

## **Una radiografía del sector hotelero andaluz. Análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores**

**Eva Gallardo**

eva.gallardo@ub.edu

**Universidad de Barcelona**

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Diagonal, 690

08034 Barcelona (España)

**Sandra M<sup>a</sup> Sánchez**

sandra.sanchez@uco.es

**Tomás López-Guzmán**

tomas.lopez@uco.es

**Universidad de Córdoba**

Fac. de Ciencias del Trabajo

Adarve, s/n

14071 Córdoba (España)

En el presente estudio se realiza, en primer lugar, un análisis descriptivo del sector hotelero andaluz -sector de creciente importancia en la economía española-, considerando su composición en función de diversas variables sociodemográficas. Para, posteriormente, y dada la importancia que actualmente tienen las actitudes de los trabajadores en las organizaciones de servicios, analizar el grado de compromiso de los trabajadores así como su relación con el grado de satisfacción respecto a diversas facetas del trabajo.

A descriptive analysis of the Andalusian hotel trade is carried out in this paper, on the basis of its different socio-demographical variables. Subsequently, and because of the increasing importance of employees' attitudes in the service sector organizations, the employees' degree of commitment and its correlation with their degree of satisfaction with some job facets have been analysed.

The results have shown that, even though these organizations are characterized by young

Los resultados muestran que, a pesar de que la plantilla de estas empresas es mayoritariamente joven, con un porcentaje elevado de contratos eventuales y de salarios bajos, el nivel de compromiso con la organización es singularmente alto.

personnel, with a high percentage of temporary contracts and low wages, there is an outstanding high degree of organizational commitment within their staff.

Palabras clave: Compromiso Organizacional, Empresas Hoteleras, Satisfacción laboral, Andalucía.

Key words: Organizational commitment, hotel companies, job satisfaction, Andalusia.

## 1. INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más competitivo y globalizado la gestión de intangibles se está convirtiendo en uno de los elementos clave de la gestión empresarial. Uno de los intangibles más importantes es el capital humano, el cual, especialmente a la hora de valorar el crecimiento de la empresa, se convierte en fuente de ventaja competitiva<sup>1</sup>, hecho que justifica la necesidad de prestarle una especial atención.

Numerosos investigadores contemporáneos (véase Brief y Weiss 2002) centran su interés en mejorar las actitudes<sup>2</sup> de los empleados debido a la influencia que ejercen en su comportamiento. En investigaciones recientes (Ajzen 2001; Hellriegel y Slocum 2004) se ha concluido que, aunque no suele existir un vínculo directo y simple entre las actitudes y el comportamiento, sí es posible mejorar las predicciones del comportamiento a partir de las actitudes. Recientemente, Harrison *et al.* (2006) enfatizaban la conveniencia de un sólido análisis *de la actitud general hacia el trabajo* por ser uno de los mejores indicadores que una organización puede tener acerca de sus empleados para entender su comportamiento. Estos autores, al hablar de *actitud general* hacían referencia a dos actitudes clave en el trabajo como son el compromiso organizativo y la satisfacción laboral<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> En las organizaciones del s. XXI las personas son quienes aprovechan o crean ventajas competitivas pues, las otras fuentes de ventaja competitiva tradicional, son susceptibles de imitarse, estandarizarse o de ser sustituidas.

<sup>2</sup> Por *actitudes* entendemos aquellas tendencias de sentimientos, creencias y comportamientos, de relativa duración, dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos (Petty *et al.* 1997). En palabras de Robbins (2004: 71) son "juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo".

<sup>3</sup> Estos autores defienden que "es razonable tratar a la satisfacción sobre el trabajo y al compromiso como reflejos específicos de una actitud general ya que cada uno de ellos es una evaluación fundamental de la experiencia personal en el trabajo" (p. 306).

En las empresas del sector servicios, todo lo expuesto hasta el momento adquiere una mayor importancia ya que se caracterizan por tener como principal activo específico al capital humano. En otras palabras, tienen un alto grado de dependencia de los miembros que las forman ya que tienden a actuar como un ejecutivo. Su creatividad, su libertad para actuar e innovar, se podrían considerar facilitadores de ventajas competitivas. Por consiguiente, en este tipo de organizaciones se debería tener más presente, si cabe, el comportamiento de sus colaboradores y la política de personal no se puede considerar como una función auxiliar o de simple apoyo.

Dentro del sector servicios, la rama de hostelería alcanza en España y, en Andalucía en particular, una considerable importancia tanto en términos de producción como de empleo, incluso superior a la de otros países y regiones de la Unión Europea (Núñez y Pérez 2000). Es por ello que en esta investigación centramos nuestra atención sobre ella. En el presente estudio se realiza, en primer lugar, una "radiografía" al sector hotelero andaluz, analizando su composición en función de diversas variables sociodemográficas. Para posteriormente, y dada la importancia que adquieren las actitudes de los trabajadores en las organizaciones actuales de servicios, analizar el grado de compromiso de los trabajadores así como su correlación con el grado de satisfacción respecto a diversas facetas del trabajo.

La estructura del presente trabajo es la siguiente: en la sección 2 se presenta el marco teórico que justifica y sustenta el análisis empírico posterior; en la sección 3 se describe la metodología utilizada; en la sección 4 se presentan los principales resultados obtenidos; y, finalmente, en la sección 5 se recogen las conclusiones más significativas del trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO

Con el paso del tiempo, el compromiso organizacional ha obtenido una importancia creciente en la literatura del comportamiento organizacional (Jaros *et al.* 1993; Lee y Gao 2005; Meyer *et al.* 2004). Este constructo ha sido definido, medido y estudiado de forma muy variada, a lo largo de los años (véase Mathieu y Zajac 1990; Meyer y Herscovitch 2001) lo que ha dificultado en gran medida, hasta el día de hoy, el consenso entre los investigadores sobre su significado. De hecho, ninguna definición se ha adoptado de forma universal.

Desde un punto de vista convencional, el compromiso organizacional se podría definir como "la fuerza relativa de la identificación de un individuo con, e implicación en, una determinada organización" (Mowday *et al.* 1982: 27). En 1990, Allen y Meyer lo describían como un sentimiento de obligación de los empleados de permanecer en la organización. Según Testa (2001) también puede ser visto como una respuesta emocional ante una evaluación positiva del entorno laboral por parte del empleado. Dicha respuesta debe ser considerada como una adhesión, concretamente cuando el individuo cree firmemente en los valores y en las metas organizativas o bien, demuestra un fuerte deseo de permanencia (Scholarios y Marks 2004).

Pero en la literatura no sólo se pueden encontrar multitud de definiciones genéricas de compromiso organizacional —algunos ejemplos los acabamos de ver—, sino también referidas a las diversas formas de compromiso: unas más sociales como pueden ser el compromiso hacia la organización, la dirección, los supervisores inmediatos y, el grupo de trabajo (Siders *et al.* 2001); así como también otras formas de compromiso como, por ejemplo, hacia la carrera profesional (Lin y Ma 2004), los programas organizacionales o iniciativas de cambio (Hercovitch y Meyer 2002). En el presente trabajo haremos referencia, únicamente, al *compromiso hacia la organización* no sólo porque sea la forma de compromiso más estudiada y desarrollada (Morrow y McElroy 1993), sino porque su marco teórico se puede extrapolar a las otras formas.

A pesar de la existencia de múltiples formas del compromiso, coincidimos con los autores que creen que hay una "*core essence*" que caracteriza al constructo y lo distingue de otros. Nos gustaría destacar el trabajo de Meyer y Herscovitch (2001) -uno de los más citados actualmente- en el cual, tras recopilar una lista de definiciones de compromiso existentes, analizaron las semejanzas y diferencias entre ellas y, basándose en las similitudes encontradas, elaboraron una definición de lo que consideraban la esencia del compromiso: "es una actitud que puede tomar diferentes formas y que une al individuo con un curso de acción de relevancia para un objetivo particular" (p. 310). Esta definición refleja el vínculo entre actitud y comportamiento y, por otro lado, la posibilidad de variación en grado que puede tener el compromiso. De igual modo, asume una esencia básica pero también permite, explícitamente, la existencia de diferentes formas de compromiso.

Asimismo, en la literatura encontramos asociada al compromiso organizacional, de forma habitual, otra actitud, la satisfacción

laboral, que se acostumbra a definir como un sentimiento agradable que proviene del propio lugar de trabajo (Locke 1976). Estas dos actitudes han sido estudiadas de forma intensiva y actualmente destaca el interés por entender la relación existente entre ambas (véase Currivan 1999; Linz 2003). Sin duda, puesto que numerosos estudios lo avalan (véase Firth *et al.* 2004; Silva 2006), compromiso organizacional y satisfacción laboral están interrelacionadas. Sin embargo, existe una falta de acuerdo sobre el tipo de relación existente<sup>4</sup>. Este punto, si bien interesante, se escapa del objeto de estudio de este trabajo donde asumiremos su interrelación pero no discutiremos sobre su causalidad. De hecho, comprobaremos la existencia o no de correlación entre el compromiso y las diferentes facetas de satisfacción estudiadas.

Pero, ¿por qué estudiar estas dos actitudes? Tal y como se ha mencionado anteriormente, su interés desde el punto de vista empresarial, radica en su capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados. Además, según Herrbach (2006) el compromiso puede influenciar las acciones de las personas de forma independiente a otros factores —motivos u otras actitudes—. Habitualmente un compromiso firme se correlaciona con un bajo absentismo, una baja rotación (Lin y Ma 2004; Van Breukelen *et al.* 2004) y un buen rendimiento de las personas que lo mantienen (Becker y Kernan 2003). De igual modo, la satisfacción laboral está negativamente relacionada con el absentismo (Cropanzano *et al.* 1997) y con la rotación de empleados (Griffeth *et al.* 2000; Hom and Kinicki 2001).

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha realizado un estudio empírico unisectorial (hostelería - grupo 551 de la CNAE 93<sup>5</sup>) en un área geográfica determinada. El universo de estudio son los trabajadores de los establecimientos hoteleros —de cualquier categoría— radicados en la Comunidad Autónoma de Andalucía. El diseño de la muestra se ha efectuado utilizando un muestreo aleatorio simple.

---

<sup>4</sup> Algunos autores defienden que la satisfacción causa el compromiso (Babakus *et al.* 1996; Johston *et al.* 1990; Mowday *et al.* 1982); otros defienden que altos niveles de compromiso hacia la organización generan satisfacción (Lund 2003; Vandenberg y Lance 1992); otros investigadores defienden la bidireccionalidad en la relación (Lance 1991; Mathieu 1991).

<sup>5</sup> Clasificación Nacional de Actividades Económicas 1993. Consultado en: <http://www.ine.es/clasifi/cnaeh.htm>.

**Tabla 1: Ficha técnica de la investigación**

<b>Universo</b>	30.548 trabajadores en la actividad hotelera en Andalucía
<b>Tamaño muestral</b>	2.064 cuestionarios válidos
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Error máximo aceptado<sup>6</sup></b>	< al 3%
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Muestreo aleatorio simple
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	Octubre 2006 – Febrero 2007

Fuente: Elaboración propia.

Cabe decir que la selección de dicha muestra se ha efectuado en función del número de hoteles que hay en cada una de las categorías y de las plazas hoteleras de los mismos en Andalucía (estimación media en 2005 según la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto de Estadística de Andalucía) de acuerdo con los datos de la Tabla 2. El trabajo de campo se realizó entre octubre de 2006 y febrero de 2007.

**Tabla 2: Distribución de las plazas hoteleras y del personal en Andalucía.  
Número de hoteles y trabajadores encuestados de cada categoría**

<b>Número de estrellas</b>	<b>Número de hoteles</b>	<b>Plazas hoteleras</b>	<b>Personal empleado</b>	<b>Nº de hoteles encuestados</b>	<b>Personal encuestado</b>
*	242	9.002	803	19	87
**	417	19.685	2.128	37	186
***	436	60.489	7.269	45	590
****	355	112.758	16.819	55	1.090
*****	40	11.694	3.529	9	111
<b>TOTAL</b>	<b>1.490</b>	<b>213.628</b>	<b>30.548</b>	<b>165</b>	<b>2.064</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera del IEA.

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

- Bloque A. Datos del puesto de trabajo: tipo de contrato, dedicación, antigüedad, departamento, horas de trabajo semanal, turno, supervisores y salario.

---

<sup>6</sup> De acuerdo con el número de personal empleado en la actividad hotelera en Andalucía, 30.548 personas, y utilizando un nivel de probabilidad del 95% y un error de estimación máximo del  $\pm 3\%$ , el número mínimo de encuestas a realizar sería de 1.700. En este trabajo se presenta un estudio basado en 2.064 encuestas, siendo, por tanto, el margen de error inferior al 3% citado anteriormente.

- Bloque B. 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-muy insatisfecho a 5-muy 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 C. Compromiso Organizacional: Este bloque se ha basado en el *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ)<sup>7</sup> original de 15 ítems en los que el encuestado ha de indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert de cinco puntos.
- Bloque D. Datos sociológicos del encuestado/a.

Los cuestionarios fueron distribuidos junto con 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 en el mismo establecimiento hotelero por los investigadores para asegurar la confidencialidad de la información obtenida.

Con las encuestas recibidas se ha realizado un análisis descriptivo de las variables más relevantes que vienen reflejadas en el cuestionario, utilizando para ello tablas de frecuencias, así como coeficientes que nos miden el grado de relación entre las variables. A continuación, se revisa el constructo compromiso organizacional teniendo en cuenta su grado de correlación con la satisfacción derivada de las distintas facetas del trabajo así como su dependencia con distintas variables sociodemográficas o del puesto. Para ello, se ha aplicado el coeficiente de Spearman y el contraste de igualdad de medias U de Mann-Whitney, pertenecientes a la estadística *no-paramétrica*, dado el elevado

---

<sup>7</sup> Muchos de los estudios publicados han utilizado el OCQ para medir el compromiso organizacional. Como ilustración de la importancia de este cuestionario remitimos al lector al meta análisis hecho por Mathieu y Zajac (1990) dónde 103 de las 166 muestras usaron el cuestionario original de 15 ítems de Porter y Smith (1970) o bien el cuestionario refinado por Porter *et al.* 1974, de 9 ítems.

número de variables cualitativas, algunas de ellas nominales, como el sexo o el estado civil, y otras ordinales, como el nivel académico.

#### 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### A) *Análisis descriptivo y de dependencia*

Algunas de las variables sociodemográficas más relevantes en la muestra obtenida a la hora de analizar la situación general de los empleados de establecimientos hoteleros son el sexo, la edad y el nivel académico; y, en cuanto a variables asociadas al puesto de trabajo: el salario y el tipo de contrato.

Se exponen en la tabla 3 los porcentajes de cada una de las categorías referidas a dichas variables sociolaborales. Posteriormente se realiza un análisis de estos resultados, así como del grado de dependencia de cada una de ellas respecto al nivel general de satisfacción con el trabajo.

**Tabla 3: Información sociolaboral de la muestra**

Variable	Porcentaje
<b>Salario</b>	
- Menos de 1.000 euros/mes	66,9
- 1.000 a 1.500 euros/mes	27,0
- 1.500 a 2.500 euros/mes	4,4
- Más de 2.500 euros/mes	1,7
<b>Tipo de contrato</b>	
- Eventual	51,94
· Mujeres	62,3
· Varones	41,9
- Fijo	48,06
· Mujeres	37,7
· Varones	58,1
<b>Edad</b>	
- 16 a 29 años	39,1
- 30 a 39 años	34,0
- 40 a 49 años	24,5
- 50 a 59 años	1,3
- 60 años o más	1,1
<b>Nivel académico</b>	
- Bachillerato o inferior	40,5
- FP/Secretariado	20,4
- T. U. Grado Medio	27,8
- T. U. Grado Superior	11,3

Fuente: Elaboración propia.



La muestra final obtenida presenta las siguientes características:

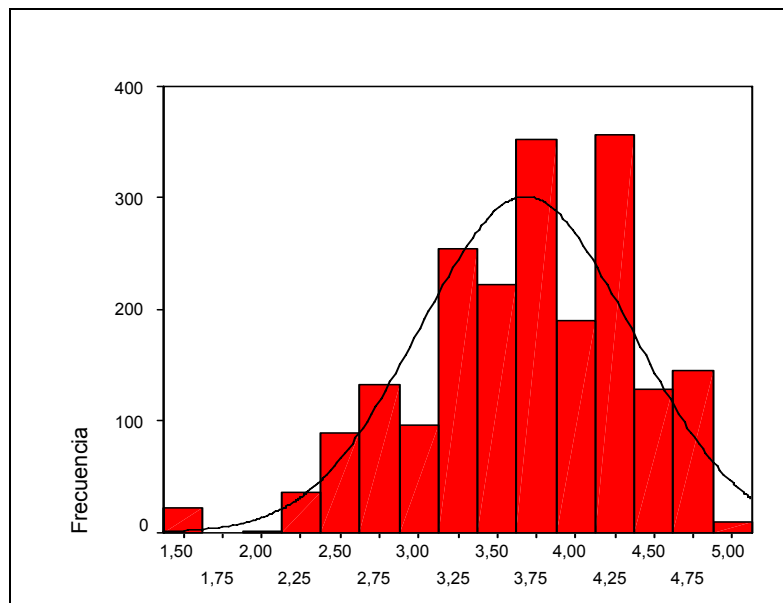
- Es predominantemente joven (más del 70% no alcanza los 40 años), Asimismo, se pone de manifiesto que son estos empleados más jóvenes los que tienen las condiciones más precarias en el empleo, ya que, de los 972 individuos que tienen un contrato eventual, 517 se encuentran en una edad comprendida entre 16 y 29 años. De hecho, las variables, edad y tipo de contrato están relacionadas estadísticamente ( $\chi^2 = 219,171$  significativo al 5%, con un estadístico de contingencia de 0,31).
- Las condiciones salariales son precarias (casi el 67% tiene un salario inferior a 1.000 euros mensuales). Teniendo en cuenta que el salario medio en Andalucía es de 1.392 euros y en España 1.553 euros, nos encontramos con que la actividad hotelera presenta salarios muy bajos, casi un tercio por debajo de la media nacional. Esta variable está además relacionada con el sexo ( $\chi^2 = 166,46$  significativo al 5%). Los salarios son más bajos en el colectivo de mujeres (diferencia de medias de salario para varones y mujeres significativa al 1% según el contraste U de Mann-Whitney). De hecho, casi un 80% de las mujeres ha declarado que su salario no supera los 1.000 euros, sólo un 1,3% gana entre 1.500 y 2.500 euros y no hay casos en la muestra de mujeres con un salario superior a 2.500 euros. Para los hombres en cambio, el porcentaje de los que ganan menos de 1.000 euros se reduce a un 54% y un 3,4% supera los 2.500 euros mensuales.
- La cifra de contratos fijos es cercana al 50%, dato en principio positivo pero que no se traduce en una distribución igualitaria entre sexos, ya que la temporalidad es más de un 10% superior para las mujeres (62,3% frente a 41,9% de varones eventuales).
- Por lo que se refiere al nivel de estudios, pese a que un porcentaje amplio de la muestra (40,5%) tenga un grado académico de bachillerato o inferior, los titulados universitarios de grado medio o superior suman más de un 39%, cifra bastante elevada si se compara con otros sectores, ya que la media andaluza en cuanto a trabajadores titulados universitarios es del 18,86%.

### B) *Compromiso organizacional*

El compromiso organizacional está representado, tal como se indicó en el epígrafe de metodología, por los 15 ítems del cuestionario OCQ de Porter y Smith (1970). Según el desarrollo de los autores, los ítems 3, 7, 9, 11, 12 y 15, que se redactan de forma negativa, deben invertir la escala para, posteriormente, determinar la media de respuestas de los 15 enunciados pese al carácter discreto de la variable. El resultado queda medido en una escala de Likert de 5 puntos, de forma que cuanto más se acerca el resultado a cinco, mayor es el grado de compromiso del empleado con la organización.

Los resultados obtenidos presentan unas calificaciones entre un mínimo de 1,4 puntos hasta un máximo de 5, con un compromiso organizacional medio para toda la muestra de 3,68 puntos. La curva de frecuencias presenta una ligera asimetría hacia la izquierda, lo que supone un mayor porcentaje de empleados con grado superior de compromiso (Gráfico 1).

**Gráfico 1: Compromiso organizacional**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la relación del compromiso organizacional con las variables sociodemográficas y del puesto, se puede apreciar un mayor

grado de compromiso medio para los varones (lo mismo sucede en el caso de la satisfacción general con el trabajo). La prueba U de Mann-Whitney (tabla 4) señala que las diferencias son significativas para las medias del compromiso entre varones y mujeres.

**Tabla 4: Prueba U de Mann-Whitney para la relación entre compromiso y sexo**

Variable	Categorías	Compromiso Medio	Z (Mann-Whitney)	p-value
Sexo	Varones	3,7302	-3,361	0,001
	Mujeres	3,6422		

Fuente: Elaboración propia.

La relación con la edad es significativa al 99% (coeficiente de contingencia de 0,785). El compromiso es superior para los empleados con una edad comprendida entre 50 y 59 años aunque, tal y como se ha indicado previamente, éstos suponen un porcentaje de únicamente el 1,3% de los empleados hoteleros. El grado de compromiso es más bajo entre los trabajadores de entre 30 y 39 años, que suponen más de un tercio.

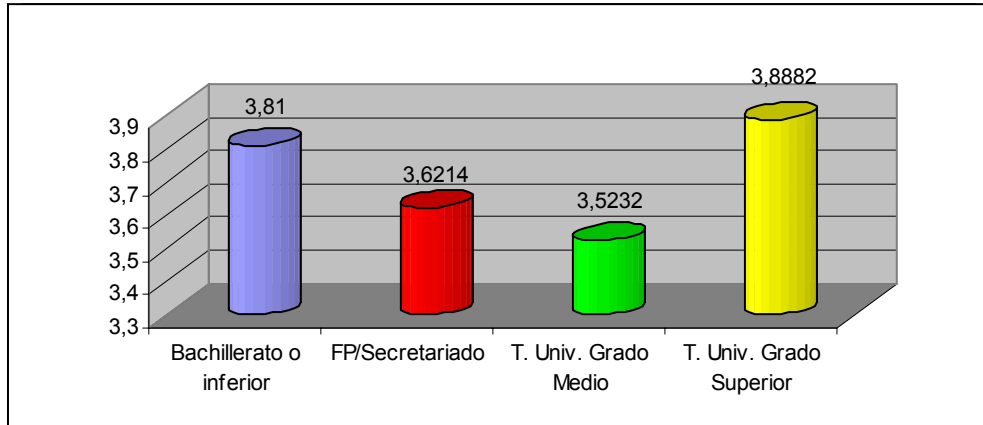
**Tabla 5: Media de compromiso organizacional por grupos de edad**

Edad	Compromiso medio
16- 29 años	3,8297
30-39 años	3,4896
40-49 años	3,7592
50-59 años	4,0412
> 60 años	3,6700

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al nivel académico, existe una relación de dependencia (coeficiente de contingencia 0,799 significativo al 99%) resultando el compromiso más alto en los titulados universitarios de grado superior y en los trabajadores con estudios de bachillerato o inferior, posiblemente porque el trabajo que desempeñan es acorde con su formación. Los titulados de grado medio presentan un nivel mucho más bajo en tanto desarrollan actividades que no les permiten aplicar los conocimientos adquiridos durante sus años de Diplomatura universitaria.

**Gráfico 2: Media de compromiso según nivel académico**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la relación entre compromiso y nivel salarial los resultados indican dependencia entre ambas variables (coeficiente de contingencia 0,706 significativo al 99%). En este caso, no se aprecia una tendencia directa entre mayor salario y mayor compromiso. Los empleados con un salario neto mensual entre 1.500 y 2.500 euros son los que presentan un grado significativamente alto de compromiso (cercano a 4,3 puntos de media). No obstante, recordemos que éstos representan únicamente al 4,4% de los empleados de establecimientos hoteleros. Para los trabajadores con salario inferior a 1.000 euros, la gran mayoría ya que este salario es el que reciben 2 de cada 3 de los empleados encuestados, el compromiso medio se sitúa en 3,68 puntos.

**Tabla 6: Media de compromiso organizacional según salario mensual**

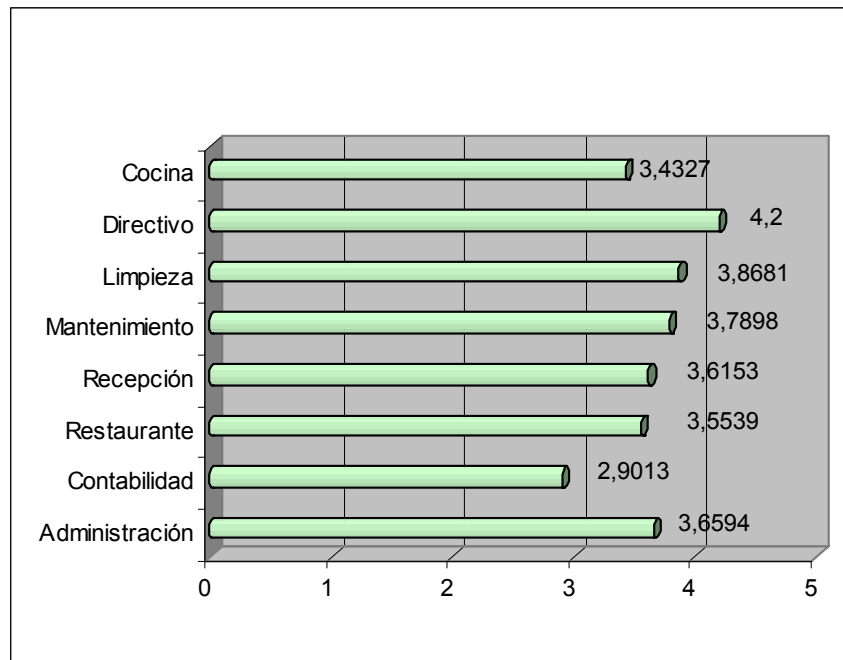
Salario neto mensual	Compromiso medio
Inferior a 1.000 euros	3,6805
Entre 1.000 y 1.500 euros	3,5743
Entre 1.500 y 2.500 euros	4,2958
Superior a 2.500 euros	3,6451

Fuente: Elaboración propia.

El resultado para el tipo de contrato presenta, lógicamente, un nivel superior de compromiso organizacional en los empleados con contrato fijo, con diferencias de medias significativas según la misma prueba U de Mann-Whitney respecto a los contratados estacionales o eventuales.

Finalmente, en cuanto al departamento al que pertenece el empleado, los resultados obtenidos muestran una dependencia clara entre las variables (coeficiente de contingencia 0,885 significativo al 99%). El compromiso medio varía de forma importante entre distintos departamentos, siendo los directivos los que manifiestan un nivel claramente superior (4,2), seguidos por el departamento de limpieza (3,87). Los empleados del área contable son los menos comprometidos (2,9013) con un nivel muy inferior al resto de departamentos. Este hecho implica que el tipo de actividad desarrollada influye significativamente en el grado de compromiso del empleado hacia la organización. El hecho de que los trabajadores de limpieza se encuentren en segundo lugar respecto al compromiso medio corrobora que no es el salario recibido ni la importancia del puesto los aspectos que llevan al empleado a comprometerse en mayor medida con el establecimiento tal y como se analizará seguidamente.

**Gráfico 3: Compromiso organizacional medio por departamentos**



Fuente: Elaboración propia.

La relación entre el grado de satisfacción con las distintas facetas del trabajo y el nivel de compromiso organizacional se estudia

mediante el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 7.

**Tabla 7: Correlaciones de Spearman de satisfacción con facetas de trabajo y comp. organizacional**

Faceta laboral	Correlación	Faceta laboral	Correlación
Relación con supervisores	0,661**	Formación recibida	0,465**
Condiciones materiales	0,627**	Asistencia sanitaria	0,435**
Organización del hotel	0,602**	Actividad en sí	0,417**
Utilidad de la labor	0,525**	Remun. económica	0,417**
Reconocimiento trabajo	0,515**	Prestigio profesión	0,395**
Desarrollo personal	0,505**	Relación compañeros	0,393**
Posibilidad de ascenso	0,483**	Autonomía de la labor	0,286**

\*\* Correlación significativa al 1%.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar la existencia de una correlación significativa entre el grado de satisfacción respecto a todas las facetas analizadas y el nivel de compromiso del empleado con la organización.

Cabe destacar que las facetas que mayor grado de correlación presentan son las siguientes: la relación con los supervisores, las condiciones materiales del trabajo y la organización del hotel. Lo que hace necesario prestarles especial atención a la hora de mantener la lealtad y el compromiso de los empleados con la empresa. Hay que recordar que un mayor grado de compromiso organizacional supone menores niveles de rotación y absentismo y repercute en el buen desempeño profesional. Así pues, dado que el aspecto principal de influencia se centra en la relación con los supervisores, es necesario que los directivos fomenten un buen clima de trabajo con sus empleados en tanto este aspecto conlleva consecuencias positivas sobre la lealtad de éstos hacia el hotel.

El grado de autonomía, la relación con los compañeros y el prestigio de la profesión son las facetas laborales que presentan un menor grado de correlación entre satisfacción y compromiso. Esto supone que el grado de repercusión de estas variables sobre el compromiso, aún siendo significativa, es inferior al de las variables mencionadas en el párrafo anterior.

Cabe destacar que, según los datos obtenidos, el mayor o menor grado de satisfacción con el salario obtenido no es uno de los aspectos que mayor influencia ejerza sobre la lealtad del empleado hacia

la organización. Bien podríamos recordar el famoso dicho: *el dinero no lo es todo*.

Por otro lado, el grado de correlación entre la satisfacción general con el trabajo y el compromiso organizacional es de 0,627 y significativa estadísticamente al 99%. Se observa cómo, por tanto, el empleado más satisfecho resulta igualmente más comprometido con su trabajo pese a tratarse de variables conceptualmente distintas.

## 5. CONCLUSIONES

En las empresas en general, y en las del sector servicios en particular, la gestión de los recursos humanos debe evolucionar, sin duda, hacia nuevos modelos que impliquen a los trabajadores en la filosofía y en los objetivos de la empresa. Ya no es suficiente con que el empleado se encuentre satisfecho, sino que tendría que estar comprometido con la organización (con sus estrategias y objetivos), sabiendo que los empleados son una pieza clave de todo el engranaje. Si las empresas de servicios quieren ser competitivas, dependen en gran medida de sus trabajadores, que son los que van a estar en contacto directo con el cliente. Necesitan a personas que se impliquen profesionalmente.

Esta investigación muestra un trabajo exploratorio, o mejor dicho, unos primeros resultados del análisis del compromiso organizacional y de la satisfacción laboral en el sector hotelero andaluz.

En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo del sector hotelero en Andalucía con el fin de poder esbozar "una radiografía actualizada" del mismo. A este respecto podríamos decir que se trata de un sector con salarios muy bajos (un tercio por debajo de la media nacional), siendo las mujeres las que tienen menores salarios, con una media 17 puntos porcentuales inferior a los varones, y las que mayor porcentaje de contratos eventuales presentan. Además, se trata de un sector muy joven —un 73,12% de la población encuestada tiene entre 16 y 39 años— en el que un 40% de los trabajadores encuestados dicen tener estudios universitarios —dato extremadamente significativo si tenemos presente que la media andaluza en cuanto a trabajadores titulados universitarios es del 18,86%—.

Ante este panorama y previo al análisis, se nos planteó la siguiente duda: un trabajador contratado de forma eventual ¿puede estar comprometido con la organización, cuando la organización no lo está con él? A priori, pensamos que no. Sin embargo, y para nuestra sorpresa,

analizando el compromiso organizativo de la muestra obtuvimos una puntuación muy positiva (3,68 sobre 5). Siendo más precisos, se obtuvo un mayor compromiso por parte de la población masculina, resultado lógico en tanto que, tal y como se ha mencionado anteriormente, es la que goza de mejores condiciones de trabajo. Asimismo, los empleados de mayor edad también afirman tener un alto grado de compromiso.

Si se tiene en cuenta el nivel de educación, hemos obtenido un compromiso más alto en dos segmentos opuestos: los titulados universitarios de grado superior y los trabajadores con estudios de bachillerato o inferior. Cabe pensar que esto es así debido a que desempeñan un trabajo acorde con su formación y expectativas.

Conviene enfatizar la relación relativamente escasa entre las variables: compromiso y nivel salarial. De este modo, el famoso dicho "el dinero no lo es todo", toma relevancia en este estudio. El dinero no es un condicionante importante de esta actitud de los empleados. Sin embargo, el departamento al que se pertenece parece ser una variable significativa pues se han detectado diferencias significativas en el grado de compromiso mostrado. Es interesante señalar como, por ejemplo, existen niveles de compromiso superiores en departamentos, como el de limpieza, donde el salario es relativamente bajo. Por tanto, el tipo de actividad desarrollada, el clima laboral, los compañeros y los supervisores del departamento parecen influir significativamente en el grado de compromiso hacia la organización. No obstante podría ser que los resultados encubrieran otra forma de compromiso: compromiso hacia el departamento; hecho a tener presente para futuras investigaciones.

Bien es verdad que en muchas ocasiones el estudio del compromiso organizativo ha ido de la mano del estudio de la satisfacción laboral. En este trabajo, hemos querido analizar la relación existente entre las diferentes facetas de la satisfacción en el trabajo y el compromiso. Los resultados muestran como una buena relación con el supervisor y, unas correctas condiciones de trabajo y organización del establecimiento, son las facetas más relevantes a la hora de encontrar un trabajador comprometido. Este aspecto tiene sentido pues el supervisor/directivo es en gran parte responsable de implicar al personal en los objetivos y estrategias de la organización. Se podría decir que un empleado puede personalizar en su superior el concepto de organización —intenta de este modo hacerla tangible—.



En cambio, la autonomía o la relación con los compañeros, aún presentando una cierta influencia, son factores con una relación menos acusada en el grado de compromiso del empleado. Igualmente es de destacar el hecho de que la remuneración obtenida está relegada a la posición once sobre las catorce facetas de satisfacción en el trabajo analizadas en cuanto a su correlación con el compromiso. No podemos negar que es sorprendente el hecho de encontrar un buen nivel de compromiso organizativo pese a las particularidades de los salarios del sector.

En resumen, podemos afirmar que estamos ante una actividad que tiene un personal comprometido. Factor muy positivo para las empresas del sector si consideramos que lograr un cierto compromiso con la organización por parte de los empleados, parece ser el santo grial de los negocios en la actualidad. No cabe duda que será misión de la gestión de recursos humanos del sector hotelero valorar el potencial de su personal (joven, formado y comprometido) y priorizar este intangible si se desean desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Dedicar esfuerzos y atención al bienestar del empleado lograría reducir en alguna medida los niveles de rotación tan elevados, en general, de este sector, que conducen a costes de oportunidad indeseados.

## BIBLIOGRAFÍA

- AJZEN, I. (2001) "Nature and Operation of Attitudes", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 27-58.
- ALLEN, N.J. y J.P. MEYER (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- BABAKUS, E., S.W. CRAVENS, M. JOHNSTON y W.C. MONCRIEF (1996) "Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVI, No. 3, pp. 33-46.
- BECKER, T.E. y M. KERNAN (2003) "Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance", *Human Performance*, Vol. 16, pp. 327-348.
- BRIEF, A.P. y H.M. WEISS (2002) "Organizational behaviour: affect in the workplace", *Review of Psychology*, Vol. 53, pp. 279-307.

- CROPANZANO, R., J.C. HOWES, A.A. GRANDEY y P. TOTH (1997) "The relationship of organizational politics and support to work behaviours, attitudes, and stress", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 18, pp. 159-180.
- CURRIVAN (1999) "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, n. 4, pp. 495-524.
- FIRTH, L., D.J. MELLOR, K.A. MOORE y C. LOQUET (2004) "How can managers reduce employee intention to quit?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 2, pp. 170-187.
- GRIFFETH, R.W., P.W. HOM y S. GAERTNER (2000) "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: update, moderator tests and research implications for the next millennium", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 463-488.
- HARRISON, D.A., D.A. NEWMAN y P.L. ROTH (2006) "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural outcomes and time sequences", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, pp. 305-325.
- HELLRIEGEL, D. y J.W.Jr. SLOCUM (2004) *Comportamiento organizacional*, 10ª ed. México: Thomson.
- HERRBACH, O. (2006) "A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, No. 5, pp. 629-643.
- HERSCOVITCH, L. y J.P. MEYER (2002) "Commitment to organizational change: extension of a three-component model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 474-487.
- HOM, P.W. y A.J. KINICKI (2001) "Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, pp. 975-987.
- JAROS, S.J., J.M. JERMIER, J.W. KOEHLER y T. SINCICH (1993) "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, pp. 951-995.
- JOHNSTON, M.W., A. PARASUNAMAN, C.M. FUTRELL y W.C. BLACK (1990) "A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, August, pp. 333-344.

- LANCE, C.E. (1991) "Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment and precursors to voluntary turnover", *Multivariate Behavioural Research*, Vol. 26, pp. 137-162.
- LEE, K.S. y T. GAO (2005) "Studying organizational commitment with the OCQ in the Korean retail context: Its dimensionality and relationships with satisfaction and work outcomes", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 375-399.
- LIN, C.P. y H.C. MA (2004) "Career commitment as a moderator of the relationship among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions", *Asia Pacific Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 519-538.
- LINZ (2003) "Job satisfaction among Russian workers", *Journal of Manpower*, Vol. 24, n. 6, pp. 626-645.
- LOCKE, E.A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction". DUNNETTE, M.D. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago (IL): Rand McNally, pp. 1279-1349.
- LUND, D.B. (2003) "Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 219-236.
- MATHIEU, J.E. (1991) "A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 607-618.
- MATHIEU, J.E. y D.M. ZAJAC (1990) "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
- MEYER, J.P., T.E. BECKER y C. VANDENBERGUE (2004) "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, pp. 991-1007.
- y L. HERSCOVITCH (2001) "Commitment in the workplace: Toward a general model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- MORROW, P.C. y J.C. McELROY (1993) "Introduction: understanding and managing loyalty in a multi-commitment world", *Journal of Business Research*, Vol. 26, pp. 1-2.
- MOWDAY, R.T., L. PORTER y R.M. STEERS (1982) *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Nueva York: Academic Press.
- NÚÑEZ, S. y M. PÉREZ (2000) "La rama de servicios en España: un análisis comparado", Banco de España, Boletín Económico, Diciembre.

- PETTY, R.E., D.T. WEGENER y L.R. FABRIGAR (1997) "Attitudes and attitude change", *Annual Review of Psychology*, Vol. 48, pp. 609-647.
- PORTER, L.W. y SMITH (1990) "The etiology of organizational commitment", Unpublished paper, University of California.
- , R.M. STEERS, R.T. MOWDAY y P.V. BOULIAN (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- ROBBINS, S.P. (2004) *Comportamiento Organizacional*, 10ª ed. México: Prentice-Hall.
- SCHOLARIOS, D. y A. MARKS (2004) "Work-life balance and the software worker", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 54-74.
- SIDERS, M.A., G. GEORGE y R. DHARWADKAR (2001) "The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 580-590.
- SILVA, P. (2006) "Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 317-328.
- TESTA, M.R. (2001) "Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment", *The Journal of Psychology*, Vol. 135, No. 2, pp. 226-236.
- VAN BREUKELEN, W., R. VAN DER VLIST y H. STEENSMA (2004) "Voluntary employee turnover combining variables from the traditional turnover literature with the theory of planned behaviour", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 25, No. 7, pp. 893-914.
- VANDENBERG, R.J. y C.E. LANCE (1992) "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment", *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 153-167.
- WEISS, D.J., R.V. DAWIS, G.W. ENGLAND y L.H. LOFQUIST (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: Industrial Relations Center, University of Minnesota.