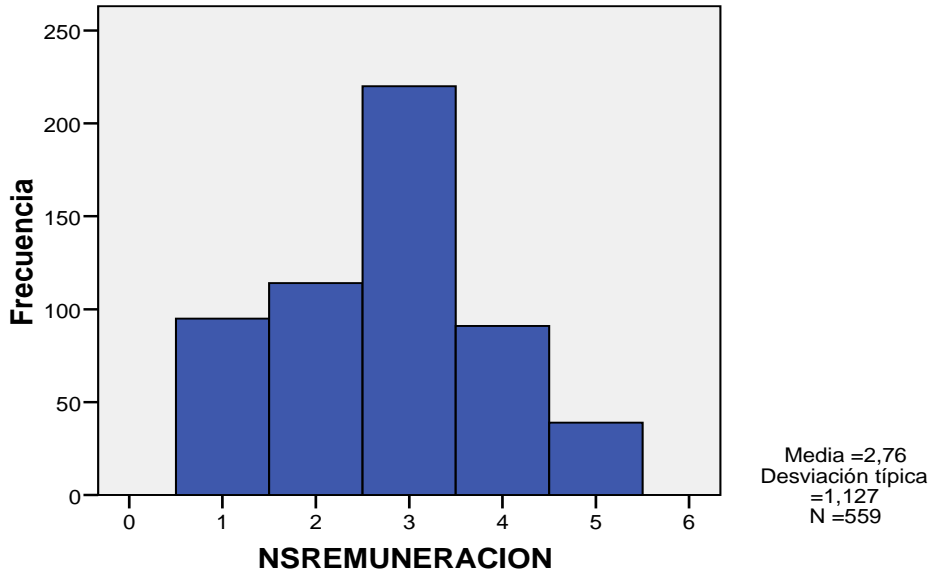
- 1 Sí ¿dónde? : _____ 2 No

ANEXO II. FIV ASOCIADO A LAS VARIABLES DEL MODELO LOGIT

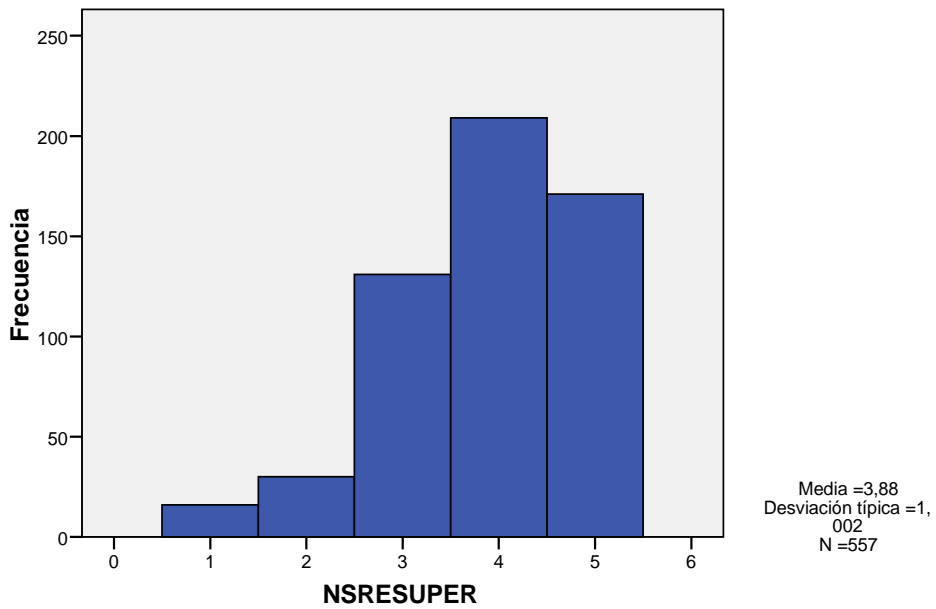
Modelo		Estadísticos de colinealidad	
		Tolerancia	FIV
1	(Constante)		
	SEXO	0,874	1,145
	EDAD	0,519	1,926
	ESTADO CIVIL	0,676	1,478
	NIVEL ACADÉMICO	0,859	1,164
	PERTENENCIA SINDICAL	0,888	1,126
	SALARIO	0,702	1,423
	TIPO CONTRATO	0,775	1,291
	DEDICACIÓN	0,764	1,309
	ANTIGÜEDAD	0,701	1,426
	DEPENDENCIA SALARIAL	0,791	1,264

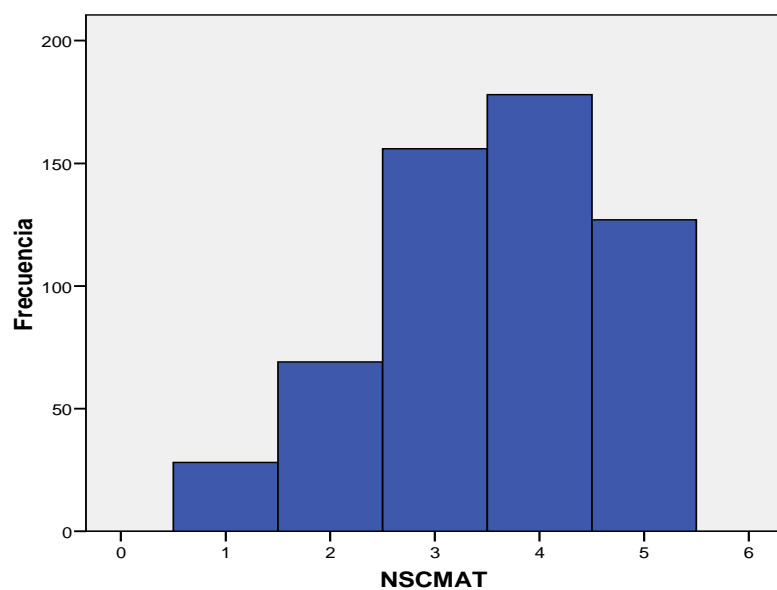
ANEXO III: HISTOGRAMAS DE LAS VARIABLES DEL MODELO

Nivel de satisfacción con la remuneración

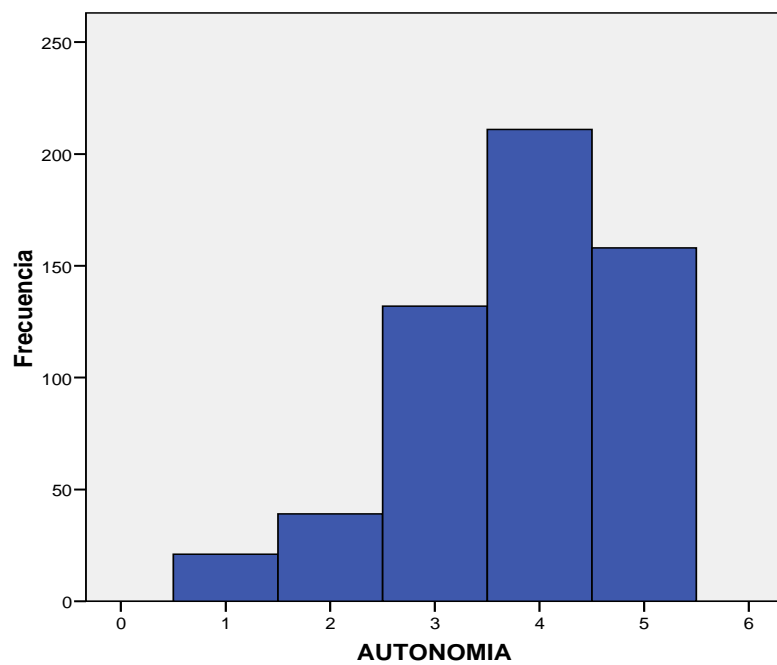


Nivel de satisfacción relación superiores

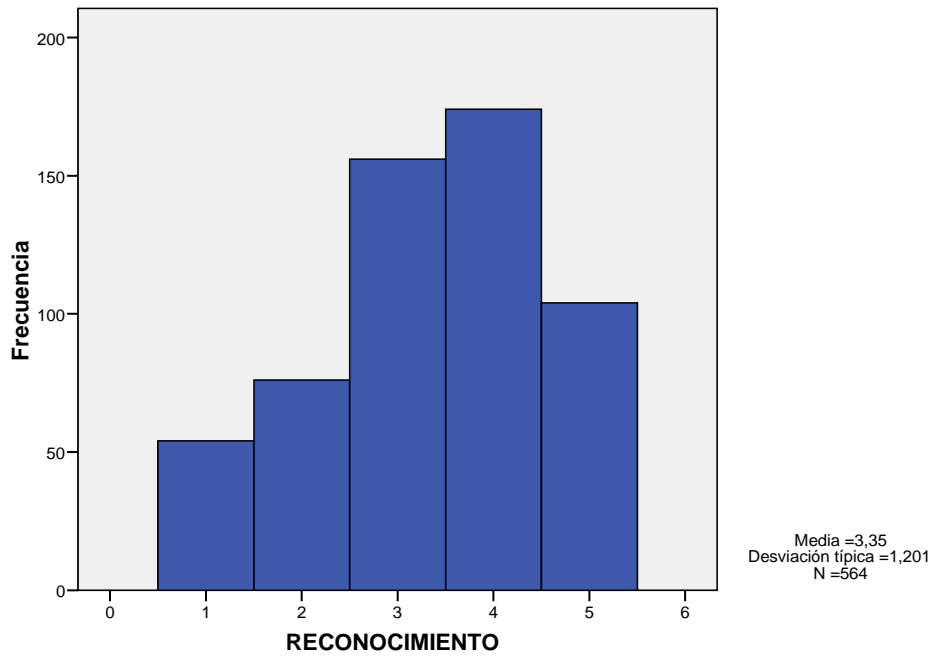
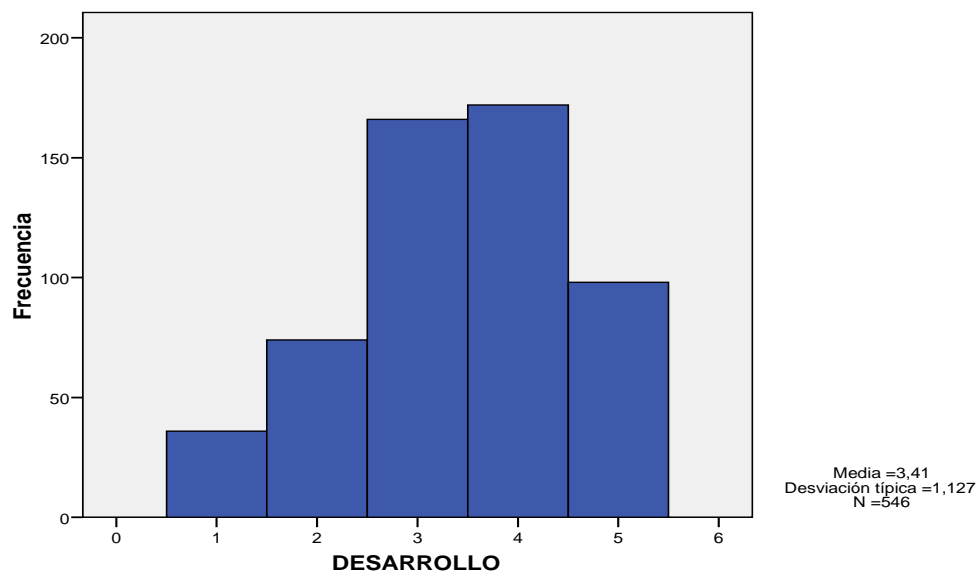


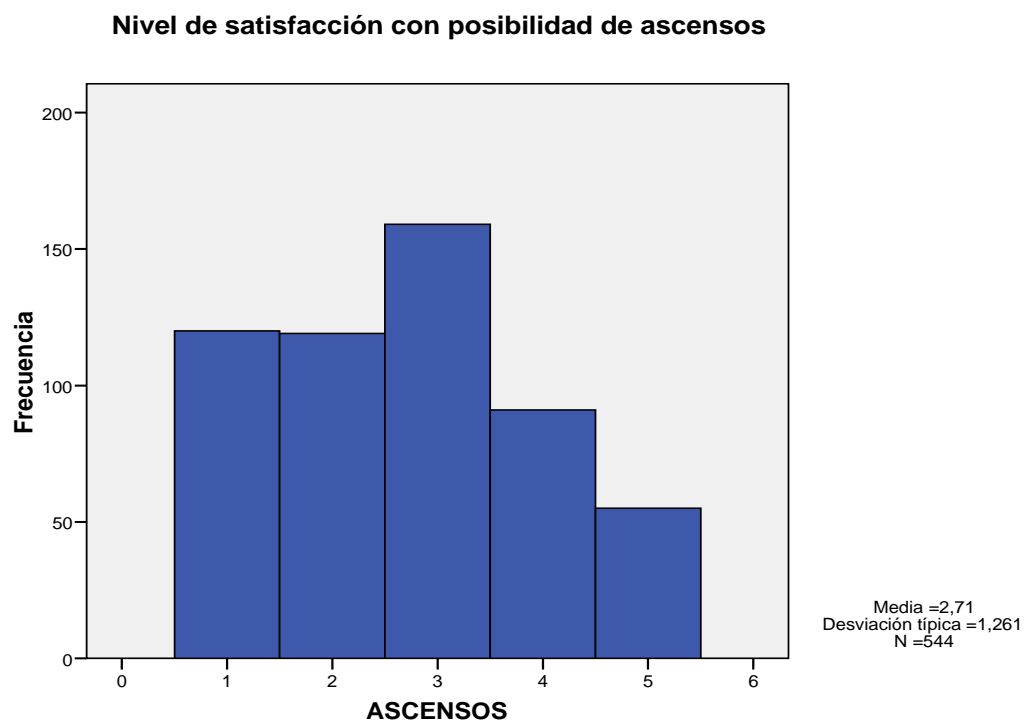
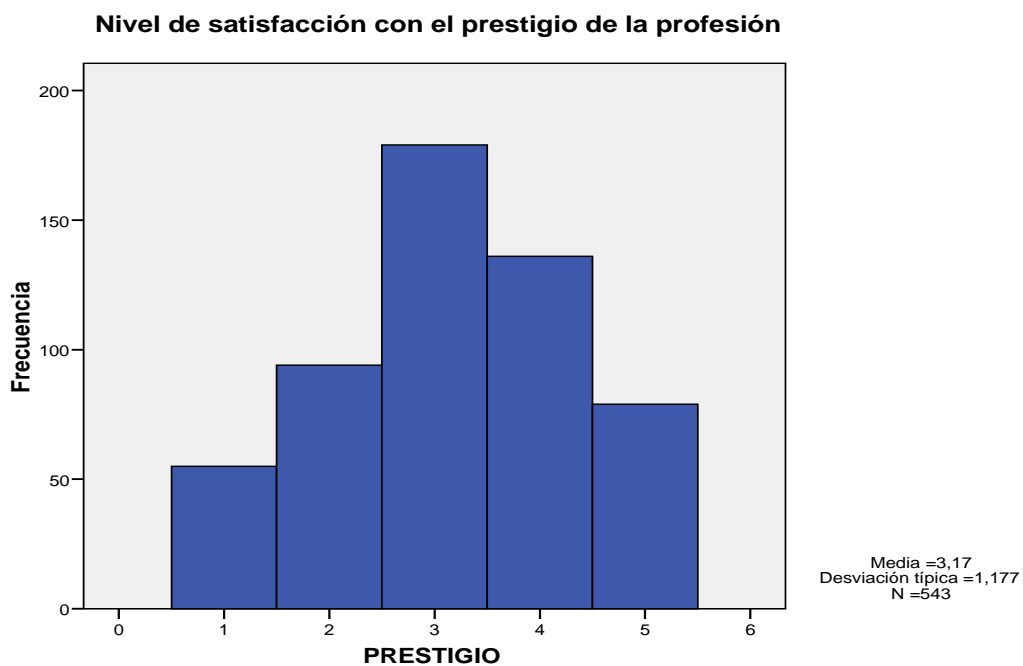
Nivel de satisfacción condiciones materiales

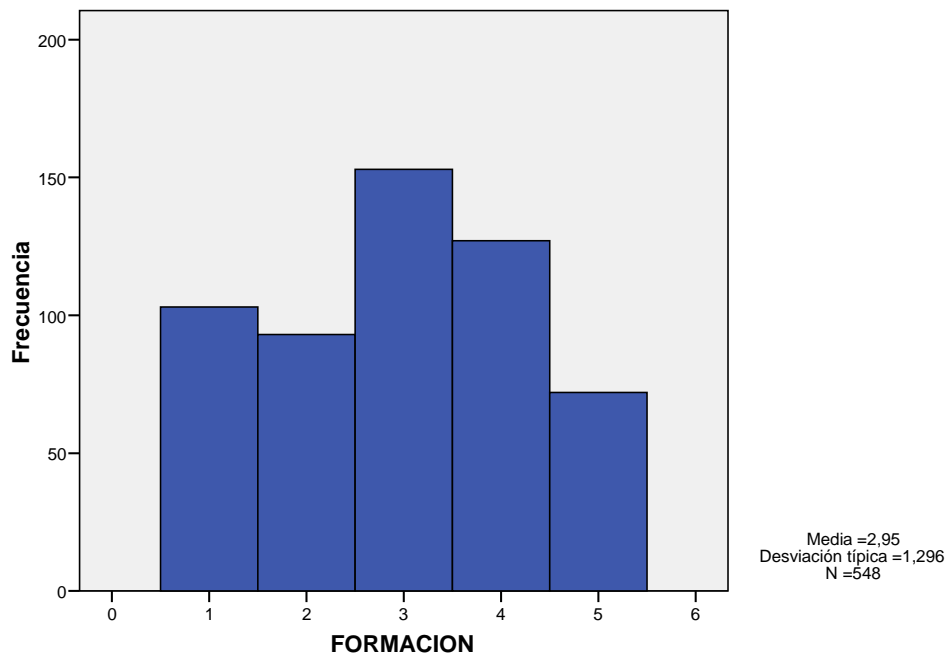
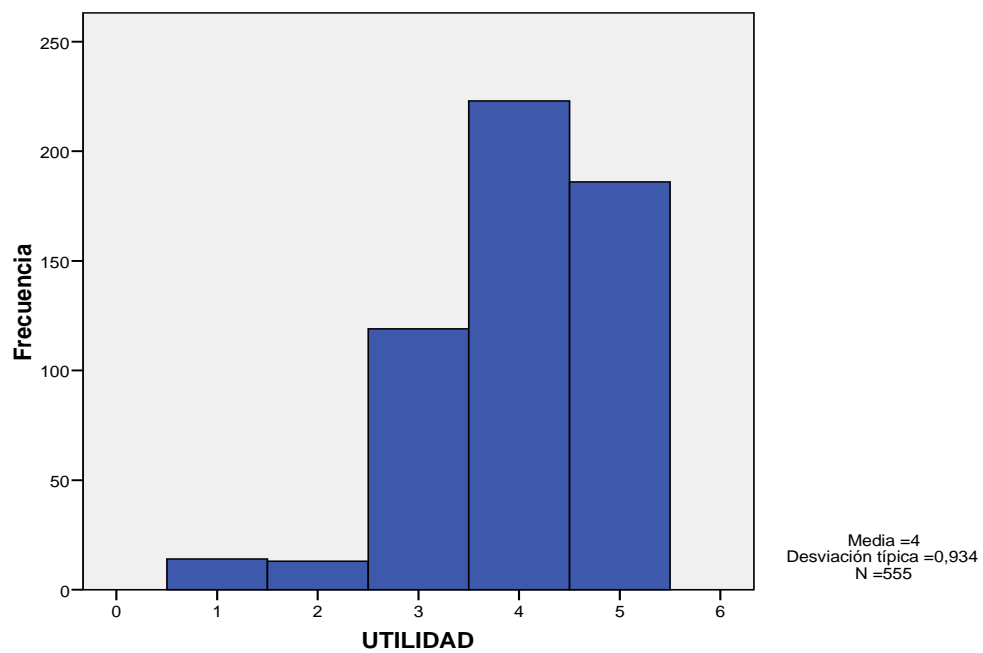
Media =3,55
Desviación típica =1,12
N =558

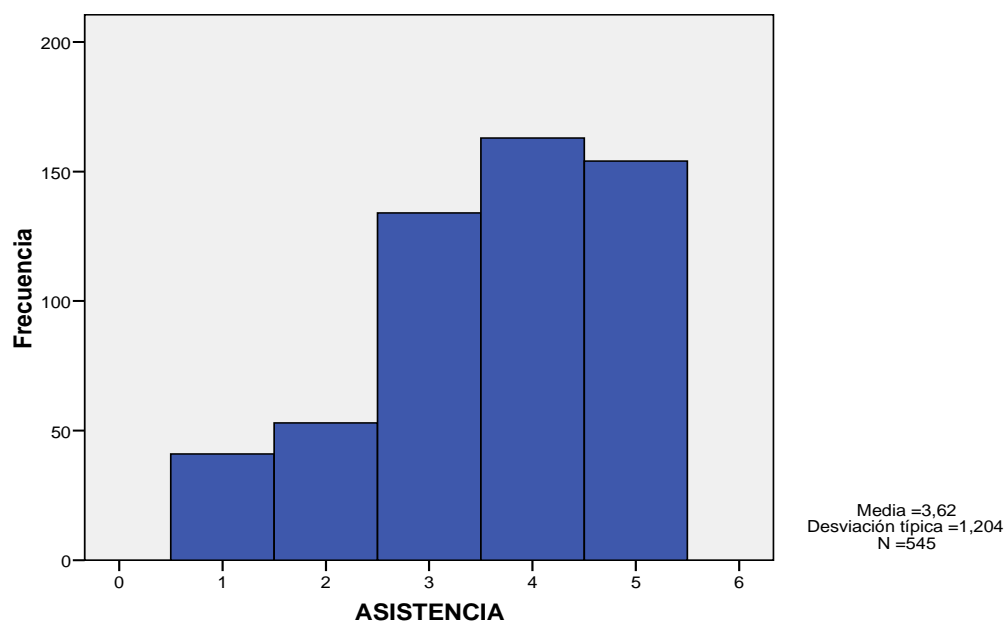
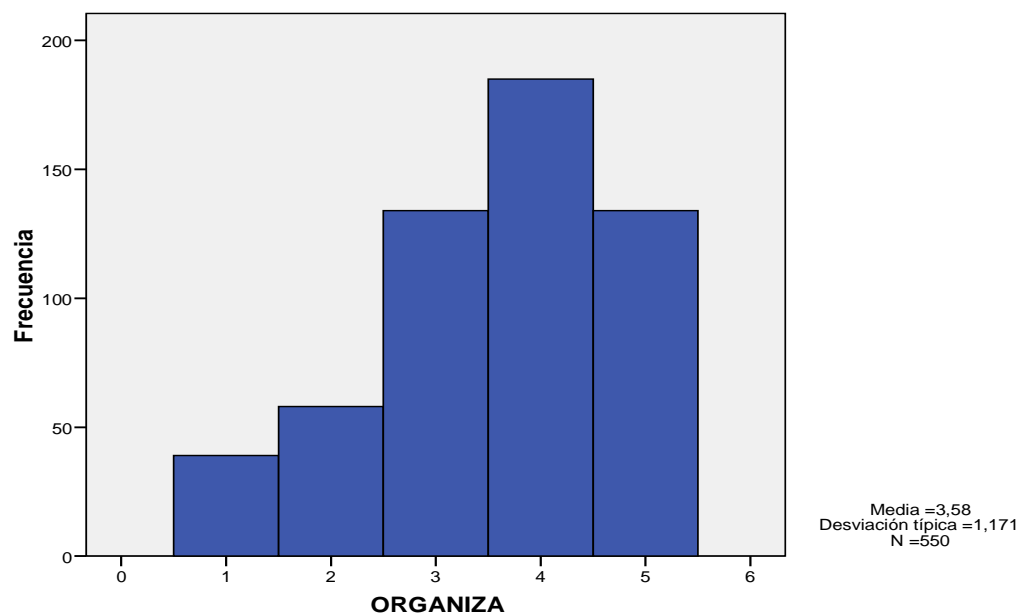
Nivel de satisfacción con la autonomía

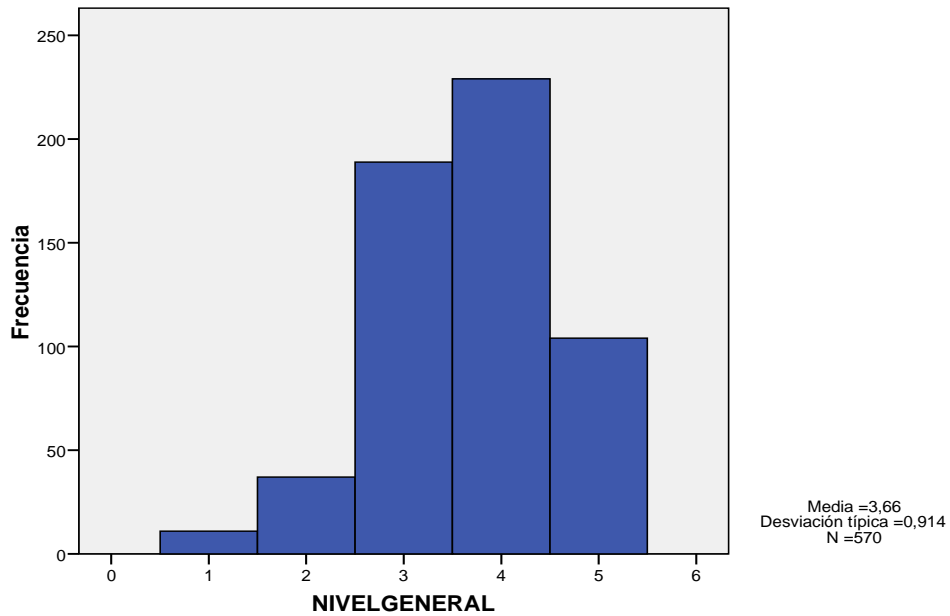
Media =3,8
Desviación típica =1,045
N =561

Nivel de satisfacción con el reconocimiento**Nivel satisfacción posibilidades de desarrollo**



Nivel satisfacción con la formación recibida**Nivel de satisfacción con la utilidad de la labor**

Nivel de satisfacción con la asistencia sanitaria**Nivel satisfacción forma organizativo hotel**

NIVEL GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL**NIVEL MEDIO DE COMPROMISO ORGANIZATIVO**