

## ENTRE LA ARENA Y EL SOL

## Un estudio sobre la satisfacción de los profesionales que trabajan en los paradores de la playa

Francisco Vicente Sales Melo<sup>\*</sup>  
Sonia Rebouças da Silva Melo<sup>\*\*</sup>  
Raphaela Silva de Araújo<sup>\*\*\*</sup>  
Universidade Federal  
de Pernambuco – Brasil

**Resumen:** El objetivo de este trabajo fue verificar la satisfacción de los profesionales que trabajan en los paradores de la playa con el fin de elaborar algunas conclusiones que permitan dar soporte a la gestión de la calidad de vida laboral de esta actividad. La investigación se caracteriza como exploratoria de naturaleza cuantitativa. La metodología utilizada fue el análisis descriptivo, así como el método de regresión logística después de la aplicación de una entrevista estructurada y cerrada en una muestra de 101 profesionales que trabajan en los paradores de la Praia do Futuro, en la ciudad de Fortaleza (Ceará, Brasil). En relación a la satisfacción general, se observó que sólo el 37,6% de los entrevistados está satisfecho con su actividad. Los resultados revelaron que existe una mayor probabilidad de satisfacción cuando los profesionales que trabajan en esos paradores se sienten seguros con el empleo, tienen fácil acceso al área de recursos humanos y la relación con los gestores es abierta. Aunque la importancia dada a la calidad de los servicios de estos profesionales es el factor que más influye en la probabilidad de satisfacción. Además, se verificó que el ambiente, o sea, el trabajo en los paradores de la playa, propicia una baja probabilidad de satisfacción, lo que demuestra la necesidad de implementar acciones que mejoren la calidad de vida de las personas que actúan en esa actividad considerada como importante para el turismo local.

**PALABRAS CLAVE:** satisfacción de los colaboradores, paradores de la playa, ciudad de Fortaleza, servicios turísticos.

**Abstract:** Between the Sand and Sun: A Study About the Satisfaction of Professionals Working at Beach Huts. This study aims to assess the satisfaction of professionals that work on beach's tents in order to draw some conclusions to support the management of life quality in this activity. The research is exploratory and quantitative in nature. The methodology used was the descriptive analysis and logistic regression method after application of a structured interview and closed in a sample of 101 professionals working in the hostels of the Praia do Futuro in Fortaleza (Ceará, Brazil). The sample is composed of 101 professionals working in the tents of 'Praia do Futuro', in Fortaleza, Brazil. Regarding overall satisfaction, it was found that only 37.6% of respondents are satisfied with their job. The results revealed that there is a greater likelihood of satisfaction when professionals who work in these beach tents feel secure with their jobs, have easy access to the human resources sector and

<sup>\*</sup> Estudiante de doctorado en Administración por la Universidad Federal de Pernambuco (Recife – Brasil), Master en Administración y Controladuría por la Universidad Federal do Ceará (Fortaleza-Brasil), Especialista en Investigación Científica por la Universidad Estadual do Ceará (Brasil), graduado en Administración por la Universidad de Fortaleza (Ceará – Brasil) y en Gestión Estratégica de Empresas por la Facultad Integrada do Ceará (Brasil). Actualmente es profesor de la Facultad Ateneu (Fortaleza – Brasil). E-mail: vicsmelo@gmail.com

<sup>\*\*</sup> Doctora en Economía por la Universidad Federal de Pernambuco (Recife – Brasil), Master en Economía Rural y graduada en Economía por la Universidad Federal do Ceará (Brasil). Actualmente es profesora de la Universidad Federal de Pernambuco. E-mail: soniareboucas@gmail.com

<sup>\*\*\*</sup> Posee un posgrado en Administración y Negocios por la Facultad Ateneu de Fortaleza (Ceará – Brasil). Actualmente presta servicios en recursos humanos a las empresas. E-mail: raphaelaaraujo@gmail.com

*when there is an open relationships with managers. However, the importance given to quality of services of these professionals is the factor that most influences the probability of satisfaction. Moreover, it was found that the environment, or work in beach tents, provides a low probability of satisfaction, which demonstrates the need to develop actions that will improve life quality for people engaged in this important activity for local tourism.*

**KEY WORDS:** *employee satisfaction, beach huts, Fortaleza city, tourist services.*

## **INTRODUCCIÓN**

Durante las últimas décadas, la industria del turismo ha crecido de manera rápida promoviendo un gran avance económico y social, así como la expansión del mercado de trabajo. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, s/f), de 1950 a 2000, los desplazamientos internacionales pasaron de 25 a 699 millones de turistas por año. Las proyecciones para el año 2010 fueron de 1 billón de personas viajando entre países, número que tiende a subir en 2020 a 1,5 billones de viajeros internacionales (Dias, 2008).

El Ministerio de Turismo de Brasil proyectó en 2010 un aumento de sus ingresos del 14,6%, en relación al 2001 y esas estimaciones fueron confirmadas. Asimismo, el Ministerio estimaba que 11,1 millones de extranjeros visitarían el país hasta el final del año pasado. Teniendo en cuenta el mayor interés de los turistas por Brasil, considerando el aumento en el número de extranjeros que visitan el país y el total de los gastos realizados, la actividad ha contribuido al crecimiento del producto interno bruto y el nivel de empleo de la nación. Según los datos del World Travel & Tourism Council (2011), la cantidad de viajes turísticos ha contribuido al aumento de los puestos de trabajo en el país; incluyendo los trabajos indirectos, y está previsto un aumento de 1,8% ,en 2011; y para 2021 ese crecimiento llegará a 8,9%. El movimiento en la economía generado por ese flujo de personas es difícil de ser dimensionado, pues el turismo produce efectos en los más diferentes sectores productivos (Dias, 2008).

Debido a ese crecimiento el turismo se destaca como uno de los principales sectores de la economía, principalmente en regiones que viven de esta actividad. Entre tanto, los agentes económicos aún son consientes totalmente de la relevancia de la adopción de nuevas políticas y prácticas en las relaciones de trabajo en las cuales se registran: bajos salarios, alta rotación (con tiempo medio de cuatro años de servicio), condiciones insalubres de trabajo, carga horaria extensa e irregular y poca o ninguna inversión en su calidad de vida (Arbache, 2001). El tema mercado de trabajo en el sector turismo en Brasil fue objeto de poca atención hasta el inicio de la última década. De forma simplificada, los estudios realizados hasta entonces pueden reunirse en dos grupos: los que ofrecen análisis de gran amplitud basados en fuentes secundarias y los diagnósticos sectoriales, basados en estudios de campo relativos a espacios geográficos restringidos (Árias & Zamboni, 2006).

Investigadores como Walton (1973), Lippit (1978), Westley (1979), Nadler & Lawler (1983) quienes realizaron estudios que permitieron establecer diversos conceptos para el área, consideraban que la calidad de vida en el trabajo proviene de la asociación directa de diversas dimensiones básicas de las tareas realizadas y de otras dimensiones no dependientes directamente del trabajo. Esas actividades pueden producir satisfacción y motivación en diversos niveles, resultando en diferentes tipos de conductas de los profesionales que forman parte de una organización. En ese contexto, las áreas de recursos humanos han pasado por transformaciones profundas que producen cambios en sus roles, su composición, el perfil de los empleados del área y las relaciones de trabajo entre empleados y empleadores (Dutra, 2002).

En este sentido se considera que la satisfacción de los profesionales ligados al turismo es también de fundamental importancia para generar un buen ambiente de atención a los visitantes. Debe recibir atención de los investigadores y profesionales interesados en el tema, pues estos son, en general, responsables por la satisfacción de los clientes y sus actitudes pueden generar una imagen positiva o negativa del destino. Centrándose en el papel de los recursos humanos como uno de los elementos clave en la competitividad de un destino turístico, es importante que el trabajador esté satisfecho con sus funciones para que pueda realizar su trabajo con mayor calidad. Por esta razón es fundamental realizar estudios que analicen la satisfacción en el trabajo en empresas de servicios turísticos para que estas puedan ofrecer servicios de mejor calidad (Guzman, Canizares & Jesus, 2009). De este modo, el objetivo de este estudio fue verificar la satisfacción de los profesionales que trabajan en los paradores de la playa con la finalidad de establecer algunas conclusiones que permitan dar soporte a la gestión de la calidad de vida laboral de esta actividad turística.

Entre los diversos destinos turísticos existentes en Brasil, la ciudad de Fortaleza se destaca por sus playas y paradores dispuestos a lo largo de su litoral en el estado de Ceará. El espacio se constituye en un destino turístico muy buscado en el país y sus diversas actividades de ocio se encuentran en plena consolidación. Las playas se destacan como un espacio de uso diversificado y dinámico, diferenciándose de otras localizadas en el país, pues sus paradores ofrecen diversos servicios como: mesas y sillas a orillas del mar, restaurantes con comidas variadas, espacio urbanizado, piscinas, patio de juegos, música en vivo, shows además de otros servicios relacionados con el entretenimiento del turista. Con esas instalaciones, innumerables personas se aglomeran durante los fines de semana allí, considerada una de las playas más frecuentadas del perímetro urbano de la ciudad. Debido a esas características singulares se consideró el espacio como el más adecuado para realizar el estudio.

El trabajo se inició con el relevamiento de los principales aspectos teóricos sobre el clima organizacional y satisfacción en el trabajo, seguido de los estudios sobre la satisfacción de los profesionales que trabajan en ambientes de servicios turísticos. Luego, se delimitó el área investigada con el objetivo de describir las principales características turísticas de la región. A continuación se

describieron los procedimientos metodológicos, los análisis, resultados y conclusiones acerca de la satisfacción de los profesionales que trabajan en los paradores de la playa.

## **SOBRE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional está compuesto por el medio interno de una empresa, su atmósfera psicológica, así como por el conjunto de características que la componen. Además, indica el grado de satisfacción de los colaboradores en relación a los diversos aspectos de la cultura o realidad aparente de la organización. Autores como Litwin & Stringer (1968), Schneider (1972), Cooper *et al.* (1986), Connelly (2001), Ford (2002) y Pardue (2000) procuran esclarecer algunas cuestiones exclusivas a ese tema. Otros investigadores buscaron verificar la influencia de los grupos de trabajo informal en el proceso de gestión y hasta qué punto el ambiente influía en sus comportamientos (Roethlisberger & Dickson, 1956; Hill, 1981; Storey, 1983). Roethlisberger & Dickson (1956) constataron que las culturas y valores del grupo empresarial son muy importantes, más allá de los beneficios pecuniarios. Proponen que las buenas relaciones ayudan en el desempeño y la satisfacción en el ámbito empresarial.

Forehand & Gilmer (1964) contribuyeron con sus estudios sobre variaciones ambientales y comportamiento empresarial, presentando problemas de conceptualización y medición del clima. Litwin & Stringer (1968) se basaron en la teoría de la evolución humana de McClelland que identificó y clasificó las necesidades sociales básicas de los individuos en: realización, afiliación y poder. Los autores realizaron para el estudio experiencias en un laboratorio simulando tres compañías de manera que los dirigentes de cada una de ellas actuaran de acuerdo con esos motivos sociales. Verificaron que las empresas presentaban diferencias en relación al desempeño en las tres situaciones y concluyeron que el clima organizacional puede ser visto por esas dimensiones y sus variaciones pueden causar influencia en el comportamiento en el tipo de liderazgo impuesto por los chefs, en el desempeño de los empleados y en la salud de la empresa.

En relación a las primeras obras brasileñas sobre el clima organizacional se destacan los estudios de Saldanha (1974) y Souza (1977). Saldanha (1974) consideró el tema como la atmósfera organizacional y alertó sobre la importancia del bienestar psíquico de los empleados dentro de las organizaciones y de la función de la psicología organizacional en ese proceso. De manera aplicada, Souza (1977) realizó un estudio comparativo entre una empresa privada, una del sector público y una universidad. La idea era comparar el clima organizacional de esas instituciones demostrando la utilidad de la escala propuesta por Litwin & Stringer (1968), más allá de relatar algunas aplicaciones para la realidad brasileña.

El clima laboral es considerado como un eslabón conceptual de unión entre el nivel individual y el nivel organizacional, en el sentido de expresar la compatibilidad o congruencia de las expectativas, valores e intereses individuales con las necesidades, valores y directrices formales. Es el reflejo del

estado de ánimo o del grado de satisfacción de los empleados en un estudio realizado en un momento dado (Litwin & Stringer Jr., 1968; Schneider, 1972; Payne & Mansfield, 1973; Saldanha, 1974; Souza, 1977; Cooper *et al.*, 1986; Connelly, 2001; Ford, 2002; Pardue, 2000; Luz, 2003). Gil (2001: 125), se refiere al ambiente interno vivido por los miembros de la organización y lo relaciona con:

*...la motivación, colaboración, calor humano y liderazgo de los componentes: y comprende así las características motivacionales del ambiente organizacional y los aspectos de la organización que llevan a la diferenciación en la motivación de sus participantes”.*

De esta manera se observa que el clima organizacional está relacionado positivamente con la satisfacción en el trabajo, o sea, cuanto mejor es el clima organizacional en el cual está inserto el empleado, mayor será la satisfacción con el trabajo (Vieira, Appio & Slongo, 2007).

Factores como la confianza, la relación con los líderes (supervisores, gerentes, directores) y colegas del trabajo, estructura de la empresa, beneficios sociales, remuneraciones, reconocimiento, imagen de la empresa en el mercado, condiciones de progreso en la carrera profesional, motivación, orgullo de la empresa y de la actividad desarrollada se relacionan positivamente con la satisfacción del colaborador (Litwin & Stringer Jr., 1968; Schneider, 1972; Payne & Mansfield, 1973; Saldanha, 1974; Souza, 1977; Cooper *et al.*, 1986; Bejou, Ennew & Palmer, 1998; Robins, 1999; Connelly, 2001; Gil, 2001; Ford, 2002; Pardue, 2000; Luz, 2003).

Bejou, Ennew & Palmer (1998) sugieren que cuando la confianza es baja la empresa entra en decadencia, las relaciones se deterioran resultando en maniobras políticas, luchas internas e ineficiencia general. Reduciendo el cumplimiento de los patrones éticos, la lealtad del empleado a la empresa se debilita, la calidad de los productos empeora, los consumidores se alejan y la rotación de los empleados aumenta. Cuando hay confianza mejora el trabajo en equipo contribuyendo a una mejor interacción con los clientes reforzando su satisfacción (Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2001). En lo que se refiere al liderazgo, Robins (1999) sustenta que sus comportamientos influyen y pueden determinar la satisfacción de sus subordinados.

Para medir el nivel del clima organizacional fueron propuestas algunas formas de medición. Esos modelos ayudan en la evaluación de la empresa, teniendo en cuenta que pueden ser aplicados directamente en la investigación o servir de base para elaborar un modelo particular para la institución. Algunos modelos como los de Litwin & Stringer (1968); Kolb, Rubin & McIntyre (1978); Walton (1973); Hackman & Oldham (1975); Werther & Davis (1983); y Luz (2003) son utilizados para evaluar cómo está el clima de las organizaciones permitiendo que las evaluaciones tengan más criterio en relación a la satisfacción con el trabajo. Para Locke (1976), la satisfacción con el trabajo es entendida como un estado emocional positivo o agradable, resultado del valor que el individuo atribuye a su trabajo o a sus experiencias vividas en la actividad.

## SATISFACCIÓN DE LOS PROFESIONALES EN ÁMBITOS DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Como se presentó anteriormente, la premisa que está presente en los estudios es que los trabajadores satisfechos son más productivos y permanecen durante más tiempo en la organización (Litwin & Stringer Jr., 1968; Bendix & Fisher, 1971; Schneider, 1972; Payne & Mansfield, 1973), siendo ésta la principal razón para que las empresas se preocupen por sus colaboradores. Rahman & Sanzi (1995) concluyen que la satisfacción laboral no es influida por las mismas variables en todas las industrias y algunos tipos de actividades tienden a generar insatisfacción. Así, se consideró relevante identificar bibliografía que trate el tema de la satisfacción en el trabajo en las organizaciones que prestan servicios turísticos.

Los colaboradores ejercen un papel fundamental para el éxito de la empresa visto que sus actitudes pueden influir en la decisión de un posible retorno del cliente. Según Ruschmann (1990) un individuo bien entrenado y satisfecho creará y mantendrá una imagen favorable del establecimiento. Esas acciones de capacitación y valoración deben ser una constante en el turismo principalmente cuando se trata de servicios, pues el cliente adquiere el producto o servicio al mismo tiempo en que consume y evalúa su calidad (Ruschmann, 1990). La interacción entre el colaborador y el cliente constituye el producto, o sea, aquel espacio de tiempo en que el cliente interactúa con algunos aspectos de la empresa y de esa interacción obtiene un resultado positivo o negativo y también es el momento que avala la calidad de sus servicios (Castelli, 2001).

Existen pocos estudios sobre la satisfacción laboral en las empresas de servicios relacionadas al turismo. Los que fueron identificados generalmente están ligados a servicios de hospitalidad, entre los cuales se destacan los trabajos de O'Neill, Watson & McKenna (1994); Silva & Tolfo (1999); Oliveira & Gueiros (2004); Ayres, Silva & Souto-Maior (2004); Guzman, Canizares & Jesus (2009); Najdeska & Rakichevikj (2010).

Najdeska & Rakichevikj (2010), consideraron como premisa que el éxito del trabajo en hotelería así como el nivel de calidad de sus servicios depende en gran parte de la calidad de los recursos humanos involucrados. También consideran que la mejor manera de proveer servicios de calidad por parte de los empleados, es la asignación adecuada de recursos humanos. El desarrollo de esa área en una empresa específica es conducido por medio de diversas formas de capacitación de los profesionales y pueden ser trabajadas por los líderes de recursos humanos.

Tradicionalmente la evaluación del potencial de un destino se realizaba en base a activos tangibles como los recursos naturales y patrimoniales. No obstante, actualmente la competitividad de esos destinos incorpora aspectos intangibles como el factor humano, la marca (Pimentel, Pinho & Vieira, 2006; Usakli & Baloglu, 2011), o su imagen (Hunt, 1975; Chon, 1991). Así, dentro de la gestión del destino se debe considerar el papel de los recursos humanos ya que éste es necesario para

mantener la calidad de la oferta elevada haciendo que el destino conserve su posición en el mercado y sea reconocido por los consumidores (Go & Govers, 2000).

## DELIMITACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIOS

En el estado de Ceará el turismo se intensificó a partir de las políticas de planificación que buscaban mayor crecimiento para esa actividad. En 1987, cuando fue elegido Tasso Jereissati en el gobierno, se estableció el plan de cambios para el Estado que apuntaba a que el potencial turístico cearense comience a ser explotado de manera satisfactoria indicando que las insuficiencias y restricciones en infraestructura, equipamientos y servicios provocaban una demanda turística insatisfecha e impedían una explotación turística más expresiva (Barbosa, 2006).

Después de 1987 el gobierno pasó a contribuir con la construcción de una imagen positiva del Estado en el país y en el exterior. En 1989 se estableció el Programa de Desarrollo del Turismo en Zona Prioritaria del Litoral de Ceará (PRODETURIS). Ese programa proporcionó el establecimiento del turismo local y atrajo inversiones para la región (Barbosa, 2006). Después de su inserción en el circuito del turismo nacional e internacional, la Praia do Futuro, situada en la ciudad de Fortaleza (Ceará) pasó por diversas transformaciones para atender la demanda turística. El turismo se convirtió en un vector de crecimiento económico para el Municipio en términos de oferta de empleo e ingreso. La recalificación urbana se vinculó al turismo transformándose en una fuente de generación de empleo e ingresos con grandes inversiones en infraestructura capaz de ampliar la actividad y consolidar la posición de la capital en el difícil y competitivo ranking de los principales destinos turísticos de Brasil (Dantas, 2002).

Según Dantas (2002: 97), *la imagen de la Cidade do Sol, difundida por la prensa escrita y televisiva, sirve de soporte para la comunicación simbólica y la transmisión de mensajes dirigidos a un grupo específico: los consumidores de la playa.*

Para Dantas (2002), la formación de opinión por medio de la publicidad y la propaganda suscita la construcción de una imagen de marca basada en las ventajas climáticas. Se procura, así, construir un concepto para difundir el proceso de modernización ya que la ciudad era asociada al imaginario social de la sequía, impidiendo el desarrollo del turismo.

En busca de sol y mar, la demanda por este tipo de turismo ha aumentado obligando a las empresas a adecuarse a las necesidades de los turistas y visitantes locales. De esta forma, en busca de una mayor competitividad surgieron otros conceptos de servicios más allá de la necesidad de adecuarse a aspectos legales (rampas para usuarios de sillas de ruedas y balneario equipado para discapacitados). Las opciones recreativas en Praia do Futuro se fueron diversificando paralelamente a los cambios sociales, económicos, urbanos y culturales en el contexto de la ciudad de Fortaleza

(Bernal, 2004). A pesar del desarrollo y las mejoras volcadas a la infraestructura de estos paradores, la cuestión de la calidad de vida de los empleados de esos lugares ha sido poco considerada.

## PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

El estudio se caracteriza como exploratorio de naturaleza cuantitativa. La carencia de bibliografía e investigaciones anteriores sobre la temática en cuestión, indicó la opción de un estudio de tipo exploratorio. Ese abordaje es el más recomendado para entender fenómenos aún nuevos, explorar opiniones, actitudes y atributos (Malhotra, 2006; Demo, 2009).

El universo considerado comprende todas las personas que trabajan en los paradores de Praia do Futuro (8 kilómetros de litoral), en Fortaleza (Ceará). El público objetivo investigado tiene la siguiente característica: personas que trabajan en los paradores de Praia do Futuro, de ambos sexos, y con una edad superior o igual a 18 años.

De acuerdo con Hair *et al.* (2006) y Malhotra (2006), para el uso del análisis variado y multivariado es necesaria una muestra mínima de 50 participantes. Dado este perfil se realizaron 169 entrevistas durante enero a marzo de 2011. Al ser analizadas, 68 entrevistas debieron ser excluidas resultando 101 entrevistas válidas para el tratamiento estadístico.

El material utilizado para la recolección de los datos fue la entrevista estructurada y cerrada, elaborada a partir de los modelos propuestos por Walton (1973) y, principalmente, por Luz (2003). Con la intención de verificar las principales disfunciones que pudieran llevar a cometer errores de interpretación en la entrevista, se realizó un pre-test con 18 personas elegidas de forma aleatoria en 2 paradores. Se constató que la elección fue adecuada ya que los referidos modelos resultaron prácticos considerando que los participantes tenían poco tiempo para responder. Se agregaron variables tales como tiempo que trabaja en la empresa, sexo, edad y una pregunta relacionada con la satisfacción general con el trabajo. De los aproximadamente 26 paradores frecuentados por los turistas fueron visitados 14, aunque sólo 8 permitieron que se realice el estudio.

Luego de la autorización de los responsables de los paradores a permanecer en el establecimiento, los participantes fueron contactados personalmente por los investigadores y se les preguntó si estaban dispuestos a colaborar (ninguno se negó a contribuir). Antes de hacer las entrevistas, se aclaró el objetivo de la investigación dejando claro que ninguno sería identificado y que los datos serían utilizados exclusivamente a los fines de la investigación científica. Luego se leyó la entrevista y los entrevistados ubicados en una sala cerrada sin interferencias externas respondían en las pausas entre una pregunta y otra.

Los procedimientos adoptados para preparar la escala antes del análisis fueron los tests de adherencia y confiabilidad (Aaker, Kumar & Day, 2001; Malhotra, 2006). Se realizaron tests de

normalidad y cálculo del coeficiente *Alfa de Cronbach*, y tests de medias. También se hizo uso de los análisis de correlación y regresión logística. El objetivo de la regresión logística es encontrar la mejor relación entre la variable respuesta (dependiente) y un conjunto de variables predictivas (independientes), siendo el modelo final aquel que presenta el mejor ajuste matemático indicando las variables más adecuadas para explicar el fenómeno.

La regresión logística es proyectada para utilizar una combinación de variables predictoras continuas y categóricas para prever una variable de resultado categórico o dependiente (Hosmer & Lemeshow, 1989). En suma, el análisis *logit* es un método que determina qué variables independientes deben ser incluidas en el modelo para prever adecuadamente la variable dependiente categórica. Como factor limitador para el uso del análisis *logit*, las variables dependientes e independientes deben ser obligatoriamente categóricas (Hosmer & Lemeshow, 1989).

## **ANÁLISIS, RESULTADOS Y DEBATE**

Se observó entre los entrevistados que el 73% es de sexo masculino y el 27% de sexo femenino. En cuanto a la franja etaria, el 19% tiene de 18 a 20 años, el 33% de 21 a 29, el 34% de 30 a 40 y el 14% de 41 a 50 años, indicando que las empresas disponen de colaboradores jóvenes, en su mayoría de entre 21 y 40 años (67%). En relación al tiempo de actividad en la empresa, el 29,7% de los profesionales tiene entre 1 y 6 meses de trabajo y el 32,7% tiene entre 7 meses y 2 años de trabajo, siendo esta última franja la de mayor frecuencia. Hay que destacar que el 62,4% ha pasado hasta 2 años en la empresa y el 29% del total de la muestra tiene hasta 6 meses de actividad; indicando que los profesionales aparentan pasar poco tiempo en esas empresas.

### **Análisis de la distribución de la muestra**

Resulta necesario conocer la distribución de la muestra para realizar inferencias y calcular las probabilidades correspondientes a los valores conocidos de la variable, o los valores de la variable correspondientes a las probabilidades conocidas (Malhotra, 2006; Zikmund, 2006; Hair *et al.*, 2006). Para comprobar la adherencia de la muestra se utilizó el test de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), presentado por Malhotra (2006). El test K-S compara la función de distribución acumulativa de una variable con una distribución específica. Después del análisis se verificó que el valor calculado de K-S es superior al valor crítico ( $K = 0,16219$ ), rechazando o negando la hipótesis nula de distribución normal para todas las variables analizadas.

Para entender mejor el comportamiento de la escala se realizó el cálculo del coeficiente *Alfa de Cronbach* (Malhotra, 2006; Hair *et al.*, 2006). El resultado fue satisfactorio indicando una alta consistencia interna de la escala utilizada en este estudio ( $\alpha = 0,923$ ). En los tests de adherencia y confiabilidad, la escala utilizada fue de tipo *Likert* de 5 puntos, donde 1 es en desacuerdo totalmente, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo, y 5 de acuerdo totalmente. En este

sistema de medición el entrevistado debe clasificar objetos en función de alguna variable común y el uso de la categorización permite obtener una escala de cuasi-intervalo (Aaker, Kumar & Day, 2001), permitiendo una aproximación de la forma intervalar ideal para cálculos estadísticos multivariados (Malhotra, 2006).

Conforme la Tabla 1 se observa que buena parte de los entrevistados afirma que tienen una buena relación con el equipo y que recibe de sus gerentes la información necesaria para realizar el trabajo (63,4%, entre los cuales el 30,7% está de acuerdo y el 32,7% está totalmente de acuerdo). El 58,5% de los entrevistados dice entender de forma clara las responsabilidades del trabajo, de los cuales el 43,6% está de acuerdo y el 14,9% está totalmente de acuerdo. Se verificó también que el 55,4% entiende todos los descuentos en su resumen de pago (el 26,7% está de acuerdo y el 28,7% está totalmente de acuerdo).

Los entrevistados no tienen una única idea en cuanto a la imagen de la empresa en la comunidad ya que el 23,8% no está de acuerdo ni en desacuerdo en que *la imagen de la empresa es buena en la comunidad*, el 43,6% está de acuerdo y el 32,6% está en desacuerdo. En cuanto a la relación con sus líderes, el 44,6% afirma tener una relación franca y sincera con ellos, y el 40,6% está en desacuerdo.

Entre los entrevistados, el 48,5% no se siente respetado como persona o profesional en la empresa. En cuanto a la relación con la gerencia, el 57,5% no confía plenamente en la gerencia y el 50,5% afirma que los gerentes y demás líderes de los paradores no están bien preparados para conducir sus equipos.

En cuanto al ambiente de trabajo, el 61,4% afirma que no tiene fácil acceso al área de recursos humanos de la empresa, el 70,3% considera que el ambiente no favorece la actividad, y el 74,3% no tiene confianza en la empresa que trabajan. La teoría muestra que cuando la confianza es baja la empresa entra en decadencia, las relaciones se deterioran y surgen problemas de relación, desempeño y rotación (Bejou, Ennew & Palmer, 1998; Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2001). En relación al ambiente, también se observó que el 77,2% no cree que la empresa se preocupe por la calidad de vida en el trabajo, el 71,3% dice que no recibe el reconocimiento merecido por las tareas que desarrolla, y el 78,2% siente que el empleo no es seguro y que corre el riesgo de ser despedido sin motivo. En relación a las instalaciones (tamaño, ventilación, iluminación, etc.) el 78,2% considera que no son adecuadas.

Las últimas variables en estudio están relacionadas con la seguridad (78,2% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo respecto a sentirse seguros en la empresa) e instalaciones físicas, donde el 78,2% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que las instalaciones sean adecuadas.

Tabla 1: Descripción de las variables y porcentajes de ocurrencia en la muestra

<b>Código</b>	<b>Descripción de la Variable</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
V4	Tengo una buena relación con mi equipo	3,0	13,9	19,8	30,7	32,7
V5	Recibo de mi gerente la información necesaria para realizar mi trabajo	8,9	6,9	20,8	30,7	32,7
V6	Tengo claras las responsabilidades de mi trabajo	6,9	7,9	26,7	43,6	14,9
V7	Usted entiende todos los descuentos en su resumen de pago	15,8	8,9	19,8	26,7	28,7
V8	Tengo una relación franca y sincera con mis líderes	1,0	43,6	14,9	18,8	21,8
V9	La imagen de la empresa es buena en la comunidad	16,8	15,8	23,8	22,8	20,8
V10	Soy respetado como persona y como profesional en la empresa	19,8	28,7	15,8	15,8	19,8
V11	Confío plenamente en mi gerencia	23,8	33,7	7,9	16,8	17,8
V12	Los Gerentes y demás líderes de la empresa están bien preparados para conducir sus equipos	23,8	26,7	17,8	18,8	12,9
V13	Los beneficios ofrecidos por la empresa atienden sus necesidades	27,7	27,7	15,8	14,9	13,9
V14	La empresa da mucha importancia a la calidad de los servicios	22,8	43,6	4,0	14,9	14,9
V15	El área de RH de la empresa es de fácil acceso	18,8	42,6	14,9	12,9	10,9
V16	Me siento valorado como colaborador de la empresa	30,7	29,7	9,9	14,9	14,9
V17	Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por mis amigos y familiares	28,7	31,7	9,9	17,8	11,9
V18	Estoy satisfecho con la relación entre el equipo de dirección de la empresa y sus colaboradores	23,8	38,6	16,8	6,9	13,9
V19	Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa	31,7	32,7	5,9	15,8	13,9
V20	Siento orgullo de mi actividad en esta empresa	25,7	41,6	5,9	14,9	11,9
V21	Considero que estoy obteniendo éxito en mi vida profesional	27,7	37,6	13,9	7,9	12,9
V22	El ambiente de trabajo favorece mi actividad	30,7	39,6	5,0	8,9	15,8
V23	Siento orgullo de trabajar en esta empresa	38,6	28,7	11,9	10,9	9,9
V24	Tengo confianza en mi empresa	32,7	41,6	7,9	5,0	12,9
V25	Creo que la empresa se preocupa por la calidad de vida en el trabajo	26,7	50,5	5,9	5,9	10,9
V26	Recibo el reconocimiento merecido por mi trabajo	48,5	22,8	13,9	8,9	5,9
V27	Siento que mi empleo es seguro, o sea, no corro el riesgo de ser despedido sin motivo	45,5	32,7	5,9	8,9	6,9
V28	Las instalaciones (tamaño, ventilación, iluminación, etc) son adecuadas	49,5	28,7	6,9	8,9	5,9

Fuente: Datos de la investigación

Entre los entrevistados, el 55,4% afirma que los beneficios ofrecidos por la empresa no atienden sus necesidades. En cuanto a las relaciones, el 66,4% dice que la empresa no da mucha importancia a la calidad de los servicios prestados, el 60,4% no se siente valorado como colaborador de la misma, y el 64,4% considera que el trabajo no es reconocido y valorado. Respecto de la satisfacción en las

relaciones entre el equipo de directores y sus colaboradores, el 62,4% no se muestra satisfecho. Asimismo, el 60,4% no considera que su trabajo es reconocido y valorado por los amigos y familiares.

Además, en cuanto al orgullo y satisfacción con la empresa, el 67,3% no siente orgullo de la actividad en los paradores; el 65,3% no considera haber tenido éxito en su vida profesional; y el 67,3% no siente orgullo de trabajar en esas empresas. Considerando la satisfacción general, sólo el 37,6% de los entrevistados está satisfecho con su actividad y el 62,4% se muestra insatisfecho.

### Tests de diferencia de medias con variables demográficas

Se realizaron algunos tests de medias para identificar posibles diferencias en las respuestas entre los participantes. Inicialmente se ejecutó el test *U* de Mann-Whitney por sexo versus las variables que componen la entrevista, excepto la variables satisfacción general. Los resultados indicaron diferencias significativas de respuesta sólo para la variable 'confianza en la empresa' ( $M_{masculino} = 2,40$  versus  $M_{femenino} = 1,77$ ;  $p < 0,01$ ).

En base a estos resultados, se considera que los hombres tienden a confiar más en la empresa que las mujeres. Considerando que la confianza no surge de la nada y debe ser trabajada (Solomon & Flores, 2002), tal vez sería interesante que los gestores procuraran aproximarse a las mujeres que trabajan en los paradores con el objetivo de estrechar las relaciones e intentar minimizar ese nivel de desconfianza.

El test *U* de Mann-Whitney con tiempo de servicio ( $\leq 2$  años x  $> 2$  años) versus las variables que componen la entrevista, no presentó significancia estadística para ninguna variable. Realizando el test con la edad ( $\leq 29$  años y  $> 29$  años de edad) tampoco tuvo significancia estadística para los grupos.

### Análisis de correlación y regresión entre las variables

Se realizaron análisis de correlación y regresión entre las variables. Por ser no métricas, se utilizó el coeficiente de *Sperman* para la correlación. Esa medida utiliza clasificaciones en vez de los valores absolutos de las variables que varían de -1,0 a +1,0 (Malhotra, 2006). La variable satisfacción general con la empresa fue correlacionada con todas las variables y no todas presentaron un relacionamiento positivo. Los menores valores de *r* en relación a la satisfacción fueron para las variables 'tengo claras las responsabilidades de mi trabajo' ( $r = -0,113$ ;  $p < 0,05$ ) y 'recibo de mi gerente la información necesaria para realizar mi trabajo' ( $r = -0,097$ ;  $p < 0,05$ ). Los mayores fueron para las variables 'la empresa da mucha importancia a la calidad de mis servicios' ( $r = 0,776$ ;  $p < 0,05$ ) y 'estoy satisfecho con la relación del equipo de dirección de la empresa y sus colaboradores' ( $r = 0,874$ ;  $p < 0,05$ ). Otras variables presentan una fuerte correlación con la satisfacción general. Se observa que la importancia dada al trabajo de las personas puede llevar a la satisfacción del colaborador, así como a la relación

con los gestores. Esta última confirma lo que Robins (1999) sustenta: el comportamiento y la relación del gestor determinan la satisfacción de sus subordinados.

Después del análisis de correlación se procedió a la construcción del modelo de regresión logística. Fueron testeadas varias simulaciones de modelos probabilísticos y en cada simulación se realizó el test de Hosmer & Lemeshow quienes indicaron la posibilidad de realizar la regresión logística en algunos casos. Finalizadas las simulaciones, una de ellas mostró mayor fuerza de predicción, siendo, por lo tanto el modelo estimado para la probabilidad de satisfacción. El modelo utilizó como variables independientes: V27 = S (siento que mi empleo es seguro, o sea, no corro el riesgo de ser despedido sin motivo); V15 = RH (el área de RH de la empresa es de fácil acceso); y V14 = ITB (la empresa da mucha importancia a la calidad de mis servicios). Como consecuencia, el modelo estocástico estimado es:

$$\text{Log} \left( \frac{P}{1-P} \right) = \beta_0 + \beta_1 S + \beta_2 RH + \beta_3 ITB$$

Tabla 2: Variables del modelo

Variable	$\beta$	S.E.	Wald	DF	Sig.	Exp( $\beta$ )
V27 = S	1,404	,639	4,819	1	,028	4,071
V15 = RH	1,167	,427	7,488	1	,006	3,213
V14 = ITB	2,421	,616	15,439	1	,000	11,256
Costante	-12,967	2,992	18,779	1	,000	,000

Fuente: Datos de la investigación

Así, las variables estadísticamente relevantes para la satisfacción del empleado en el trabajo fueron: V27 = S, V15 = RH e V14 = ITB. La segunda columna de la Tabla 2 ( $\beta$ ) corresponde a los parámetros o valores de los coeficientes logísticos que formaron el modelo. Por lo tanto, el modelo se presentó como:

$$\text{Log} \left( \frac{P}{1-P} \right) = -12,967 + 1,404 S + 1,167 RH + 2,421 ITB$$

El hecho de que la constante  $\beta_0$  sea negativa significa que -en base al grupo estudiado, los empleados que trabajan en los paradores de la playa- ese ámbito propicia una baja probabilidad de satisfacción en el trabajo. En este modelo, todas las variables presentaron una significancia óptima ( $p < 0,05$ ). El porcentaje global (*overall percentage*) de clasificación correcta del modelo alcanzó 96,04%, indicando que el mismo es considerado satisfactorio para la realización de predicciones futuras. En cuanto al *odds ratio*, se destaca la variable V14 = ITB, indicando una percepción favorable

del colaborador cuando la empresa da mucha importancia a la calidad de sus servicios, aumentando las chances de satisfacción en el trabajo en 11,256 veces.

### Probabilidades de ocurrencia de satisfacción con el trabajo en los paradores de la playa

La Tabla 3 presenta las probabilidades y las elasticidades a partir de las características de los individuos a medida que sus opiniones son modificadas, o sea, las probabilidades de ocurrencia de satisfacción a partir de las variables electas en el modelo.

Las elasticidades pueden ser calculadas de la siguiente manera:

$$\frac{\partial P(\text{satisfacción})}{\partial X_i} = \beta_i P_{\text{típico}} (1 - P_{\text{típico}})$$

donde  $P_{\text{típico}}$  es la probabilidad de que un individuo con características típicas de la población estudiada esté en condición de satisfacción. Así, todas las probabilidades son presentadas en términos del individuo típico de la muestra. El individuo típico es aquel que mejor representa la muestra, compuesto por los valores de la moda y, en este caso, los individuos presentan características de discordancia en relación a la satisfacción. Así, todas las probabilidades y elasticidades presentadas en la Tabla 3 parten del individuo típico (destacados en azul), donde al modificar sus opiniones en una variable, aparecen los efectos de probabilidad de satisfacción causados por estas transformaciones.

Tabla 3: Probabilidades de ocurrencia de satisfacción y elasticidad de las variables

VARIABLES	ESCALA	PROBABILIDAD	ELASTICIDAD
V15 = RH (el área de RH de la empresa es de fácil acceso)	De acuerdo totalmente	0,0039	0,0045
	<b>Desacuerdo</b>	<b>0,0123</b>	<b>0,0142</b>
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,0384	0,0431
	De acuerdo	<b>0,1138</b>	0,1177
	De acuerdo totalmente	<b>0,2921</b>	0,2414
V27 = S (siento que mi empleo es seguro, o sea, no corro el riesgo de ser despedido sin motivo)	<b>Desacuerdo totalmente</b>	<b>0,0123</b>	<b>0,0170</b>
	Desacuerdo	0,0482	0,0644
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,1709	0,1989
	De acuerdo	<b>0,4562</b>	0,3482
	De acuerdo totalmente	<b>0,7735</b>	0,2460
V14 = ITB (la empresa da mucha importancia a la calidad de mis servicios)	Desacuerdo totalmente	0,0011	0,0027
	<b>Desacuerdo</b>	<b>0,0123</b>	<b>0,0294</b>
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,1228	0,2608
	De acuerdo	<b>0,6118</b>	0,5750
	De acuerdo totalmente	<b>0,9466</b>	0,1223

Fuente: Datos de la investigación

Se observa que el impacto de la facilidad en el acceso al área de recursos humanos de la empresa es menor cuando se modifica solo. Por otro lado, la sensibilidad del colaborador es expresiva cuando coincide totalmente en la importancia que la empresa da a la calidad de sus servicios; así como cuando presentan un sentimiento de seguridad en el trabajo en relación a un despido inesperado.

## CONCLUSIONES

La satisfacción en el trabajo está relacionada positivamente con el clima organizacional, o sea, cuanto mejor es el clima laboral en el cual el profesional está inserto, mejor será su satisfacción en el trabajo. Eso genera una mayor productividad y los colaboradores ejercen un papel fundamental para el éxito de la empresa visto que sus actitudes pueden influir en la decisión de un posible retorno del cliente. Es un hecho que un individuo bien entrenado y satisfecho intentará crear y mantener una imagen favorable del establecimiento.

En relación a la satisfacción general, se verificó que sólo el 37,6% de los entrevistados está satisfecho en su actividad, mientras que el 62,4% se muestra insatisfecho. Se observó que existe una mayor probabilidad de satisfacción cuando los profesionales que trabajan en esos paradores de la playa se sienten seguros con el empleo, o sea, cuando no sienten que corren riesgo de ser despedidos sin motivo. Otro aspecto que influye en la satisfacción es cuando hay facilidad de acceso al área de recursos humanos y las relaciones con los gestores son abiertas. Aunque, la importancia dada a la calidad de los servicios de los profesionales es el factor que más influye en la probabilidad de satisfacción. Así, se concluye que para mejorar la satisfacción de los profesionales que trabajan en esa actividad turística es preciso trabajar inicialmente en estos aspectos que tienden a generar insatisfacción en el trabajo.

En base a los resultados de la regresión se verificó que el ambiente, o sea el trabajo en los paradores de la playa, propicia una baja probabilidad de satisfacción lo que demuestra la necesidad de desarrollar acciones que mejoren la calidad de vida de las personas que trabajan en esa actividad turística.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A.; Kumar, V. & Day, G. S.** (2001) "Pesquisa de marketing". Atlas, São Paulo
- Arbache, J. S.** (2001) "O mercado de trabalho na atividade econômica do turismo no Brasil". Editora Universidade de Brasília, Brasília
- Árias, A. R. & Zamboni, R. A.** (2006) "Sistema integrado de informações sobre o mercado de trabalho no setor do turismo no Brasil: A experiência do IPEA". Instituto de Pesquisa Aplicada, Brasília

- Ayres, K. V.; Silva, I. P. & Souto-Maior, R. C.** (2004) "Stress e qualidade de vida no trabalho: a percepção de profissionais do setor de hotelaria". IV Congresso de Stress da ISMA-BR, Porto Alegre
- Barbosa, R. H.** (2006) "Arquitetura e cidade: Fortaleza no final do século XX". Universidad de São Paulo, São Paulo
- Bendix, R. & Fisher, L.** (1971) "As perspectivas de Elton Mayo". In: Etzioni, A. (org) Organizações complexas. Atlas, São Paulo pp. 119-131
- Bejou, D.; Ennew, C. T. & Palmer, A.** (1998) "Trust, ethics and relationship satisfaction". International Journal of Bank Marketing 16 (4/5): 170-175
- Bernal, C.** (2004) "A metrópole emergente: a ação do capital imobiliário na estruturação urbana de Fortaleza". Editora UFC/Banco do Nordeste do Brasil S.A., Fortaleza
- Castelli, G.** (2001) "Administração hoteleira". EDUCS, São Paulo
- Chon, Kye-Sung** (1991) "Tourism destination image modification process: marketing implications". Tourism Management. 12(1): 68-72
- Connelly, B.** (2001) "Developing/Delivering climate surveys and employee satisfaction surveys". SPRH, Virginia
- Cooper, M. R.; Morgan, B. S.; Foley, P. M. & Kaplan, L. B.** (1986) "O crescente descontentamento dos empregados". Nova Cultural, São Paulo
- Dantas, E. W. C.** (2002) "Construção da imagem turística de Fortaleza-Ceará". Revista de Geografia da UFC, Fortaleza, 1(1): 53-59
- Demo, P.** (2009) "Metodologia do conhecimento científico". Atlas, São Paulo
- Dias, R.** (2008) "Turismo sustentável e meio ambiente". Atlas, São Paulo
- Dutra, J. S.** (2002) "Gestão de pessoas". Atlas, São Paulo
- Ferrell, O. C.; Fraedrich, J. & Ferrell, L.** (2001) "Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos". Reichmann & Afonso, Rio de Janeiro
- Ford, L.** (2002) "Building an exceptional workplace Environment". Ardan Press, New York
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. H.** (1964) "Environmental variation in studies of organizational behavior". Psychological Bulletin 62: 83-361
- Gil, A. C.** (2001) "Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais". Atlas, São Paulo
- Go, M. F. & Govers, R.** (2000) "Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness". Tourism Management 21(1): 79-88
- Guzman, T.; Canizares, S. & Jesus, M.** (2009) "Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia". Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão 8 (2): 19-28
- Hair, J. F. Jr.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson R. E. & Tatham, R. L.** (2006) "Multivariate data analysis". Prentice Hall, New Jersey
- Hackman, J. R. & Oldham, G.** (1975) "Development of the job diagnostic survey". Journal of Applied Psychology 60(2): 170-175
- Hill, W. F.** (1981) "Aprendizagem". Guanabara, Rio de Janeiro
- Hosmer, D. W. & Lemeshow, S.** (1989) "Applied logistic regression". Wiley, New York
- Hunt, J. D.** (1975) "Image as a factor in tourism development". Journal of Travel Research 13 (3):1-7
- Kolb, D. A.; Rubin, I. M. & McIntyre, J. M.** (1978) "Psicologia organizacional". Atlas, São Paulo

- Lippit, G. L.** (1978) "Quality of work life: organization renewal in action". *Training and Development Journal* 32 (1): 4-10
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. Jr.** (1968) "Motivation and organizational climate". Division of Research Harvard Business School, Boston
- Locke, E. A.** (1976) "The nature and causes of job satisfaction". Ed. Rand McNally, Chicago
- Luz, R. S.** (2003) "Gestão do clima organizacional". Qualitymark, Rio de Janeiro
- Malhotra, N. K.** (2006) "Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada". Bookman, Porto Alegre
- Ministerio de Turismo de Brasil** (2010) "Plano Nacional de Turismo". Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/plano\\_nacional/](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/plano_nacional/). Acesso em: 30.06.2011
- Nadler, D. & Lawler, E.** (1983) "Quality of work life: perspectives and directions". *Organization Dynamics* 1(11): 20-30
- Najdeska, K. & Rakichevikj, G.** (2011) "Strategy of permanent education of human resources". Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry. Retrieved (6): 712-716
- Oliveira, L. M. B. & Gueiros, M. G.** (2004) "Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro". In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba
- OMT - Organização Mundial Do Turismo** (s/f) Disponível em: <http://unwto.org/em>. Acesso em 14.05.2011
- O'Neill, M.; Watson, H. & McKenna, M.** (1994) "Service quality in the Northern Ireland hospitality industry". *Managing Service Quality* 4(3): 36
- Payne, R. L. & Mansfield, R.** (1973) "Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position". *Administrative Science Quarterly* 18: 515-526
- Pardue, H. M.** (2000) "Competing for talent: creating a work climate through employee attitude surveys". SPRH, Virginia
- Pimentel, E.; Pinho, T. & Vieira, A.** (2006) "Imagem da marca de um destino turístico". *Turismo – Visão e Ação* 8 (2): 283-298
- Rahman, M. & Sanzi, A.** (1995) "A comparison of organizational structure, job stress and satisfaction in audit and management advisory systems (mas) in cpa Firms". *Journal of Management Issues* 7 (3): 290-305
- Robins, S. P.** (1999) "Comportamento organizacional". LTC, Rio de Janeiro
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W. J.** (1956) "Management and the worker". Harvard University Press, Cambridge
- Ruschmann, D. V. M.** (1990) "Marketing turístico: em enfoque promocional". Papirus, Campinas
- Saldanha, A. M.** (1974) "A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais". *Caderno de Psicologia Aplicada* 2(20): 85-88
- Schneider, B.** (1972) "Organizational climate: individual preferences and organizational realities". *Journal of Applied Psychology*, Washington, 56: 211-217

- Silva, N. & Tolfo, S. R.** (1999) "Qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis/SC/Brasil". *Convergência Revista de Ciências Sociais*, Toluco, 6: 275-303
- Solomon, R. C. & Flores, F.** (2002) "Construa confiança nos negócios, na política e na vida". Record, Rio de Janeiro
- Storey, J.** (1983) "Managerial prerogative and the question of control". Routledge, Kegan Paul, Londres
- Souza, E. L. P.** (1977) "Diagnóstico do clima organizacional". *Revista de Administração pública* 11(2): 58-141
- World Travel & Tourism Council** (2011) "The economic impact of travel & tourism". Disponível em: [http://www.wttc.org/bin/pdf/original\\_pdf\\_file/armenia.pdf](http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/armenia.pdf). Acesso em: 30.06.2011
- Usakli, A. & Baloglu, S.** (2011) "Brand personality of tourist destinations: An application of self-congruity theory". *Tourism Management* 32 (1): 114-127
- Vieira, V. A.; Appio, J. & Slongo, L. A.** (2007) "Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira". *Revista de Gestão USP*, São Paulo, 14(3): 1-18
- Walton, R.** (1973) "Quality of working life: What is it?" *Sloan Management Review* 15 (1): 11-21
- Werther, W. & Davis, K.** (1983) "Administração de pessoal e recursos humanos". McGraw-Hill, São Paulo
- Westley, W. A.** (1979) "Problems and solutions in the quality of working life". *Human Relations* 32 (2): 111-123
- Zikmund, W. G.** (2006) "Princípios da pesquisa de marketing". Pioneira Thomson Learning, São Paulo

Recibido el 17 de noviembre de 2011

Correcciones recibidas el 19 de diciembre de 2011

Aceptado el 24 de diciembre de 2011

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués