



ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS. UN ESTUDIO DE CASO

SANDRA MARÍA SÁNCHEZ CAÑIZARES

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesora de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba
sandra.sanchez@uco.es

TOMÁS J. LÓPEZ-GUZMÁN GUZMÁN

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesor de Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba
tomas.lopez@uco.es

GENOVEVA MILLÁN VÁZQUEZ DE LA TORRE

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesora de Econometría de la Universidad de Córdoba
gmillan@etea.com

RESUMEN

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

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

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

PALABRAS CLAVE

Satisfacción laboral, hoteles, Córdoba, modelo logit, análisis de dependencia.

1. INTRODUCCIÓN

El éxito de las organizaciones modernas se encuentra cada vez más en la capacidad de integrar a los trabajadores en sus proyectos empresariales, de forma que todos consideren los objetivos

ABSTRACT

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

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

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

KEYWORDS

Job satisfaction, hotels, Cordoba, logit model, dependence analysis.

corporativos como suyos propios. Las compañías hoteleras están comenzando a comprender que los empleados no se retienen únicamente por el salario, y el descubrimiento de los factores que



influyen en su grado de satisfacción empieza a ser un elemento de interés. Por ello, la satisfacción laboral debe de estudiarse por las siguientes razones (Ulmer, 1987, y Hopkins, 1983):

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

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

El sector servicios se caracteriza por un contacto intensivo con los clientes. Por tanto, su satisfacción constituye un componente de esencial importancia en la línea de éxito de las organizaciones que pertenecen a este sector. Autores como Spinelli y Canavos (2000) sugieren que una de las fuentes de satisfacción del cliente es el mantenimiento de empleados satisfechos por parte de la empresa. Ello implica que los directivos de establecimientos hoteleros desean encontrar a un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyan a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos de la organización. Los empleados de las empresas que desean ofrecer una alta calidad de servicio se encuentran más motivados y tienen mayores aspiraciones de promocionar en su carrera laboral, estando más orientados a su tarea y presentando un mayor grado de compromiso con la organización. No

obstante, mientras que los estudios sobre el grado de satisfacción de los clientes de hotel con el servicio son comunes, sólo algunas investigaciones se centran en la influencia de la satisfacción de los empleados sobre dicha variable.

En tanto la calidad del servicio ofrecido recae por completo en la impresión que los clientes obtengan del personal que lo presta (Zeithamal y Bitner, 2000), numerosos autores consideran que la satisfacción laboral de los empleados debe constituirse en un pilar básico en los establecimientos dedicados a la prestación de servicios de acuerdo a su pretensión de llevar a cabo una gestión orientada al cliente (George, 1990). La evaluación afectiva que un trabajador realiza sobre su empleo es la base de su satisfacción o insatisfacción laboral. En la industria hotelera este aspecto es fundamental ya que reafirma el deseo de los empleados satisfechos de prestar el mejor servicio al cliente.

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

La satisfacción laboral de los empleados se constituye en uno de los elementos relacionados con la actitud y la motivación como variables integrantes del capital humano de una empresa. El enriquecimiento de factores como el reconocimiento laboral, la implicación del empleado en la toma de decisiones y el mantenimiento de una comunicación fluida con los empleados se torna un aspecto esencial en el sector servicios. Unos trabajadores satisfechos que reciben una adecuada



formación, participan en la toma de decisiones de la organización y tienen una supervisión efectiva pueden desarrollar una fuerza de trabajo motivada y preparada para prestar el mejor servicio posible.

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

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

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

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

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

- ❖ Por un lado, se encuentran los autores que entienden la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo. Así, por ejemplo, Robbins (1994) considera que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo.

- ❖ Por otro, se halla la perspectiva de los que consideran la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente. De este modo, autores como Mumford (1976), Holland (1985) o Michalos (1986) conciben la satisfacción laboral como el nivel de ajuste que el sujeto experimenta entre sus necesidades, sus expectativas y las prestaciones que el trabajo le ofrece.

En cuanto a los estudios empíricos, el análisis de las causas que originan la satisfacción o insatisfacción laboral se ha convertido en un área de interés social entre los investigadores. La premisa que subyace en esta atención es la de que los trabajadores satisfechos son más productivos y permanecen en la organización. Rahman y Zanzi (1995) descubrieron que la satisfacción laboral no está influida por las mismas variables en todas las industrias, de ahí la necesidad de centrarse en los trabajos que prestan especial atención al sector hotelero para alcanzar conclusiones relevantes.

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

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio empírico realizado se basa en la población de establecimientos hoteleros de cualquier categoría de la provincia de Córdoba (España). El diseño de la muestra se ha realizado utilizando un muestreo aleatorio simple. La selección de dicha muestra se ha realizado en función del número de hoteles que hay en cada una de las categorías y de las plazas hoteleras de los mismos en la provincia de Córdoba (estimación media en el año 2005 según la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto Nacional de Estadística de España) de acuerdo con los datos del Cuadro 1. El trabajo de campo se realizó entre noviembre de 2006 y enero de 2007.



Cuadro 1. Distribución de las plazas hoteleras y del personal. Número de hoteles encuestados.

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

Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadística

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

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

- ❖ Bloque 1. Datos del puesto de trabajo: tipo de contrato, dedicación, antigüedad, departamento, horas de trabajo semanal, turno, supervisores y salario.
- ❖ Bloque 2. Satisfacción laboral: motivo de dedicarse a su actividad, ventajas e inconvenientes del trabajo y nivel de satisfacción en una escala de Likert de cinco puntos (1-totalmente insatisfecho a 5-totalmente satisfecho) respecto de una serie de facetas relacionadas con el empleo, así como con el trabajo considerado de forma global. Los ítems relacionados en este apartado se basan en la forma reducida del *Minnesota Satisfaction Questionnaire* de Weiss *et al.* (1967).
- ❖ Bloque 3. Compromiso Organizacional. Este bloque se ha basado en el *Organizational Commitment Questionnaire* de Porter y Smith (1970), el cual consta de 15 ítems en los que el encuestado ha de indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert de cinco puntos. Las puntuaciones obtenidas con las respuestas de estos ítems se suman y se calcula su media de forma que cuanto mayor sea el resultado obtenido se entiende que el grado de compromiso organizativo del individuo es

superior. Existen seis ítems (3, 7, 9, 11, 12 y 15) cuyo enunciado está redactado de forma negativa, de tal forma que es necesario invertir su escala a la hora de calcular la media de las puntuaciones.

❖ Bloque 4. Datos sociológicos del encuestado.

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

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

En cuanto al segundo análisis, un modelo logístico, el objetivo ha sido calcular la probabilidad de que un empleado del sector de la hostelería de la provincia de Córdoba se encuentre satisfecho con su trabajo en función de sus características socioeconómicas. La variable objeto de estudio es la satisfacción en el trabajo (ST), que en un principio tenía 5 posibilidades en la escala de Likert (desde muy insatisfecho a muy satisfecho) y que se ha reducido



a una variable dicotómica, tabulada con el valor 1 si está satisfecho y 0 si no está satisfecho con su trabajo. De este modo, se ha utilizado un modelo *logit* de elección binaria y no multinomial.

Las principales variables predeterminadas manejadas en esta encuesta, y que son significativas, han sido las siguientes:

- ❖ Estado civil. Se ha dividido en diversas variables artificiales de elección binaria, destacando las principales categorías de estado civil soltero (ecs), estado civil casado (ecc), estado civil divorciado (ecd) y estado civil viudo (ecv).
- ❖ Turno de trabajo, variable cualitativa (asignándole el valor 1 al turno de mañana, 2 al de tarde, 3 al de noche y 4 al rotatorio).
- ❖ Edad, dividida en 4 intervalos (16-29 años, 30-39 años, 40-49 años y más de 49 años).
- ❖ Jornada, asignándole el valor 1 a la jornada a tiempo completo y 0 a la jornada a tiempo parcial.
- ❖ Ingresos, indicando el porcentaje de ingresos

del encuestado sobre el total de la renta familiar (rf).

- ❖ Número de personas que forman la unidad familiar (nif).
- ❖ Nivel académico (nacad), tabulada en 5 niveles, asignándole el valor 1 a los estudios de bachillerato o inferiores, 2 a los de Formación Profesional/Secretariado, 3 a las titulaciones universitarias de Grado medio, 4 a las titulaciones universitarias de Grado superior, y valor 5 a las de Master o Doctor.
- ❖ Tipo de contrato (tc), asignándole el valor 1 al contrato fijo y 0 al contrato temporal.
- ❖ Sexo del encuestado/a.
- ❖ Salario al mes, dividido en 4 categorías (inferior a 1.000 euros, entre 1.000 y 1.500 euros, entre 1.500 y 2.500 euros y más de 2.500 euros).
- ❖ Antigüedad, número de años trabajando en establecimientos hoteleros.

El modelo de la estimación aparece en el recuadro siguiente:

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

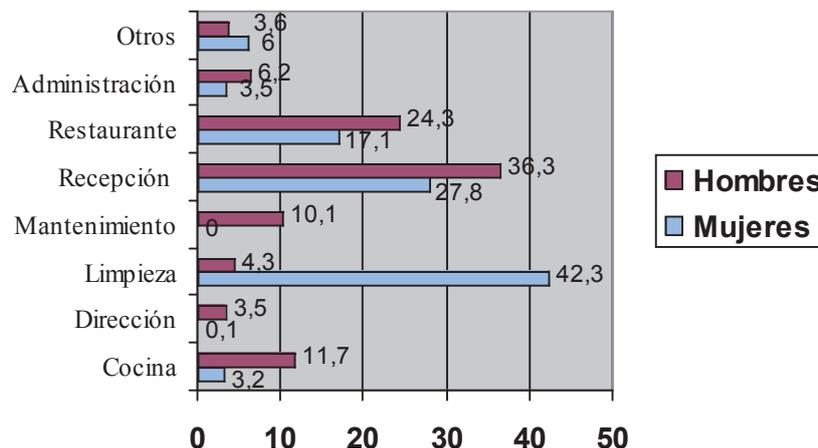
4.RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISCUSSION

4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y DE DEPENDENCIA

De acuerdo con el análisis descriptivo de la muestra analizada, el trabajo que realizan ambos sexos está relacionado con el departamento donde se encuentran. Así, el 42,3% de las mujeres

trabajan en tareas de limpieza, mientras que el porcentaje mayor de los varones se concentran en el departamento de recepción (36,3%), siendo ambos limpieza y recepción los departamentos que emplean a la mayor parte del personal. No obstante, existen departamentos (el de dirección y el de mantenimiento) donde la mujer todavía no ha accedido, o lo hace muy tímidamente, en la provincia de Córdoba, de acuerdo con la muestra analizada (Cuadro 1).

Cuadro 1. Porcentaje de empleo por sexo, según departamentos

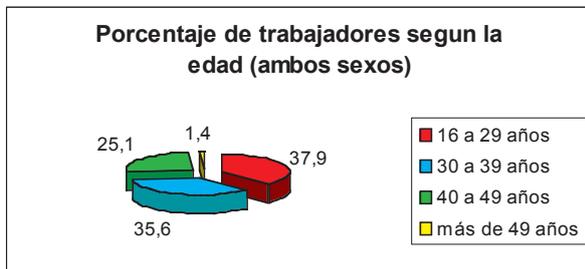


Fuente: Elaboración propia



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

Cuadro 2. Trabajadores según edad (en porcentaje)

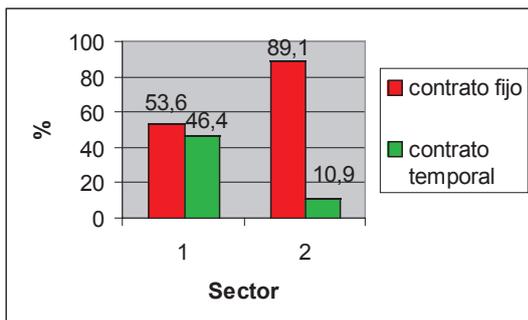


Fuente: Elaboración propia

En relación con el tipo de contrato y el grado de satisfacción laboral hemos detectado que ambas variables están relacionadas con un estadístico $\chi^2 = 43,02$ y una probabilidad límite del estadístico de 0. Ello implica, en consecuencia, que dichas variables están relacionadas.

Centrándonos en la tipología de contrato en el sector de la hostelería (1) con respecto a los sectores económicos en general (2), podemos observar, como se expresa en el Cuadro 3, que en la provincia de Córdoba predominan los contratos temporales en el sector de la hostelería (un 46,4% del hotelero frente al 10,9% del general), lo cual confirma la precariedad e inseguridad del empleo en esta actividad, caracterizada por altas tasas de rotación.

Cuadro 3. Tipología del contrato



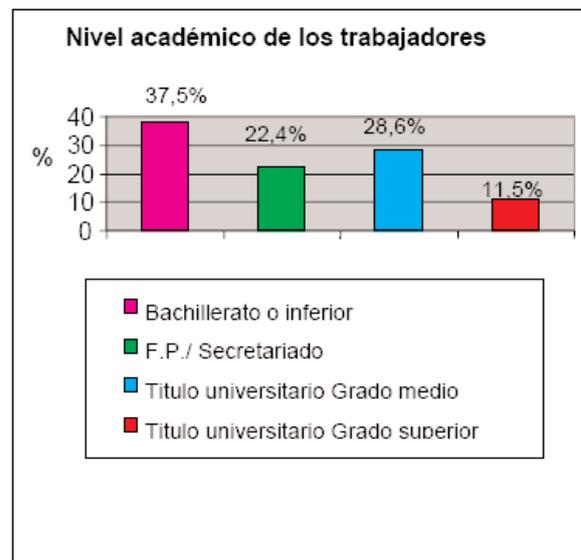
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la variable sexo y al nivel de satisfacción general en el trabajo, también hemos encontrado que ambas están relacionadas. Así, por término medio, los trabajadores están contentos con su puesto de trabajo, siendo las mujeres las que dan una puntuación más baja (Coeficiente $\chi^2 = 63,37$, siendo significativo al 99%).

Por otro lado, existe una relación positiva entre la satisfacción en el trabajo y la edad. Así, los individuos cuya edad está comprendida entre los 40 y los 49 años son los que más satisfechos están con su trabajo. Esta afirmación podría ser contradictoria con lo afirmado anteriormente sobre el hecho de que en los hoteles existe una plantilla joven, y que las personas con más edad no suelen tener estudios superiores y están desigualmente contentos con la labor que realizan. Sin embargo, los jóvenes, al tener un mayor nivel educativo y aún gustándole su trabajo, consideran que están mal pagados. Esta conclusión corrobora el trabajo de investigación realizado por Gibson y Klein (1970).

Por otro lado, existe una relación inversamente proporcional entre el nivel de estudios y el grado de satisfacción, ya que a mayor nivel de estudios, existe un mayor grado de frustración en el trabajo, al no ver cumplidas sus expectativas de promoción. Recordemos que el 40,1% de los trabajadores encuestados poseen algún título universitario (Cuadro 4), bien de grado medio o superior, no ocupando un puesto de trabajo acorde con su nivel de formación, y ello unido a las pocas posibilidades de lograrlo, genera un importante grado de insatisfacción.

Cuadro 4. Nivel académico de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia



Esta relación inversa entre el nivel de estudios y la satisfacción (a mayor nivel de estudios menos nivel de satisfacción en el trabajo) no corrobora los resultados obtenidos por Lam *et al.* (2000).

En cuanto al análisis sobre el estado civil, en nuestro estudio sobre los trabajadores en hoteles de la provincia de Córdoba se obtiene una relación entre dicha variable y la satisfacción. Ello se puede apreciar por el valor del estadístico $\chi^2 = 73,24$ que presenta

significación estadística. Así, las personas casadas son las más satisfechas con su trabajo mientras que las personas solteras son las más insatisfechas.

4.2. MODELO LOGÍSTICO PARA DETERMINAR LA PROBABILIDAD DE SATISFACCIÓN DE UN TRABAJADOR DEL SECTOR DE LA HOSTELERÍA

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

Dependent Variable: ST	
Method: ML - Binary Logit (Quadratic hill climbing)	
Variable	Coefficiente estimado
Ordenada	B ₀ = 2,3768
Estado civil casado (ecc)	B ₁ = 7.6541
Estado civil divorciado (ecd)	B ₂ = 2,9763
Estado civil soltero (ecs)	B ₃ = 2,3488
Turno (turno)	B ₄ = - 5,3782
Edad (edad)	B ₅ = 14,2895
Jornada (jornada)	B ₆ = 4,1423
Renta familiar (rf)	B ₇ = -13,5672
Nº individuos unidad familiar (nif)	B ₈ = - 5,3784
Nivel académico(niacad)	B ₉ = -6,8931
Tipo de contrato (tc)	B ₁₀ = - 3,7832
Sexo (sexo)	B ₁₁ = - 0,3586
Salario (salario)	B ₁₂ = 22,4387
Antigüedad (antigüedad)	B ₁₃ = 8,5631

R² Mc Fadden = 0.58

Todos los parámetros son significativos al 95%,

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

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

De la anterior estimación podemos obtener los siguientes resultados:

- A. La variable que tiene más influencia sobre una satisfacción laboral positiva es el salario (B₁₂ = 22,43). A medida que éste es más elevado el trabajador está más

contento con su trabajo. El 66% de los trabajadores catalogaron el salario como el principal inconveniente del mismo. Este resultado está en sintonía con diversas investigaciones realizadas (por todos, Lam *et al.*, 2001).



- B.** El turno tiene un influencia negativa sobre la satisfacción laboral ($B_4 = -5,37$). Las personas que tiene el turno de mañana son las más satisfechas mientras que las que tienen un turno rotatorio tienen menor probabilidad de estar satisfechas con su trabajo. El 21% de los encuestados declaró que el horario es el principal inconveniente de su trabajo.
- C.** El tipo de contrato influye negativamente en la probabilidad de estar satisfecho ($B_{10} = -3,7832$). Así las personas con contrato estacional tienen menor probabilidad de satisfacción que las personas con contrato indefinido. Aunque son escasas las investigaciones que analizan la actitud y comportamiento de los empleados estacionales de los establecimientos hoteleros, en algunos estudios (Lee-Ross, 1995) se corrobora nuestra conclusión.
- D.** Las personas con más edad tienen mayor probabilidad de estar satisfechos con su trabajo frente a los de menor edad ($B_5 = 14,28$). Son, por tanto, los trabajadores con más edad los que se encuentran más implicados con la empresa. Las variaciones experimentadas en los niveles de satisfacción laboral en distintos grupos de edad presentan, según diferentes investigaciones realizadas, diferencias más acusadas que las originadas por otros aspectos relacionados con el sexo, la educación o los ingresos. Sarker *et al.* (2003) comprueban en su trabajo empírico sobre hoteles tailandeses que la satisfacción laboral experimenta un crecimiento sostenido con la edad de los empleados. No obstante, esta relación directa no es estadísticamente significativa y se encuentra moderada por el efecto de la antigüedad.
- E.** A medida que el salario tiene mayor porcentaje sobre el cómputo de la renta familiar, el trabajador tiene menor probabilidad de estar satisfecho, ya que de ese salario depende la mayoría de las rentas de la familia. En términos medios, el salario es bajo ya que mientras que el 68,91 % de los trabajadores del sector de la hostelería ganan menos de 1.000 euros, sólo un 1,3% ganan más de 2.500 euros.
- F.** La antigüedad tienen un efecto positivo sobre la satisfacción laboral, ya que a medida que el individuo tiene más antigüedad está más contento con el trabajo desarrollado. No obstante, hay que aclarar que en la provincia de Córdoba el 45% de los trabajadores empleados tiene menos de un año de antigüedad en este sector, un 7% entre uno y dos años, un 29,6% entre dos y cinco años y un 18,3% más de cinco años. Los trabajadores con más antigüedad son los de mayor edad y los que tienen niveles inferiores de estudios.
- G.** Más del 75% de los trabajadores del sector de la hostelería eligieron el trabajo que realizan porque le gusta su actividad, pero sus expectativas no se han visto cumplidas una vez desarrollado el trabajo, bien por la escasez de promoción, las jornadas laborales superiores a las 40 horas, el bajo salario, etc.
- En resumen, el colectivo hotelero de Córdoba es un sector formado por una plantilla muy joven que permanece pocos años trabajando en este sector debido a la baja remuneración que percibe en relación con las horas trabajadas, con la existencia de turnos de trabajo rotatorios y con las pocas expectativas de promoción en base a su nivel académico, ya que más del 52% de los titulados realizan labores inferiores a su categoría profesional, originando un grado de insatisfacción personal por el trabajo desarrollado y, por tanto, no considerándose implicados con los objetivos y fines de la empresa.
- Finalmente, se puede afirmar que en este sector no han sido muy efectivas las medidas de fomento de empleo tendentes a mejorar la precariedad del empleo debido al alto porcentaje de contratos temporales que existen. Es, por tanto, la inseguridad en el trabajo junto con los problemas enumerados anteriormente, lo que hace que este colectivo sea uno de los más insatisfechos en el trabajo a nivel general.

5. BIBLIOGRAFIA

GEORGE, W. R. (1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level", in: *Journal of Business Research*, 20, pp. 63-70.



- GIBSON, J. L. y KLEIN, S. M. (1970), "Employee Attitudes as a Function of Age and Length of Service: A Reconceptualisation", in: *Academy of Management Journal*, n° 13, pp. 411-425.
- HOLLAND, J. L. (1985), *Making Vocational Choices: Theory of Careers*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva York.
- HOPKINS, A. H. (1983), *Work and Job Satisfaction in the Public Sector*, Rowman & Allanheld, Totowa.
- HOPPOCK, R. (1935), *Job Satisfaction*, Harper, Nueva York.
- IVANCEVICH, J. M. y DONNELLY, J. H. (1968), "Job Satisfaction Research: A Manageable Guide for Practitioners", in: *Personnel Journal*, 47, pp. 172-177.
- LAM, T.; ZHANG, H. y BAUM, T. (2001). "An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong", in: *Tourism Management*, 22, pp. 157-165.
- LEE-ROSS, D. (1995), "Attitudes and Work Motivation of Subgroups of Seasonal Hotel Workers", in: *The Service Industries Journal*, 15, (3), pp. 295-314.
- MICHALOS, A. C. (1986), "Job Satisfaction, Marital Satisfaction and the Quality of Life: A Review and Preview", in: Andrews, F. M. (Eds), *Research on the quality of life*, Ann Arbor, Survey Research Center Institute, Michigan.
- MUMFORD, E. (1976), *Work Design and Job Satisfaction*, Business School, Manchester.
- PORTER, L. W. y SMITH, F. J. (1970), "The Etiology of Organizational Commitment", Unpublished paper, University of California.
- RAHMAN, M. y SANZI, A. (1995). "A Comparison of Organizational Structure, Job Stress and Satisfaction in Audit and Management Advisory Systems (MAS) in CPA Firms", in: *Journal of Management Issues*, 7, (3), pp. 290-305.
- ROBBINS, S. P. (1994), *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México.
- SARKER, S. J.; CROSSMAN, A. y CHIN-METEEPITUCK, P. (2003), "The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand", in: *Journal of Managerial Psychology*, 18, (7/8), pp. 745-758.
- SEASHORE, S. E. (1974), "Job Satisfaction as an Indicator of the Quality of Employment", in: *Social Indicators Research*, 1, (2), 135-168.
- SPINELLI, M. A. y CANAVOS, G. C. (2000). "Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction", in: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, (6), 29-33.
- SPINELLI, M. A. y GRAY, G. R. (1998), "Employee Satisfaction: Are there Differences among Departments in the same Hotel?", in: *Compensation & Benefits Management*, 14, (4), 12-16.
- ULMER, D. L. (1987), "Job Satisfaction of Community Hospital Educators", in: *Dissertation Abstracts International*, 49.
- WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W. y LOFQUIST, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minnesota.
- ZEITHAML, V. A. y BITNER, M. J. (2000), *Services Marketing*, McGraw-Hill, Nueva York.