

LA SATISFACCIÓN DEL CAPITAL HUMANO COMO ELEMENTO DETERMINANTE EN LA ACTIVIDAD HOTELERA. UNA APLICACIÓN EN DOS REGIONES TURÍSTICAS

Sandra María Sánchez Cañizares*, Tomás J. López-Guzmán Guzmán**
y María Margarida Nascimento Jesús***

Resumen: En pocas áreas el capital humano tiene más incidencia que en la de hostelería y, en general, en el turismo, por la interrelación directa entre el empleado y el cliente. Es por ello, que los recursos humanos constituyen la principal ventaja competitiva y han de ser necesariamente el centro de atención de los directivos que buscan la calidad y la excelencia del servicio prestado por su organización.

Este trabajo se centra en el análisis de la satisfacción laboral de los empleados de los establecimientos hoteleros en dos zonas de interés turístico innegable, la Comunidad de Andalucía y la Región del Algarve en el sur de Portugal. Se analizan las diferencias en cuanto a la satisfacción manifestada con el trabajo de forma global y con una serie de facetas del mismo y se estudia asimismo la influencia que distintas variables sociolaborales ejercen sobre el nivel de satisfacción laboral en ambos colectivos de empleados.

Los principales resultados ponen de manifiesto un nivel aceptable de satisfacción en ambas áreas geográficas, aunque siempre superior en los trabajadores andaluces. Los dos destinos presentan diferencias perceptibles en cuanto a la opinión de los empleados sobre su situación laboral. Es favorable a Andalucía la mejor percepción en todas las facetas de trabajo por parte de sus trabajadores, así como la juventud y elevado nivel educativo, de un porcentaje significativo de la plantilla. En cambio, la zona de Algarve destaca por la estabilidad de empleo que se percibe en un porcentaje mayoritario de contratos fijos y una mayor antigüedad media de los empleados, lo que supone menores niveles de rotación de plantilla.

Palabras clave: Satisfacción laboral, hoteles, Comunidad de Andalucía, Región de Algarve, capital humano.

Abstract: In few areas the human capital has more incidence than in the one belonging to hotel keeping and, in general, in tourism, for the direct interrelation among the employee and the customer. In this way, human resources constitute the principal competitive advantage and have to be necessarily the centre of attention of the managers that look for the quality and the excellence of the service in their organization.

This work focuses in the analysis of job satisfaction of the employees of hotel establishments at two zones of undeniable tourist concern, the Community of Andalusia (Spain) and the Region of the Algarve in the south of Portugal. We analyze the differences in satisfaction with the job considered in a global way and with a series of facets. Furthermore, the influence that different social and labour variables exercise on job satisfaction in both groups of employees is studied.

The main results highlight an acceptable level of satisfaction in both geographic areas, although always superior in Andalusian workpeople. The two destinations show noticeable differences in the opinion of employees on their labour situation. Best perception in all the facets of work, as well as the youth and elevated educational level, of a significant percentage of the sample are favourable for Community of Andalusia. On the other hand, Algarve's zone stands out for the stability of job that is perceived in a majority percentage of fixed contracts and a higher seniority of employees, that supposes lower rotation.

Keywords: Job satisfaction, hotels, Community of Andalusia, Region of Algarve, human capital.

* Facultad de Derecho y CC. EE. y Empresariales. Universidad de Córdoba. sandra.sanchez@uco.es

** Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de Córdoba. tomas.lopez@uco.es.

*** Escuela Superior de Gestión Hotelera y Turismo. Universidad de Algarve. mmjesus@ualg.pt.

I. INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Resulta un hecho indiscutible la importancia que ha alcanzado el estudio de las personas y de su comportamiento en las organizaciones actuales, sobre todo en las pertenecientes al sector servicios. La creciente competitividad ha ocasionado que no pocas empresas de esta rama de actividad estén buscando nuevas estrategias que les permitan obtener ventajas competitivas y, dado que los productos y servicios son fácilmente imitables por los competidores, la lealtad del cliente ha de sustentarse en otros factores distintos a los atributos tangibles del servicio.

Los recursos humanos son fuentes de ventajas competitivas en tanto que son capaces de crear capacidades empresariales (Penrose, 1995). Se ha pasado del enfoque *trabajador-factor de producción* al enfoque *trabajador-creador de valor*.

Sin embargo, no todos los empleados son capaces de generar estas capacidades y recursos intangibles que incrementan en último término la productividad empresarial. El capital humano ha de presentar una alta adaptación a la filosofía de la empresa. Es en este punto donde entra en juego la administración de recursos humanos, entre cuyas funciones se encontraría la de introducir una serie de indicadores en su gestión, que le permitan analizar si la organización cuenta con empleados cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyen a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos corporativos.

De este modo, conceptos como la satisfacción laboral del trabajador se constituyen en variables de obligado análisis para la medición y correcta gestión del capital humano de la empresa. Así, el trabajo que proponemos, se centra, por todo lo comentado hasta ahora, en el análisis de la satisfacción laboral de los empleados de un tipo de organizaciones de amplio peso específico en el sector servicios como son los establecimientos hoteleros. En concreto, se ha efectuado un análisis de este constructo en dos zonas de interés turístico innegable, como son la Comunidad de Andalucía y la Región del Algarve en el sur de Portugal.

Los objetivos que se persiguen en este artículo son dos: por un lado, analizar las diferencias en cuanto a la satisfacción manifestada con el trabajo de forma global y con una serie de facetas del mismo entre los empleados de ambas zonas; por otro, estudiar la influencia que distintas variables sociolaborales ejercen sobre la satisfacción laboral manifestada en ambos colectivos de empleados.

Los resultados obtenidos permitirán ampliar el conocimiento sobre los elementos que originan la satisfacción laboral y, a su vez, la influencia de sus componentes en los distintos factores integrantes de la lealtad y compromiso de los empleados hacia la organización. Las conclusiones que se obtengan han de orientar la gestión de recursos humanos hacia la implementación de estrategias que permitan identificar, mantener y desarrollar los recursos y capacidades potenciales que ofrece el capital humano de la organización.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Satisfacción laboral. Análisis en los establecimientos hoteleros

No existe una definición consensuada sobre el constructo satisfacción laboral. Entre las definiciones más citadas en la literatura científica se encuentra Locke (1976) que la conceptúa como «un estado emocional positivo o agradable resultado de la valoración que el individuo hace de su trabajo o sus experiencias con el mismo». También se encuentran trabajos donde existe 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 (Mumford, 1976; Holland, 1985; Michalos, 1986).

En nuestra opinión, una posible definición integradora de satisfacción laboral la calificaría como: *un concepto multidimensional y multidisciplinar que supone el estado emocional, actitud, sensación o grado de bienestar que experimenta un individuo hacia su trabajo como consecuencia de la mayor o menor discrepancia existente entre sus expectativas pasadas y presentes acerca de las recompensas y el rol que le ofrece su empleo y la medida en que éstas se cumplen realmente.*

Si nos centramos en la influencia que las variables sociodemográficas y laborales del trabajador ejercen sobre la satisfacción laboral, podemos encontrar una serie de tra-

bajos que analizan el caso específico de los establecimientos hoteleros.

Así, en cuanto al sexo, Shinnar (1998), Frye (2001) o Jabulani (2001), no encontraron diferencias significativas en la satisfacción manifestada por mujeres y varones. Sin embargo, Wong et al. (1999) concluyeron que las mujeres preferían condiciones mejores de trabajo o mayor reconocimiento a una tarea bien hecha por lo que estos autores consideran que el sexo juega un papel diferenciador en las percepciones de los empleados sobre los factores motivadores de su trabajo.

Los estudios sobre la relación entre edad y satisfacción de empleados hoteleros suelen detectar relaciones directas entre las variables (Frye, 2001; Sarker et al., 2003) pero, especialmente, intereses distintos en cuanto al trabajo según el grupo de edad al que pertenezcan los trabajadores (Simons y Enz, 1995; Lam et al., 2001).

El nivel educativo al que pertenece el empleado hotelero también es fuente de discrepancias en cuanto a los intereses laborales (Lam et al., 2001). En este sentido, Kokko y Guerrier (1994) hallaron una menor satisfacción entre aquellos empleados que muestran un nivel educativo superior al requerido por el puesto.

Deteniéndonos en las condiciones laborales específicas, el salario, el tipo de contrato o el departamento al que se pertenece, son variables habituales en los estudios de satisfacción de empleados hoteleros.

Los bajos niveles de remuneración sue-

len ser fuente constante de insatisfacción en este tipo de trabajadores (Brymer, 1991; Charles y Marshall, 1992; Hall, 1995; Simons y Enz, 1995; Mill, 1996; Leung et al., 1996; Lam et al., 2001). Sin embargo, son escasos los estudios sobre la relación entre la estacionalidad del contrato y el nivel de satisfacción: Lee-Ross (1995) constata que los trabajadores estacionales se encuentran significativamente menos satisfechos que los que presentan un contrato fijo.

Finalmente, el departamento de trabajo origina tanto niveles distintos de satisfacción como intereses laborales contrapuestos. El estudio de Spinelli y Gray (1998) encontró mayores porcentajes de satisfacción en el departamento de ventas y marketing seguido de limpieza de habitaciones y restauración. Igualmente, los factores de satisfacción e insatisfacción varían ligeramente por departamentos como confirman los trabajos de Simons y Enz (1995) o Siu et al. (1997).

II.2. Descripción de las áreas geográficas de estudio

Algarve es una región portuguesa situada en el extremo occidental de la Península Ibérica y que ocupa cerca de 5.000 km² (lo que representa aproximadamente el 5% del territorio de Portugal), y que está habitada por alrededor de 400.000 personas (algo más del 5% de la población portuguesa).

Desde el punto de vista económico, las principales fortalezas de esta región son un clima benigno con atractivos paisajes, unas

condiciones favorables para el sector primario (acuicultura y hortofruticultura) y para el desarrollo de la actividad turística. Entre sus principales debilidades se encuentra una falta importante de infraestructuras de apoyo a las actividades económicas (ferrocarril, transporte marítimo, etc.), un bajo nivel de cualificación de la mano de obra y una deficiente red energética regional.

Siguiendo a Fonseca (2002), podemos señalar que la Región de Algarve ocupa la tercera posición nacional en el índice global de desarrollo regional de Portugal, estando por encima de la media en el área de empresas y actividades económicas y teniendo un valor por debajo de la media en el área de salud y asistencia social.

Según datos del Instituto de Estadística de Portugal para el año 2008, la Región de Algarve recibe al año alrededor del 25% de los turistas totales de este país, mientras que el nivel de pernoctaciones es del 36,4%, cifra bastante significativa y que resalta la gran importancia que tiene la actividad turística en la región. De hecho, esta zona se caracteriza por ser uno de los grandes destinos del turismo nacional y de algunos países europeos, fundamentalmente de Gran Bretaña, Alemania y España. Así, en los últimos años ha existido un incremento muy significativo de turistas procedentes tanto de España, como de otros países europeos, a consecuencia de la implantación de compañías aéreas de bajo coste en el aeropuerto internacional de la región, situado en Faro.

Por otro lado, la Comunidad de Andalucía ha recibido en el año 2009 un total de 14,3 millones de turistas con una cifra de

40,7 millones de pernoctaciones. Del total de llegadas, el turismo nacional supone el 57%, lo que implica una importancia cada vez mayor del turismo extranjero. La forma habitual de llegar es por avión (sobre todo los extranjeros) y por coche. Asimismo, y en relación con el avión como medio de transporte hay que destacar la mayor importancia que van adquiriendo día a día las compañías de bajo coste, fundamentalmente en el principal aeropuerto de la Comunidad de Andalucía, el de Málaga.

En cuanto al gasto medio diario que han realizado los turistas españoles, se estima en 58,65 euros (Junta de Andalucía, 2009). En cuanto a la elección del destino, la mayoría de los visitantes se inclinan por sus playas, clima y monumentos.

La valoración media otorgada a la Comunidad de Andalucía por los turistas que la han visitado durante 2008, ha alcanzado los 7 puntos (Junta de Andalucía, 2009). Es decir, los turistas se encuentran relativamente satisfechos con este destino. Y dentro de los diferentes conceptos destaca con una mayor puntuación el alojamiento y la restauración, y obtienen también notas destacadas aspectos tales como dos estudios empíricos unisectoriales (hostelería - grupo 551 de la CNAE 93) en las zonas geográficas de la Comunidad de Andalucía y la Región de Algarve. La población universo se centra en los trabajadores de los establecimientos hoteleros –de cualquier categoría– radicados en dichas zonas y el diseño muestral se ha efectuado mediante un muestreo aleatorio estratificado basado en el número de hoteles de cada categoría y en las plazas hoteleras de los mismos (cuadro 1).

La ficha técnica de la investigación se expone en el cuadro 2.

El instrumento de medida aplicado ha consistido en un cuestionario estructurado y cerrado formado por cuatro bloques (Sánchez Cañizares *et al.*, 2007):

- Bloque A. Datos del puesto de trabajo: tipo de contrato, dedicación, antigüedad, departamento, horas de trabajo semanal, turno, supervisores y salario.
- Bloque B. Satisfacción con el empleo: motivo de dedicarse a la actividad; aspectos más y menos ventajosos del trabajo; satisfacción con el trabajo de forma global; grado de satisfacción con 14 facetas del empleo y la organización medido en una escala de Likert de 5 puntos (1-totalmente insatisfecho, 5-totalmente satisfecho). Las facetas seleccionadas se han basado en el cuestionario específico para hoteles de Shinnar (1998), quedando confirmadas la consistencia interna y fiabilidad de la escala por un coeficiente alpha de Cronbach de 0,9034 para este estudio.
- Bloque C. Compromiso Organizacional: Este bloque se ha basado en el *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Porter y Smith (1970) original 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 (1-totalmente en desacuerdo a 5-totalmente de acuerdo).
- Bloque D. Datos sociológicos del encuestado/a.

Cuadro 1
Distribución de las plazas hoteleras y del personal en cada zona.
Número de hoteles y trabajadores encuestados de cada categoría

Estrellas	Región del Algarve					Comunidad de Andalucía				
	Nº de hoteles	Plazas hoteleras	Personal empleado	Hoteles encuestados	Personal encuestado	N.º de hoteles	Plazas hoteleras	Personal empleado	Hoteles encuestados	Personal encuestado
*	–	–	–	–	–	242	9.002	803	19	87
**	13	2.358	350	1	13	417	19.685	2.128	37	186
***	57	12.569	2.402	9	189	436	60.489	7.269	45	590
****	72	26.730	5.010	11	216	355	112.758	16.819	55	1.090
*****	12	5.622	1.376	2	43	40	11.694	3.529	9	111
Total	154	47.279	9.138	23	461	1.490	213.628	30.548	165	2.064

Fuente: elaboración propia en base a datos para la Comunidad de Andalucía de la Encuesta de Ocupación Hotelera y del Instituto Nacional de Estadística de Portugal. Dato julio 2006.

Cuadro 2
Ficha técnica de la investigación

Zona	Comunidad de Andalucía	Región del Algarve
Universo	30.548 trabajadores en la actividad hotelera	9.138 trabajadores en la actividad hotelera
Tamaño muestral	2.064 cuestionarios válidos	461 cuestionarios válidos
Nivel de confianza	95%	95%
Error muestral	3%	4,44%
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio simple	Muestreo aleatorio simple

Fuente: elaboración propia.

El tratamiento de los datos se ha llevado a cabo mediante técnicas estadísticas de análisis bivalente (contraste t-student de igualdad de medias y contraste chi-cuadrado de asociación o independencia entre variables) y análisis multivariante (modelo

de regresión logit ordinal). A través esta última técnica se ha diseñado un modelo específico para cada zona geográfica donde se analiza la influencia de las distintas variables sociodemográficas en la satisfacción global con el trabajo.

IV. RESULTADOS

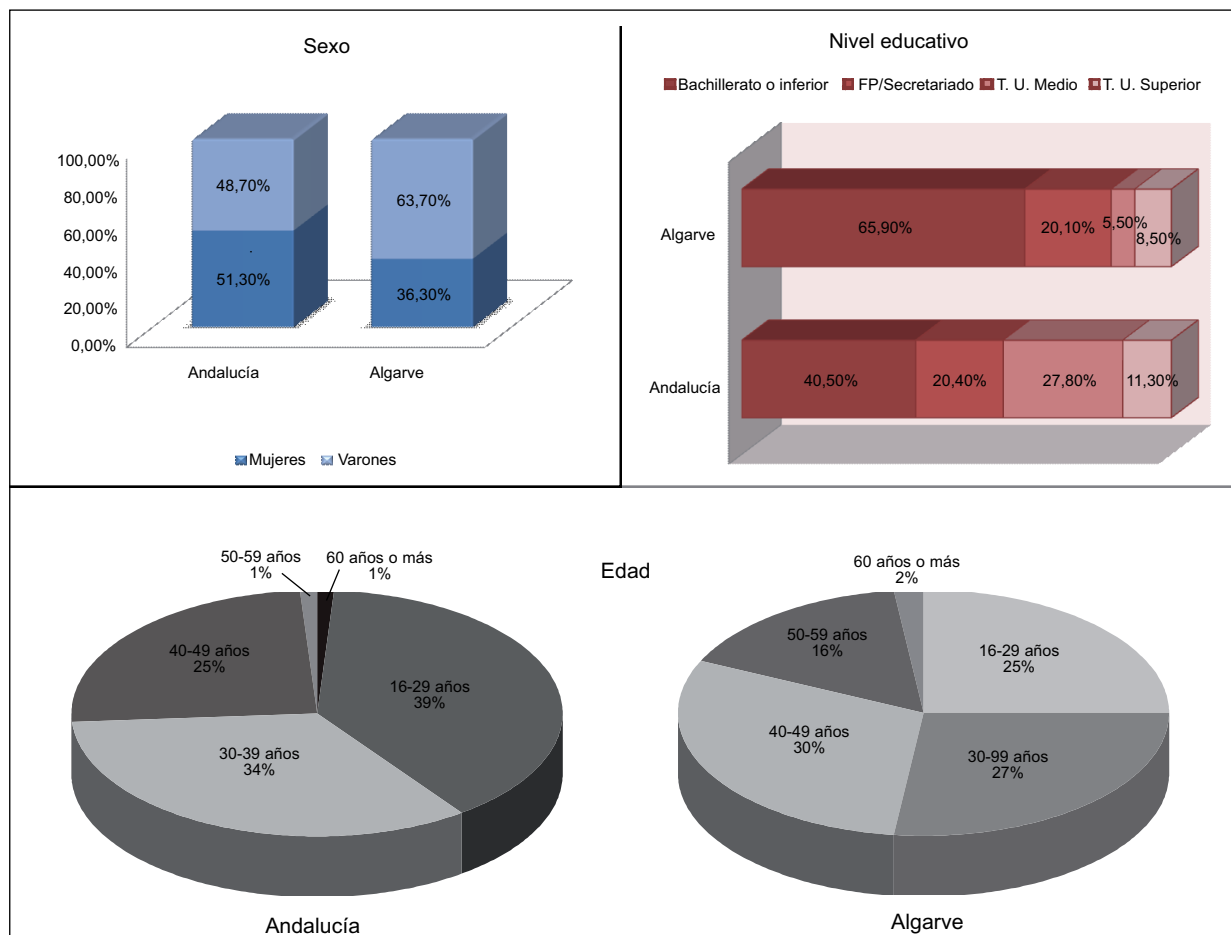
IV.1. Características sociolaborales

Algunas de las variables sociodemográficas más relevantes en la muestra obtenida a la hora de analizar la situación general de los empleados de establecimientos hoteleros son el sexo, la edad y el nivel académ-

mico; y, en cuanto a variables asociadas al puesto de trabajo serían el salario, el tipo de contrato, la antigüedad y las horas de trabajo.

En la figura 1 se exponen los resultados obtenidos para las variables sociodemográficas en la muestra del personal hotelero de cada zona.

Figura 1
Variables sociodemográficas



Fuente: elaboración propia.

Un hecho a destacar respecto a los resultados obtenidos es, por ejemplo, la juventud de la plantilla en ambas regiones. En la Región de Algarve más de un 50% de los empleados tiene menos de 40 años. Sin embargo, en la Comunidad de Andalucía este porcentaje sube hasta el 73%. De hecho sólo hay un 2,4% de empleados con más de 50 años en los datos de la comunidad española, mientras que en la zona portuguesa son un 17,6% los trabajadores que superan dicha edad.

Asimismo, el nivel académico es fuente de diferencias significativas. Los trabajadores del sector hotelero de la Región de Algarve presentan mayoritariamente un nivel de estudios de secundaria o inferior (65,9%). Sólo un 14% declara poseer un título universitario, ya sea medio o superior, lo que contrasta con el dato en la Comunidad de Andalucía, donde los trabajadores con estudios universitarios llegan al 39,1%.

En cuanto a las variables asociadas al puesto de trabajo, también originan algunas diferencias significativas entre las regiones. El salario neto mensual de los empleados del sector hotelero es llamativamente bajo. Un 86% ganan menos de 1.000 euros mensuales, cifra que se incrementa hasta el 96,4% si se añaden los empleados con salario inferior a 1.500 euros/mes. En la Comunidad de Andalucía, la situación es similar (prácticamente un 94% de empleados declara un salario que no alcanza dicha cifra). Hay que señalar que la hostelería presenta salarios muy inferiores a la media de todos los sectores económicos en ambos países. En cuanto a las diferencias salariales entre sexos, la situación más desfavorable

para las mujeres es recurrente en ambas zonas, con un porcentaje muy superior de mujeres en el rango salarial más bajo.

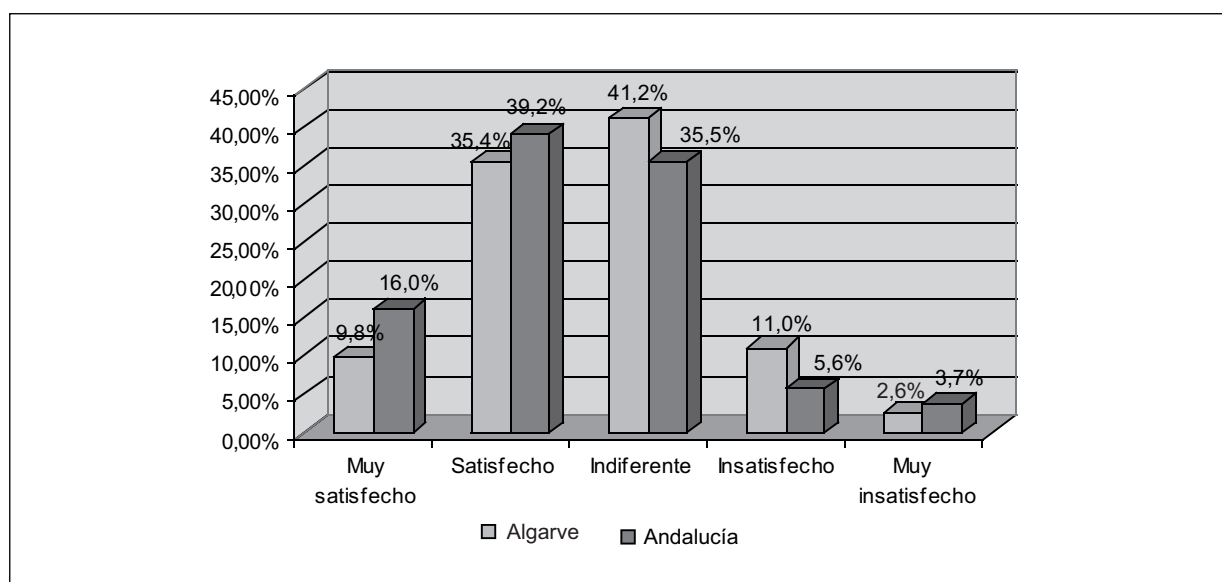
Otra diferencia notable es la estabilidad del empleo, muy superior en la Región de Algarve, donde casi 3 de cada 4 empleados (73,7%) tiene un contrato fijo, cifra que no alcanza el 50% (48,06%) para la Comunidad Andaluza. Este dato se corrobora en la antigüedad media de los trabajadores en el establecimiento hotelero, que llega a alcanzar los 8,63 años para la zona portuguesa y se reduce a 3,3 años en Andalucía. Todo ello se traduce en unos mayores índices de rotación para la comunidad española, con los costes que esta situación lleva aparejados (formación del nuevo personal, tiempo de aprendizaje y pérdida de experiencia de los empleados ya formados que se marchan, etc.).

IV.2. Satisfacción laboral considerando el trabajo de forma global

El nivel medio de satisfacción con el trabajo, considerándolo de forma global, se sitúa en 3,39 puntos para la Región de Algarve y en 3,58 puntos para la Comunidad de Andalucía (escala de Likert de cinco puntos donde 5 representa total satisfacción). El contraste t-student para la diferencia de medias señalan una significación de 0,000 lo que lleva a considerar estadísticamente significativa la diferencia, que supone una satisfacción más alta para los trabajadores de la comunidad andaluza.

En la figura 2 se expone el desglose de porcentajes según los distintos niveles de satisfacción manifestados. Se comprueba

Figura 2
Satisfacción global con el trabajo



Fuente: elaboración propia.

como, efectivamente, los porcentajes de satisfechos y muy satisfechos son superiores en Andalucía, mientras que el dato de indiferentes e insatisfechos es alrededor de 6 puntos porcentuales más alto en Algarve.

IV.3. Grado de satisfacción con distintas facetas laborales

La valoración media en una escala de Likert de 5 puntos (1-totalmente insatisfecho, 5-totalmente satisfecho) de 14 facetas laborales da lugar a numerosas diferencias en la percepción de los trabajadores de estos establecimientos hoteleros (cuadro 3).

En 11 de las facetas el contraste chi-cuadrado presenta resultados estadísticamente

significativos en cuanto a la asociación de la región de la que proviene el empleado y su nivel de satisfacción con los aspectos concretos del trabajo. Observando los porcentajes de las puntuaciones superiores, se detecta cómo la valoración siempre resulta más elevada en el caso andaluz. Nuevamente se pone de manifiesto el nivel superior de satisfacción de los trabajadores de los establecimientos hoteleros andaluces, ya contrastado en cuanto al trabajo considerado de forma global.

Por otro lado, coinciden en ambos grupos de trabajadores los elementos mejor y peor valorados. Se perciben como positivas la relación con los compañeros, la utilidad de la labor, la relación con los supervisores y la actividad en sí. Reciben una baja califi-

Cuadro 3
Valoración de distintas facetas laborales

Variable	Región	1	2	3	4	5	X ² (p-valor)
Remuneración	Andalucía	32,3%	22,3%	33,9%	9,5%	2,0%	3,73 (0,444)
	Algarve	32,3%	25,8%	31,1%	8,3%	2,5%	
Relación compañeros	Andalucía	1,1%	2,9%	9,9%	35,5%	50,6%	51,08 (0,000*)
	Algarve	1,4%	4,8%	18,9%	40,2%	34,7%	
Relación supervisores	Andalucía	2,6%	2,6%	23,3%	41,3%	30,2%	32,20 (0,000*)
	Algarve	4,2%	7,7%	24,2%	35,6%	28,3%	
Condiciones materiales	Andalucía	4,5%	7,2%	26,1%	37,7%	24,5%	82,34 (0,000*)
	Algarve	7,3%	14,1%	37,7%	31,6%	9,6%	
Autonomía	Andalucía	3,3%	11,3%	23,3%	35,9%	26,2%	12,36 (0,015)
	Algarve	5,2%	10,8%	29,1%	33,8%	21,1%	
Reconocimiento recibido	Andalucía	12,5%	8,3%	24,4%	34,3%	20,5%	57,75 (0,000*)
	Algarve	11,4%	19,0%	29,4%	27,2%	13,0%	
Actividad en sí	Andalucía	6,5%	4,5%	28,8%	32,0%	28,2%	21,29 (0,000*)
	Algarve	2,2%	4,9%	33,7%	37,3%	21,9%	
Desarrollo profesional	Andalucía	10,0%	12,8%	27,9%	28,9%	20,4%	18,73 (0,001*)
	Algarve	6,8%	13,9%	34,3%	31,8%	13,2%	
Prestigio de la profesión	Andalucía	10,5%	18,5%	37,9%	22,2%	10,9%	12,92 (0,012**)
	Algarve	13,4%	19,1%	36,4%	25,2%	5,9%	
Posibilidades de ascenso	Andalucía	15,7%	17,5%	30,8%	22,2%	13,8%	28,24 (0,000*)
	Algarve	17,3%	22,8%	35,2%	19,4%	5,3%	
Formación recibida	Andalucía	14,8%	19,5%	28,0%	17,9%	19,8%	30,61 (0,000*)
	Algarve	16,3%	19,0%	27,0%	27,0%	10,7%	
Utilidad labor	Andalucía	2,6%	3,9%	19,8%	39,5%	34,2%	11,96 (0,018)
	Algarve	2,7%	3,6%	18,6%	48,1%	27,0%	
Asistencia sanitaria	Andalucía	6,2%	9,4%	21,9%	35,7%	26,8%	65,68 (0,000*)
	Algarve	10,9%	12,9%	34,2%	28,2%	13,8%	
Organización del hotel	Andalucía	6,4%	7,0%	22,9%	38,7%	25,0%	40,63 (0,000*)
	Algarve	9,5%	9,3%	32,9%	34,1%	14,2%	

* Significativo al 1%. ** Significativo al 5%.

cación aspectos como la remuneración, las posibilidades de ascenso, el prestigio de la profesión o el desarrollo profesional. En nuestra opinión, la dirección de recursos humanos de los hoteles debería de prestar más atención a la carrera profesional de los empleados mediante la programación de cursos de reciclaje o especialización y el diseño de oportunidades de promoción.

IV.4. Modelo logit de satisfacción en el trabajo

Finalmente, se presenta un modelo de regresión logística ordinal para analizar la probabilidad de que un empleado se encuentre más o menos satisfecho en el trabajo en función de sus características sociolaborales. Este modelo complementa a la regresión logit binaria desarrollada en Gallardo et al. (2010) donde se expone, sobre la misma muestra de empleados, cuáles son las variables que influyen en la probabilidad de sentirse o no satisfecho en el trabajo (la variable endógena fue reducida a dicotómica en dicha investigación). En este caso, la variable objeto de estudio es la **satisfacción global en el trabajo**, con sus 5 categorías en la escala Likert (1-muy insatisfecho, 5-muy satisfecho), de modo que el modelo analiza qué influencia ejerce una serie de variables predeterminadas en el mayor o menor grado de satisfacción global del trabajador. Estas variables predeterminadas son las siguientes:

- **Sexo** del encuestado/a: 1-mujer, 0-varón.
- **Estado civil**: 0-soltero, 1-resto de estados.

- **Edad** del encuestado.
- **Nivel de formación**, tabulado como cuatro variables dicotómicas: bachillerato o inferior, formación profesional o secretariado, titulación de grado medio o diplomatura, y titulación de grado superior o licenciatura. La variable de referencia es la última.
- Tipo de contrato (**contrato**): 1-contrato eventual o temporal, 0-contrato fijo.
- **Turno** de trabajo, tabulado como cinco variables dicotómicas: turno de mañana, tarde, noche, rotatorio y mañana y tarde. La variable de referencia es la última.
- **Salario** neto mensual.
- **Departamento**, tabulada como 9 variables dicotómicas: administración, contabilidad, restaurante/cafetería, recepción/conserjería, mantenimiento, limpieza, otros departamentos, dirección y cocina. La variable de referencia es el departamento de cocina.

En el cuadro 4 se presentan los resultados obtenidos en la estimación de los coeficientes de cada uno de los modelos, así como su significación estadística y las medidas de bondad de ajuste.

Las medidas aplicadas para evaluar la bondad de ajuste en cada modelo han sido la prueba Ómnibus sobre los coeficientes (Chi-cuadrado), -2 logaritmo de la verosimilitud, R^2 de Cox y Snell y R^2 de Nagelkerke. La Prueba Ómnibus valida el ajuste

Cuadro 4
Modelo logit ordinal sobre el total de la muestra

Variable	Zona			
	Comunidad de Andalucía		Región del Algarve	
	Coefficiente	Significación	Coefficiente	Significación
Sexo	-0,287	0,025**	0,275	0,282
Estado civil	0,008	0,135	-0,131	0,595
Edad	-0,287	0,001***	-0,002	0,987
Form._Bach. o inferior	0,441	0,067*	0,391	0,342
Form._FP/Secretariado	-0,435	0,082*	0,211	0,639
Form._T.U. Medio	-0,412	0,025**	0,619	0,250
Contrato	-0,249	0,022**	-0,320	0,192
Turno Mañana	0,070	0,705	-0,213	0,457
Turno Tarde	1,221	0,000***	0,314	0,506
Turno Noche	2,185	0,000***	1,053	0,033**
Turno Rotatorio	0,543	0,001***	0,004	0,987
Salario	0,337	0,000***	0,710	0,002***
Depart_Administración	0,390	0,284	-1,826	0,146
Depart_Contabilidad	0,772	0,068*	-1,879	0,130
Depart_Restaurante	-0,640	0,010***	-1,250	0,283
Depart_Recepción	-0,242	0,349	-1,323	0,261
Depart_Mantenimiento	1,268	0,000***	-0,703	0,576
Depart_Limpieza	0,901	0,001***	-2,186	0,068*
Depart_Otros	0,499	0,058*	-1,971	0,096*
Depart_Directivo	2,500	0,000***	-1,574	0,230
Medidas de bondad de ajuste				
	Andalucía		Algarve	
-2Log Verosimilitud	3.744,689		781,78	
Chi-Cuadrado	5935,15 (p=0,000***)		1183,226 (p = 0,001***)	
R ² de Cox y Snell	0,156		0,101	
R ² de Nagelkerke	0,170		0,109	

*** Significativo al 1%. ** Significativo al 5%. * Significativo al 10%.

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 glo-

bal tomando como referencia el modelo nulo. En este caso, la mejora es fuertemente significativa en ambos modelos ($p < 0.01$). Por lo tanto se puede rechazar la hipótesis nula y concluir que la incorporación de las variables mejora significativamente el ajuste y capacidad predictiva de

los mismos. Las medidas -2 logaritmo de la verosimilitud, R^2 de Cox y Snell, R^2 de Nagelkerke y R^2 de McFadden muestran los estadísticos de bondad de ajuste, aunque son meramente orientativos en tanto la variable dependiente es categórica, pudiendo adoptar valores moderados o incluso bajos aún cuando el modelo estimado pueda ser apropiado y útil (Pardo y Ruiz, 2002).

Analizando los resultados obtenidos para cada modelo y centrándonos en el caso de la Comunidad de Andalucía, se puede observar que existen numerosos coeficientes estadísticamente significativos. La probabilidad de presentar un mayor o menor nivel de satisfacción está influenciado por sexo, edad, formación, contrato, turno, salario y determinados departamentos.

El coeficiente es negativo y significativo para el caso del sexo, lo que supone que la satisfacción disminuye en el caso de las trabajadoras. Otro tanto sucede con los contratos eventuales (coeficiente negativo y significativo). El valor es positivo, como es lógico en la variable sobre salario (a mayor remuneración el nivel de satisfacción se incrementa). Sin embargo, más inesperado es el caso de los turnos de tarde, noche y rotatorio. Estas categorías presentan en el modelo coeficientes positivos, por lo que los trabajadores que siguen estos turnos tienen mayor probabilidad de que su nivel de satisfacción sea superior a los empleados de otros horarios. De hecho, si se calcula la satisfacción media por turno de trabajo, se comprueba como, en efecto, el valor es más alto en estos grupos. La explicación puede deberse a la posible voluntariedad por parte

de los empleados en la elección de su turno, en cuyo caso les reportaría más satisfacción por permitirles llevar a cabo su labor dentro del horario que les resulta más conveniente. Asimismo, es posible que el trabajo sea más arduo en el horario matutino (labores de limpieza, mayor afluencia de turistas, etc.), causando de este modo el resultado obtenido. El coeficiente es positivo y significativo igualmente en el nivel académico de menor grado (bachillerato o inferior) lo que puede estar ocasionado por unas expectativas inferiores y más fáciles de alcanzar por parte de los trabajadores cuya formación es reducida. La mayoría de departamentos (contabilidad, mantenimiento, limpieza, directivos y otros) también originan una mayor probabilidad de satisfacción.

Por otro lado, son negativos y estadísticamente significativos los coeficientes estimados para las variables edad, formación de FP/secretariado y título universitario de grado medio, así como el departamento de restauración. Por tanto, a mayor edad, menor probabilidad de satisfacción en el trabajo, lo que entra en relación con la escasa antigüedad que presentan los empleados andaluces y su juventud. Parece ser que las reducidas oportunidades de promoción, el bajo salario y el escaso prestigio que se percibe en la profesión (recordemos que son las facetas menos valoradas, tal como se mostraba en el cuadro 3) provocan el descontento en los trabajadores de mayor edad, de ahí la elevada tasa de rotación y el bajo porcentaje que suponen éstos en el total de la muestra. Igualmente, los titulados universitarios tienen menor probabilidad de hallar su trabajo satisfactorio si no lo encuentran acorde a la formación que han recibido.

Finalmente, el trabajo en el departamento de restaurante conlleva una reducción en el nivel de satisfacción de los empleados.

Menos información se puede extraer del modelo logit obtenido para la Región de Algarve. En este caso, sólo tres variables han obtenido coeficientes estimados estadísticamente significativos. Así, tanto salario como el turno de trabajo nocturno influyen en la probabilidad de satisfacción laboral del trabajador del mismo modo que en la Comunidad de Andalucía, es decir, incrementando dicha probabilidad. Los departamentos de limpieza y otros, en cambio, reducen el nivel de satisfacción para sus empleados, que previsiblemente desarrollarán un tipo de tarea más rutinaria y ardua. El resto de variables no presentan significación estadística, por lo que, pese a que ocasionalmente sus coeficientes estimados tienen un signo distinto al del modelo andaluz, no se interpretará su significado.

V. CONCLUSIONES

La posibilidad de desarrollo de ventajas competitivas en los destinos turísticos se encuentra cada vez más en la correcta administración de los recursos humanos de sus organizaciones. Y es que la fácil imitación de los recursos tangibles provoca que las diferencias vengan marcadas por una adecuada gestión de intangibles tales como el capital humano de la empresa. De hecho, la propia referencia de calidad de las compañías dedicadas a la prestación de servicios, en este caso turísticos, es la medición de la satisfacción del cliente, un elemento intangible en sí. Por esta razón, los estableci-

mientos hoteleros están interesándose cada día más por la satisfacción que sus empleados expresan hacia su trabajo, ya que, con independencia del salario (elemento clave en cualquier estudio de gestión de recursos humanos) son más influyentes en la mayoría de los casos, otras variables.

Además, recordemos que la actividad hotelera se caracteriza por un estrecho contacto entre el cliente y el empleado, con lo cual la satisfacción de este último es un elemento clave para la satisfacción del propio cliente. En esta dirección, autores como Spinelli y Canavos (2000) sugieren que una de las fuentes para conseguir la fidelización del cliente es el mantenimiento de empleados satisfechos por parte de la empresa.

En este trabajo, se ha realizado un análisis centrado en la satisfacción laboral del personal de los establecimientos hoteleros ubicados en dos áreas geográficas de innegable peso turístico, la Comunidad Autónoma de Andalucía y la Región de Algarve, al sur de Portugal. Los principales resultados ponen de manifiesto un nivel aceptable de satisfacción en ambas áreas geográficas, aunque siempre superior en los trabajadores andaluces, tanto en el caso de la consideración del trabajo de forma global, como en el análisis específico de las facetas que lo forman. De hecho, en once de las catorce facetas analizadas, la diferencia en los porcentajes según nivel de satisfacción es estadísticamente significativa y favorable a los empleados de la zona española.

Los responsables de las áreas de recursos humanos habrán de tener en cuenta estos resultados para, en el caso de la comunidad

andaluza, potenciar esta visión favorable de los empleados e incrementar su compromiso hacia la organización, con el objetivo de reducir los elevados niveles de rotación actuales, una amenaza que provoca costes indeseables. Por otro lado, los establecimientos portugueses deberán de apreciar las debilidades que señalan sus empleados para tratar de desarrollar actividades encaminadas a la mejora de las oportunidades profesionales y al desarrollo de planes de carrera que permitan aumentar el nivel de satisfacción del capital humano con la organización.

Por lo que se refiere a la influencia de las características sociolaborales de los empleados en su nivel de satisfacción, se ha podido comprobar cómo, en el caso de la comunidad andaluza, la probabilidad de estar satisfecho se reduce a mayor edad, así como para las mujeres, los contratados eventuales, y los niveles formativos de FP o titulación universitaria. El nivel de satisfacción se incrementaría, en cambio, en el nivel formativo inferior y en gran parte de los departamentos de trabajo. Para el caso portugués, sólo se ha detectado significación estadística en el incremento de satisfacción provocado por mayores salarios, turno nocturno y en la disminución en la misma en el caso de los empleados de limpieza y otros.

En definitiva, los dos destinos turísticos analizados presentan diferencias perceptibles en cuanto a la opinión de los empleados de establecimientos hoteleros sobre su situación laboral. Es favorable a la Comunidad de Andalucía la mejor percepción en todas las facetas de trabajo por parte de sus trabajadores, así como la juventud, pero con un elevado nivel educativo, de un porcenta-

je significativo de la plantilla. En cambio, la Región de Algarve destaca por la estabilidad de empleo que se manifiesta en un porcentaje mayoritario de contratos fijos y en una mayor antigüedad media de los empleados, lo que supone menores niveles de rotación de plantilla.

Para concluir, recordar que, tal y como señalan Acosta et al. (2002), en pocas áreas el capital humano tiene más incidencia que en la de hostelería y, en general, en el turismo, por la interrelación directa, sin intermediarios, entre el empleado y el cliente. Es por ello, que los recursos humanos constituyen la principal ventaja competitiva y, de este modo, han de ser necesariamente el centro de atención de los directivos que buscan la calidad y la excelencia del servicio prestado por su organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, A. J.; FERNÁNDEZ, N. y MOLLÓN, M. (2002): Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería, Madrid: Ed. Prentice Hall.
- BRYMER, R. A. (1991): *Employee empowerment: a guest driven leadership strategy*. En: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly vol. 32, n.º 1, pp. 58-68.
- CHARLES, K. y MARSHALL, L. (1992): *Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an explanatory study*. En: International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 4, n.º 3, pp. 25-29.
- FRYE, W. D. (2001): An examination of job satisfaction of hotel general managers based on hotel size and service type. *Tesis doctoral*.
- HALL, S. (1995): *Hotel's success breeds happy employees*. En: Hotel & Motel Management, vol. 210, n.º 18, pp 3-4.

- HOLLAND, J. L. (1985): *Making Vocational Choices: Theory of Careers*. Nueva York: Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- España. JUNTA DE ANDALUCÍA (2007): *Balance del año turístico en Andalucía 2006*, Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Consejería de Turismo, Deporte y Comercio.
- FONSECA, P. (2002): Índice de Desenvolvimento Concelhio, Alentejo: INE.
- GALLARDO, E.; SÁNCHEZ, S.; LÓPEZ-GUZMÁN, T. y NASCIMENTO, M. (2010): *Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: the case of Andalusia (Spain) and Algarve (Portugal)*. En: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, n.º 3 (en prensa).
- 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*.
- JUNTA DE ANDALUCÍA (2009): *Balance del año turístico en Andalucía 2008*, Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Consejería de Turismo, Deporte y Comercio.
- KOKKO, J. y GUERRIER, Y. (1994): *Overeducation, underemployment and job satisfaction: a study of Finnish hotel receptionists*. En: *International Journal of Hospitality Management*, vol. 13, n.º 4, pp. 375-386.
- LAM, T.; ZHANG, H. y BAUM, T. (2001): *An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong*. En: *Tourism Management*, n.º 22, pp. 157-165.
- LEE-ROSS, D. (1995): *Attitudes and Work Motivation of Subgroups of Seasonal Hotel Workers*. En: *The Service Industries Journal*, vol. 15, n.º 3, pp. 295-314.
- LEUNG, K.; SMITH, P. B.; WANG, Z. y SUN, H. (1996): *Job satisfaction in joint venture hotels in China: an organizacional justice analysis*. En: *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n.º 5, pp. 947-962.
- LOCKE, E. A. (1976): *The nature and causes of job satisfaction* en *Handbook of industrial and organizational psychology* (Dunnette, M. D.; ed.). Chicago. En: Ed. Rand McNally.
- MICHALOS, A. C. (1986): *Job Satisfaction, Marital Satisfaction and the Quality of Life: A Review and Preview* en *Research on the quality of life* (Andrews, F. M., ed.). Michigan. En: Ed. Ann Arbor, Survey Research Center Institute.
- MILL, B. (1996): *How to treat your employees like customers*. En: *Nation's Restaurant News*, vol. 30, n.º 11, pp. 56-57.
- MUMFORD, E. (1976): *Work Design and Job Satisfaction*, Manchester: Ed. Manchester Business School.
- PARDO, A. y RUIZ, M. (2002): *SPSS 11: Guía para el análisis de datos*, Madrid: Ed. McGraw-Hill.
- PENROSE, E. (1995): *The theory of growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- PORTER, L.W. y SMITH, F. J. (1970): *The etiology of organizational commitment, Unpublished paper*, University of California, Irvine.
- SÁNCHEZ CAÑIZARES, S.; LÓPEZ-GUZMÁN GUZMÁN, T. J.; MILLÁN VÁZQUEZ DE LA TORRE, G. (2007): *La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba*. En *Cuadernos de Turismo*, n.º 20, pp. 223-249.
- 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*. En: *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, n.º 7/8, pp. 745-758.
- SHINNAR, R. S. (1998): *The relationship between employee benefit satisfaction and organizational commitment. Tesis doctoral*.

SIMONS, T. y ENZ, C. A. (1995): *Motivating hotel employees: beyond the carrot and the stick*. En: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 36, n.º 1, pp. 20-27.

SIU, V.; TSANG, N. y WONG, S. (1997): *What motivates Hong Kong's hotel employees?* En: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 38, n.º 5, pp. 44-49.

SPINELLI, M. A. y CANAVOS, G. C. (2000): *Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction*. En: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 41, n.º 6, pp. 29-33.

SPINELLI, M. A. y GRAY, G. R. (1998): *Employee Satisfaction: Are there Differences among Departments in the same Hotel?* En: Compensation & Benefits Management, vol. 14, n.º 4, pp. 12-16.

WONG, S.; SIU, V. y TSANG, N. (1999): *The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job related motivators*. En: Contemporary Hospitality Management, vol. 11, n.º 5, pp. 230-244.

NOTAS

(1) Estos datos provienen de un proyecto denominado «Análisis de la satisfacción laboral como índice de calidad del servicio: aplicación empírica en el sector hotelero andaluz» financiado parcialmente por la *Dirección General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística (Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía)* (Ref. CO-10/06).

(2) Clasificación Nacional de Actividades Económicas 1993. Consultado en: <http://www.ine.es/clasifi/cnaeh.htm>