

# Teoría y Praxis

Publicación semestral  
ISSN 1870-1582

Año 6, núm. 7, 2010  
Cozumel, Quintana Roo

Turismo



Administración  
y Negocios



Recursos Naturales



# La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos

## Un estudio de caso en establecimientos hoteleros



### RESUMEN

Tomás J. López-Guzmán Guzmán  
Sandra María Sánchez Cañizares  
*Universidad de Córdoba (España)*  
Maria Margarida Nascimento Jesus  
*Universidad de Algarve (Portugal)*

La satisfacción laboral se ha convertido en objetivo básico para la dirección de recursos humanos de las empresas, puesto que se ha constatado su influencia en aspectos como la productividad, el absentismo, la rotación del personal o la satisfacción de los clientes. Los servicios de un hotel son fácilmente imitables por los competidores, de modo que la lealtad del cliente ha de sustentarse en elementos distintos a los atributos tangibles del servicio. Uno de estos factores intangibles es la satisfacción laboral del personal hotelero, cuestión que a su vez repercute en la satisfacción del turista al tener un trato directo con él.

En este artículo se revisa la literatura científica existente en el campo de la satisfacción laboral, con especial referencia a la actividad hotelera, y se presentan los resultados de una investigación realizada para analizar la satisfacción laboral de los trabajadores de los establecimientos hoteleros de Algarve (Portugal), utilizando un análisis estadístico descriptivo y un análisis de la varianza (Anova).

**PALABRAS** | Algarve, análisis estadístico, hoteles, satisfacción laboral.

**CLAVE** |

35

Correo electrónico: tomas.lopez@uco.es • sandra.sanchez@uco.es • mmjesus@ualg.pt

## Introducción

El turismo es, en los albores del siglo XXI, uno de los grandes motores económicos de ciertas áreas geográficas, fundamentalmente las que se ubican en zonas de litoral, las cuales compiten entre sí para atraer al mayor número de visitantes y, sobre todo, para captar un determinado tipo de viajero que realiza un gasto diario superior a la media. Entre estos destinos se encuentra Algarve (Portugal), situado en el sur de la Península Ibérica y que, debido a la pertenencia de Portugal a la Unión Europea, tiene una frontera cada vez más difusa (de hecho, ya prácticamente inexistente), al tiempo que comparte con otros 14 países de esa organización supranacional la misma moneda, el euro. El turista que visita Algarve se caracteriza por buscar sol y playa y desarrollar diferentes actividades deportivas, en especial las relacionadas con el golf.

La importancia económica que tiene la actividad turística ha provocado que día con día haya una mayor competencia entre destinos turísticos, pero también dentro de ellos al aumentar su oferta hotelera. Por tanto, en el sector servicios, el análisis de los recursos humanos es cada vez más relevante, aunque, en general, los estudios sobre la actividad turística suelen centrarse más en el análisis (tanto cuantitativo como cualitativo) de la demanda, en la satisfacción del cliente, o en la creación de productos turísticos, que en la evaluación de la situación de los trabajadores de dicha rama económica. Sin embargo, es necesario recordar que un trabajador satisfecho incrementa de forma considerable su productividad, lo cual se refleja en la mejor atención que recibe el cliente.

Son varios los segmentos examinados por la literatura científica en torno a la actividad turística en relación con la satisfacción laboral, como las agencias de viajes (Rego Souto y Barbosa de Oliveira, 2008) o los establecimientos hoteleros, aspecto que se desarrollará con más profundidad en el próximo apartado. En todos estos estudios se concluye que es esencial para cualquier empresa establecer las condiciones necesarias para que los trabajadores participen activamente en la gestión de la compañía, que se sientan comprometidos con ella y que, de alguna manera, ligen su futuro profesional al de ella.

El objetivo de este artículo es revelar los resultados de un estudio sobre la satisfacción laboral de los trabajadores en los establecimientos hoteleros de Algarve (Portugal), que trata de evaluar la situación de los empleados en su propio entorno de trabajo. Para ello, y tras esta introducción, en el segundo apartado se revisa la evidencia científica en este campo; en el tercero se muestra una

breve descripción del área geográfica objeto de estudio; en el cuarto se expone la metodología utilizada; en el quinto se presentan los principales resultados de la investigación, y, en el último, las conclusiones.



## Antecedentes

---

El concepto de competitividad ha sido bien desarrollado por la teoría económica y aplicado a diferentes sectores y empresas (Porter, 1990). Así, esta noción podría ser definida como la posibilidad de producir más y mejores bienes y servicios conforme a las exigencias de los consumidores (Newall, 1992). La literatura científica sobre la actividad turística en general, y los destinos en particular, encuentra que una ventaja competitiva puede conseguir que un determinado destino turístico sea superior a cualquier otro y que, por tanto, resulte más atractivo para los potenciales viajeros (Gomezelj y Mihalic, 2008). De tal modo, la competitividad se considera como la capacidad del destino para crear e integrar productos con mayor valor añadido, mientras que mantiene su posición de mercado en relación con sus competidores (Hassan, 2000). No obstante, y siguiendo a Sancho (1998), debe diferenciarse entre las ventajas comparativas, que se basan en las particularidades del propio destino (por ejemplo los recursos naturales) y que han propiciado su nacimiento y desarrollo, y las ventajas competitivas, que añaden valor agregado al destino y entre las cuales destaca la formación de sus trabajadores, la percepción de los turistas sobre el lugar geográfico o las innovaciones tecnológicas aplicadas en las empresas que trabajan en esta actividad empresarial.

Son varios los autores que han analizado cuáles son los elementos fundamentales para definir la competitividad de una empresa. Porter (1990) señala que existen cuatro: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, la oferta de las empresas, y la estrategia, estructura y competencia. Enfocado en la actividad turística, Hassan (2000) apunta cuatro elementos determinantes de la competitividad turística: ventaja comparativa, estructura de la industria, factores de la demanda y componente medioambiental. Por su parte, Ritchie y Crouch (2003) proponen un modelo para medir el grado de competitividad de un destino turístico, centrado en cuatro puntos básicos: la gestión del destino, su planificación y desarrollo, los recursos y atractivos con los que cuenta, y el soporte de los recursos y factores de los cuales dispone. Posteriormente, Dwyer,



Livaic y Mellor (2003) elaboran otro modelo, aplicado sobre todo a los países de Asia y Oceanía, en el que establecen como elementos esenciales los recursos patrimoniales, los recursos creados, el soporte de los recursos y de los factores, la gestión del destino, las condiciones del lugar y la demanda. En estos dos últimos modelos se hace referencia a la gestión del destino como un elemento clave en la búsqueda de la competitividad. Por lo tanto, dentro de esta gestión del destino, se debe tener en cuenta el papel de los recursos humanos, ya que para lograr que un destino conserve su posición de líder es necesaria una muy alta calidad de la oferta (Go y Govers, 2000).

#### *Competitividad y satisfacción laboral de los recursos humanos*

Si se considera que los recursos humanos constituyen un factor clave en la competitividad de los destinos turísticos, es muy importante que el trabajador esté satisfecho con el trabajo que realiza, ya que ello implicará llevar a cabo sus funciones con una mayor calidad. Así pues, resulta esencial el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores, en este caso en los establecimientos hoteleros, para que los destinos turísticos puedan lograr un producto de calidad.

La satisfacción laboral se ha analizado desde distintas variantes científicas y metodológicas así como desde diversas disciplinas científicas, tratando de definirla en diferentes estudios. Entre las definiciones más citadas en la literatura científica se encuentra la aportada por Locke (1976: 27), quien la conceptúa como “un estado emocional positivo o agradable, resultado de la valoración que el individuo hace de su trabajo o de sus experiencias con el mismo”.

A su vez, numerosos estudios empíricos han examinado la influencia que los aspectos sociolaborales relacionados con el empleado ejercen sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con el trabajo y, de forma indirecta, sobre la posición competitiva de la organización dentro de un determinado destino turístico. Según estos análisis, una organización con trabajadores satisfechos reducirá los niveles de rotación e incrementará la productividad, razón suficiente para que las empresas se preocupen por su capital humano. Rahman y Sanzi (1995) descubrieron que la satisfacción laboral no está influida por las mismas variables en todas las actividades económicas, de ahí la necesidad de



centrarse en los trabajos que examinan la rama hotelera para alcanzar conclusiones relevantes.

A continuación se muestran, de manera resumida, las principales variables relacionadas tanto con el individuo (cuadro 1) como con el puesto y la organización (cuadro 2) a través de los resultados de estudios vinculados con la satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros.

CUADRO 1. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Sexo	Edad	Nivel educativo
Inexistencia de relación entre sexo y satisfacción laboral (Shinnar, 1998; Frye, 2001; Jabulani, 2001)	Relación lineal creciente (mayor insatisfacción en jóvenes) (Sarker <i>et al.</i> , 2003; Frye, 2001)	Satisfacción disminuye con nivel educativo (Lam <i>et al.</i> , 2001)  Satisfacción laboral disminuye por desajustes educativos (Kokko y Guerrier, 1994)

## Descripción del área geográfica

Algarve es una región portuguesa situada en el extremo occidental de la Península Ibérica, con una población aproximada de 400 000 personas y una extensión de 5 000 km<sup>2</sup> (esto representa alrededor de 5% del territorio y de la población de Portugal). El clima es atlántico, con bastantes horas de sol al año, lo que permite un gran desarrollo del sector primario y el auge de una importante actividad turística centrada fundamentalmente en el turismo de sol y playa y en el de golf.

La región presenta algunas debilidades entre las que destacan la escasez de infraestructura (ferrocarril, transporte marítimo, etc.), el bajo nivel de cualificación de la mano de obra o la deficiente red energética regional, aunque, en los últimos años se han realizado mejoras, financiadas básicamente con gasto público, para subsanar estas deficiencias. En 2007, el salario mínimo interprofesional en Portugal fue de 403 euros. Por su parte, el salario medio

en Portugal en 2003 (último dato disponible) fue de 939 euros, y en la región de Algarve, de 844 euros. Los cuadros 3 y 4 recogen los datos estadísticos correspondientes al número de pernoctaciones y de turistas en estas regiones en 2006 (últimos datos disponibles).

CUADRO 2. RELACIÓN DE SATISFACCIÓN CON VARIABLES DEL PUESTO  
Y LA ORGANIZACIÓN

Salario	Tipo de contrato	Horas de trabajo
Buen salario factor más valorado (Charles y Marshall, 1992; Simons y Enz, 1995; Lam <i>et al.</i> 2001)	Peso de contratos temporales en el sector hotelero (Ball, 1988)	Insatisfacción con la remuneración por horas trabajadas (Pavesic y Brymer; 1990)
Relacion no significativa entre salario y satisfacción laboral (Arnett <i>et al.</i> , 2002)	Empleados temporales menos satisfechos (Lee Ross, 1995)	
Antigüedad	Estatus del puesto	Diferencias departamentales
Satisfacción aumenta con antigüedad (Sarker <i>et al.</i> , 2003)	Mayor satisfacción en directivos (Wong <i>et al.</i> , 1999)	Cada dpto. valora distintos aspectos y la satisfacción difiere entre departamentos (Simons y Enz, 1995; Siu <i>et al.</i> , 1997; Spinelly y Gray, 1998; Shinnar, 1998; Singh, 1998)
Satisfacción disminuye con antigüedad (Smith <i>et al.</i> , 1996; Lam <i>et al.</i> , 2001)	No relación entre estatus y satisfacción (Shinnar, 1998)	
Antigüedad no influye en satisfacción (Frye, 2001)		

CUADRO 3. NÚMERO DE TURISTAS EN PORTUGAL  
 Y ALGARVE (2006)

	Turistas			
	Total	Hoteles	Pensiones	Otros
Portugal	12 376 900	9 092 100	1 633 200	1 651 600
Algarve	2 783 300	1 748 600	129 400	905 300

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Portugal (2007)

CUADRO 4. NÚMERO DE PERNOCTACIONES EN PORTUGAL  
 Y ALGARVE (2006)

	Pernoctaciones			
	Total	Hoteles	Pensiones	Otros
Portugal	37 566 500	26 739 200	3 543 900	7 283 400
Algarve	14 163 700	8 209 400	347 400	5 606 900

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Portugal (2007)

De los cuadros 3 y 4 se desprende que Algarve recibe al año alrededor de 22.5% de los turistas de Portugal, mientras que el nivel de pernoctaciones es de 37.7% del total nacional, cifra considerable y que destaca la gran importancia que tiene la actividad turística en esta región del sur de Europa. De hecho, la región se caracteriza por ser uno de los grandes destinos del turismo nacional luso y de algunos países europeos, sobre todo Reino Unido, Alemania y España. En los últimos años, ha ocurrido un sustancial incremento de turistas procedentes tanto de España –los cuales llegan utilizando generalmente su propio vehículo– como de otros países europeos, resultado de la operación de compañías aéreas de bajo costo en el aeropuerto internacional de dicha región, situado en Faro, y que tiene conexiones directas con la mayoría de las grandes ciudades europeas.

### Metodología

Para realizar esta investigación se planteó un estudio empírico unisectorial en la zona geográfica de Algarve. La población universo se centró en los trabajadores de los establecimientos hoteleros –de cualquier categoría– radicados



en la zona, y para el diseño de la muestra se utilizó un muestreo estratificado basado en el número de hoteles de cada categoría y en las plazas en que se ubican. El trabajo de campo en Algarve se llevó a cabo entre junio y octubre de 2007 y sus datos se recogen en el cuadro 5. La ficha técnica de la investigación se expone en el cuadro 6.

CUADRO 5. DISTRIBUCIÓN DE LAS PLAZAS HOTELERAS Y DEL PERSONAL EN ALGARVE  
NÚMERO DE HOTELES Y TRABAJADORES ENCUESTADOS DE CADA CATEGORÍA

Número de estrellas	Hoteles	Plazas hoteleras	Personal	Hoteles encuestados	Personal encuestado
**	13	2 358	350	1	13
***	57	12 569	2 402	9	189
****	72	26 730	5 010	11	216
*****	12	5 622	1 376	2	43
Total	154	47 279	9 138	23	461

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística de Portugal, julio de 2006.

CUADRO 6. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

Zona	Algarve
Universo	9 138 trabajadores en la actividad hotelera en Algarve
Tamaño muestral	461 cuestionarios válidos
Nivel de confianza	95%
Error muestral	4.44%
Procedimiento de muestreo	Muestreo estratificado
Fecha del trabajo de campo	Junio 2007- octubre 2007

El instrumento de medida aplicado consistió en un cuestionario estructurado y cerrado, constituido por cuatro bloques (Sánchez Cañizares, López-Guzmán Guzmán y Millán Vázquez de la Torre, 2007):



- *Bloque A. Datos del puesto de trabajo:* tipo de contrato, funciones, antigüedad, departamento, horas de trabajo semanal, turno, supervisores y salario.
- *Bloque B. Satisfacción con el empleo:* motivo por el cual se dedica 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 basaron en el cuestionario específico para hoteles de Shinnar (1998), y quedaron confirmadas la consistencia interna y la fiabilidad de la escala por un coeficiente alpha de Cronbach de 0.9034 para este estudio.
- *Bloque C. Compromiso organizacional:* este bloque se ha apoyado en el *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Porter y Smith (1970) original de 15 ítems en los que el encuestado indica su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert de 5 puntos (1-totalmente en desacuerdo, 5-totalmente de acuerdo).
- *Bloque D. Datos sociológicos del encuestado/a.*

Para el tratamiento de los datos se emplearon dos técnicas estadísticas. La primera fue un análisis estadístico descriptivo, así como un análisis bivalente mediante contrastes de independencia o asociación entre variables a través de tablas de contingencia (estadístico chi-cuadrado). La segunda técnica estadística consistió en aplicar un análisis de la varianza (Anova) para contrastar la igualdad de medias con relación a tres aspectos de la satisfacción (global media, salario y promoción profesional), manifestada en función de distintas variables sociolaborales para las muestras de esta región, determinando así las diferencias provocadas por dichas variables en la satisfacción de los trabajadores.

## Resultados de la investigación y discusión

### *Características sociolaborales*

Algunas de las variables sociodemográficas más relevantes de la muestra con respecto a la situación general de los empleados de establecimientos hoteleros son el sexo, la edad y el nivel académico; mientras que entre las variables

asociadas al puesto de trabajo destacan el salario, el tipo de contrato, el turno, el departamento, la antigüedad y las horas de trabajo.

En el cuadro 7 se exponen los resultados de las variables de la muestra del personal hotelero de la zona geográfica objeto de estudio.

CUADRO 7. VARIABLES SOCIOLABORALES

Variable	%	Variable	%
<b>Sexo</b>		<b>Tipo de contrato</b>	
Varones	36.3	Eventual	26.3
Mujeres	63.7	Fijo	73.7
<b>Edad</b>		<b>Turno</b>	
16 a 29 años	25.3	Mañana	19.7
30 a 39 años	26.9	Tarde	4.6
40 a 49 años	30.2	Noche	5.1
50 a 59 años	15.3	Rotatorio	25.2
60 años o más	2.3	Mañana y tarde	45.4
<b>Nivel académico</b>		<b>Departamento</b>	
	%		%
		Administración	3.5
		Contabilidad	4.6
		Restaurante	24.3
Primaria y secund.	65.9	Recepción	19.2
FP/Secretariado	20.1	Mantenimiento	4.0
T. universitario	14	Limpieza	23.7
		Directivo	2.0
		Otros	18.7
<b>Salario (€/mes)</b>			
	%		
Menos de 1 000	86.0	Antig. media hotel	8.63 años
1 000 a 1 500	10.4		
1 500 a 2 500	2.5	Horas medias de	
Más de 1 500	1.1	trabajo semanal	40.52 hrs.

Un hecho que cabe subrayar en cuanto a los resultados, y que se refleja en el cuadro 7, es la juventud de la plantilla de los empleados que trabajan en esta área geográfica. Así, en la región de Algarve, más de 50% de los empleados de establecimientos hoteleros tiene menos de 40 años.

Los trabajadores del sector hotelero de Algarve tienen en su mayoría un nivel de estudios de primaria y secundaria (65.9%). Sólo 14% declara poseer un título universitario. Estos resultados coinciden con los de Arroyo Arcos y Gutiérrez García (2007) respecto a la formación académica del personal en los establecimientos hoteleros de Cozumel (México).

El salario neto de los empleados del sector hotelero es llamativamente bajo: 86% gana menos de 1 000 euros mensuales, cifra que se incrementa hasta 96.4% si se añaden los empleados con salario inferior a 1 500 euros/mes. Este dato se explica por dos razones: primera, en la región los sueldos se encuentran por debajo de la media de los salarios nacionales, como se pudo apreciar en la figura 1; segunda, la hostelería presenta salarios muy inferiores a la media de los otros sectores económicos. En cuanto a las diferencias salariales entre sexos, la situación más desfavorable se halla en el colectivo de las mujeres, con un porcentaje muy superior al de hombres en el rango salarial más bajo, como se señala en el cuadro 8.

CUADRO 8. RELACIÓN ENTRE SALARIO Y SEXO

Salario	Hombre (%)	Mujer (%)
Menos de 1 000 euros	75.2	92.1
Entre 1 000 y 1 500 euros	17.4	6.4
Entre 1 500 y 2 500 euros	5.0	1.1
Más de 2 500 euros	2.5	0.4

De hecho, salario y sexo son variables relacionadas estadísticamente (coeficiente  $\chi^2 = 25.51$  significativo al 99%).

Los trabajadores con una formación académica de estudios primarios y secundarios tienen un sueldo inferior a 1 000 euros en 90.8% de los casos, mientras que en el supuesto de los trabajadores con estudios universitarios, este

porcentaje se reduce a 56.4%. Salario y nivel académico también son variables relacionadas estadísticamente (coeficiente  $\chi^2 = 64.84$  significativo al 99%).

La estabilidad en el puesto de trabajo es muy importante en Algarve, donde casi tres de cada cuatro empleados (73.7%) tienen un contrato fijo. Ello implica que la permanencia en el mismo establecimiento hotelero es muy relevante (8.63 años de media), lo cual, considerando la juventud de la plantilla, representa una muy baja rotación de los trabajadores, aspecto muy positivo para las empresas.

*Satisfacción general con el trabajo,  
el salario y la promoción profesional*

La segunda técnica estadística utilizada se basa en comparar la satisfacción media de los trabajadores en la actividad hotelera, así como su nivel de satisfacción en relación con el salario y la promoción profesional en su trabajo, agrupada por diferentes variables sociolaborales y estimada en una escala de Likert de 5 puntos (1-muy insatisfecho, 5-muy satisfecho). Los principales resultados se presentan en el cuadro 9, que además expone el análisis de la varianza Anova. Hay que recordar que un p-valor inferior a 5% supone el rechazo de la hipótesis nula de igualdad de medias y, por tanto, acepta como estadísticamente significativa su diferencia.

Según el cuadro 9, se puede concluir que, en cuanto al sexo, existen diferencias significativas respecto a las posibilidades de ascenso, estando los hombres más satisfechos con este tema, así como con la satisfacción global con el trabajo. Con todo, sería necesario profundizar en la dificultad que, en numerosas ocasiones, tienen sobre todo las mujeres para conciliar la vida familiar con la laboral, aspecto sobre el cual la Unión Europea ya está dictando diversas recomendaciones. Este resultado no coincide con los obtenidos por otros autores (Shinnar, 1998; Frye, 2001; y Jabulani, 2001), que consideran que no existe relación entre género y satisfacción.

Asimismo, se muestran diferencias importantes en lo relativo a la categoría del establecimiento hotelero en el que se trabaja. Las personas que laboran en hoteles con un mayor número de estrellas son las más satisfechas con su trabajo y con su remuneración y perciben una mayor posibilidad de ascenso en su empresa. Esto permite afirmar que los trabajadores prefieren establecimientos hoteleros de superior categoría para desarrollar su actividad profesional.

CUADRO 9. SATISFACCIÓN MEDIA, POR REMUNERACIÓN, POR POSIBILIDADES DE ASCENSO  
 Y GENERAL CON EL TRABAJO

Zona		Remuneración		Ascenso		Satisfac. global	
Variable	Categorías	Remun.	F(p-value)	Posib. de ascenso	F(p-value)	Sat. media	F(p-value)
Sexo	Hombre	2.21	0.171	2.90	6.124	3.49	3.853
	Mujer	2.25	(0.680)	2.61	(0.014)*	3.32	(0.05)*
Edad	E1 (16-29 años)	2.39	0.809	2.87	0.824	3.50	0.676
	E2 (30-39 años)	2.20	(0.520)	2.69	(0.510)	3.37	(0.609)
	E3 (40-49 años)	2.21		2.65		3.30	
	E4 (50-59 años)	2.11		2.67		3.39	
Estrellas	2 estrellas	2.00		2.92		3.25	
	3 estrellas	2.23	3.150	2.74	5.608	3.30	2.995
	4 estrellas	2.16	(0.025)*	2.58	(0.001)*	3.40	(0.031)*
	5 estrellas	2.70		3.36		3.76	
Estado civil	Soltero	2.32	0.575	2.79	1.809	3.44	0.866
	Resto de edos.	2.19	(0.632)	2.67	(0.145)	3.36	(0.353)
Nivel educativo	Bachill. o inferior	2.16	5.023	2.70	3.270	3.35	0.871
	FP/Secretariado	2.01	(0.001)*	2.51	(0.012)*	3.46	(0.482)
	Universitario	2.74		3.17		3.49	
Contrato	Fijo	2.21	0.033	2.76	1.540	3.41	1.019
	Eventual	2.19	(0.856)	2.60	(0.215)	3.31	(0.313)
Turno	Mañana	2.41		2.77		3.38	
	Tarde	2.48	1.317	2.76	0.359	3.52	1.527
	Noche	2.13	(0.263)	2.70	(0.838)	3.71	(0.193)
	Rotatorio	2.13		2.81		3.48	
	Mañana y tarde	2.17		2.66		3.30	

continúa

CUADRO 9. SATISFACCIÓN MEDIA, POR REMUNERACIÓN, POR POSIBILIDADES DE ASCENSO  
Y GENERAL CON EL TRABAJO

Variable	Zona	Remuneración		Ascenso		Satisfac. global	
	Categorías	Remun.	F(p-value)	Posib. de ascenso	F(p-value)	Sat. media	F(p-value)
Salario (€)	-1 000	2.11		2.61		3.35	
	1 000-1 500	2.91	13.616	3.27	7.738	3.48	3.318
	1 500-2 500	3.18	(0.000)*	3.54	(0.000)*	3.82	(0.02)*
	+2 500	3.40		3.60		4.40	
Dpto.	Administración	2.88		3.25		3.50	
	Contabilidad	2.43		2.67		3.29	
	Restaurante	2.23		2.77		3.52	
	Recepción	2.20		2.81		3.49	
	Mantenimiento	2.24	2.181	2.71	2.450	3.67	2.051
	Limpieza	1.99	(0.028)*	2.43	(0.013)*	3.14	(0.04)*
	Otros	2.23		2.62		3.24	
	Directivo	3.00		3.67		3.56	
Cocina	3.00		4.00		4.00		

\* Significativo a 5%

En lo tocante al nivel educativo, aunque no son significativas las disimilitudes en materia de la satisfacción personal de los trabajadores, sí lo son respecto a la remuneración y a las posibilidades de ascenso, siendo las personas con un nivel académico superior las más satisfechas tanto con su remuneración como con las posibilidades de ascenso que les brinda su empresa. Lo cual se relaciona con lo que se ha señalado sobre el bajo sueldo que percibe la mayoría de los empleados.



Por otro lado, los trabajadores que perciben una mayor retribución son quienes están más satisfechos en los tres aspectos analizados. Estas diferencias resultan significativas, pero en la misma medida lógicas. También existen semejanzas sustanciales en cuanto al departamento en el que se trabaja. Los empleados que desarrollan su labor en los departamentos relacionados con la restauración (junto con los directivos) son los más satisfechos con su trabajo, incluyendo su retribución. Asimismo, se muestran más optimistas por lo que toca a su carrera profesional.

Por último, en lo que se refiere a la edad, el estado civil, el tipo de contrato y los turnos, no se observan diferencias importantes en ninguno de los tres niveles de satisfacción objeto de la investigación.

### Conclusiones

El éxito de las organizaciones modernas radica cada vez más en la capacidad de integrar a los trabajadores en sus proyectos empresariales, de modo que todos los empleados consideren los objetivos corporativos como propios. Las compañías hoteleras están comenzando a comprender que los empleados no se retienen únicamente mediante el salario, y el descubrimiento de los factores que influyen en el grado de satisfacción de los trabajadores empieza a ser un elemento de interés. El sector servicios se caracteriza por un contacto intenso con los clientes y, por tanto, la satisfacción de los trabajadores constituye un componente esencial en la línea de éxito de las organizaciones que pertenecen a este sector. En esta dirección, autores como Spinelli y Gray (1998) sugieren que una de las fuentes para conseguir la fidelización del cliente es que las empresas mantengan satisfechos a sus empleados. Ello supone que los directivos de los diferentes establecimientos hoteleros encuentren un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyan a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos de la organización. En consecuencia, las empresas que deseen ofrecer una alta calidad en la prestación del servicio deben buscar trabajadores más motivados y con mayores aspiraciones de promoción en su carrera laboral, los cuales estarán más comprometidos con su tarea y con la empresa.

En este artículo se presentaron los resultados de una investigación centrada en el análisis de la satisfacción laboral de los trabajadores de los establecimientos hoteleros en Algarve, para lo cual se realizaron 461 encuestas, a una muestra



seleccionada mediante un muestreo estratificado. Tal selección se efectuó en función del número de hoteles que hay en cada una de las categorías y de las plazas en que se localizan. El instrumento de medida consistió en un cuestionario estructurado y cerrado, constituido por cuatro bloques: datos del puesto de trabajo, satisfacción laboral, compromiso organizacional y datos sociológicos. Con las encuestas recibidas se llevaron a cabo dos tipos de análisis: uno estadístico descriptivo, consistente en un análisis bivariante mediante contrastes de independencia o asociación entre variables a través de tablas de contingencia (estadístico chi-cuadrado); y otro de la varianza (Anova) para contrastar la igualdad de medias respecto a tres aspectos de la satisfacción (global media, salario y promoción profesional), manifestada en función de distintas variables sociolaborales para las muestras de esta región, determinando así las diferencias provocadas por dichas variables en la satisfacción de los trabajadores.

Entre las principales conclusiones sociolaborales del estudio sobresalen el bajo salario que perciben los trabajadores, la juventud de la plantilla y su bajo nivel académico, básicamente de estudios de primaria y secundaria.

En cuanto al análisis de la satisfacción general global, por promoción profesional y por retribución, el estudio concluye que existen diferencias notables respecto de las posibilidades de ascenso considerando el sexo, la categoría de establecimiento hotelero en el que se labora y el nivel educativo del trabajador. Asimismo, hay disimilitudes significativas si se considera el departamento en el que se trabaja, siendo el personal de restauración y los directivos los más satisfechos desde las tres visiones analizadas.

Finalmente, cabe señalar que no se encuentran diferencias sustantivas en ninguno de los tres niveles de satisfacción objeto de la investigación por lo que se refiere a la edad, el estado civil, el tipo de contrato y los turnos.

#### FUENTES CONSULTADAS

- Arnett, D.B., D.A. Laverie y C. McLane (2002). "Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 87-96.
- Arroyo Arcos, L. y E. Gutiérrez García (2007). "El empleo en el sector hotelero de Cozumel y su impacto en la comunidad". *Teoría y Praxis*, 3 (3), 65-76.

- Ball, R.M. (1988). *Seasonality in the UK Labour Market*. Avebury: Gower.
- Charles, K. y L. Marshall (1992). "Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: an Explanatory Study." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4 (3), 25-29.
- Dwyer, L., Z. Livaic y R. Mellor (2003). "Competitiveness of Australia as a Tourist Destination". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10 (1), 60-78.
- Frye, W.D. (2001). *An Examination of Job Satisfaction of Hotel General Managers Based on Hotel Size and Service Type*. Tesis doctoral.
- Go, M.F. y R. Govers (2000). "Integrated Quality Management for Tourist Destinations: a European Perspective on Achieving Competitiveness". *Tourism Management*, 21 (1), 79-88.
- Gomezelj, D.O. y R. Mihalic (2008). "Destination Competitiveness – Applying different Models, the Case of Slovenia". *Tourism Management*, 29 (1), 294-307.
- Hassan, S.S. (2000). "Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry". *Journal of Travel Research*, 38 (3), 239-245.
- Instituto Nacional de Estadística de Portugal (2007). *Estadísticas turísticas*. Lisboa.
- 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.
- Kokko, J. y Y. Guerrier (1994). "Overeducation, Underemployment and Job Satisfaction: a Study of Finnish Hotel Receptionists". *International Journal of Hospitality Management*, 13 (4), 375-386.
- Lam, T., H. Zhang y T. Baum (2001). "An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong". *Tourism Management*, 22, 157-165.
- Lee-Ross, D. (1995). "Attitudes and Work Motivation of Subgroups of Seasonal Hotel Workers". *The Service Industries Journal*, 15 (3), 295-314.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Newall, J.E. (1992). "The Challenge of Competitiveness". *Business Quarterly*, 56, 94-100.

- Pavesic, D.V. y A. Brymer (1990). "Job Satisfaction: What's Happening to the Young Managers?". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (4), 90-96.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Londres: McMillan Press.
- Porter, L.W. y F.J. Smith (1970). *The Etiology of Organizational Commitment*, Irvine: University of California.
- Rahman, M. y A. Sanzi (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.
- Rego Souto, C. de M. y L.M. Barbosa de Oliveira (2008). "Ter funcionários satisfeitos é ter clientes satisfeitos: realidade ou indícios? Um estudo em agências de viagens". *Turismo, Visao e Açao*, 10 (1), 75-93.
- Ritchie, J.R.B. y G.I. Crouch (2003). *The Competitive Destination, a Sustainable Tourism Perspective*. Cambridge: Cabi Publishing.
- Sánchez Cañizares, S., T.J. López-Guzmán Guzmán y G. Millán Vázquez de la Torre (2007). "La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba". *Cuadernos de Turismo*, 20, 223-249.
- Sancho, A. (1998). *Cualidades requeridas para ser un profesional del turismo*. Madrid: Servicio de Publicaciones de la OMT.
- Sarker, S.J., A. Crossman y P. Chinmettepituck (2003). "The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand". *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7/8), 745-758.
- Shinnar, R.S. (1998). *The Relationship between Employee Benefit Satisfaction and Organizational Commitment*. Tesis doctoral.
- Simons, T. y C.A. Enz (1995). "Motivating Hotel Employees: beyond the Carrot and the Stick". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), 20-27.
- Singh, J. (1998). *Use of Leadership Practices by the Managers and their Impact on the Job Satisfaction of Employees in the Hotel Industry*. Tesis doctoral.
- Siu, V., N. Tsang y S. Wong (1997). "What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38 (5), 44-49.

- Smith, K., S.R. Gregory y D. Cannon (1996). "Becoming an Employer of Choice: Assessing Commitment in the Hospitality Workforce". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (6), 3-9.
- Spinelli, M.A. y G.R. Gray (1998). "Employee Satisfaction: Are there Differences among Departments in the same Hotel?" *Compensation and Benefits Management*, 14 (4), 12-16.
- Wong, S., V. Siu y N. Tsang (1999). "The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees' Choice of Job Related Motivators". *Contemporary Hospitality Management*, 11 (5), 230-244.

