

ADDENDA

**11º CONGRESO INTERNACIONAL DE
TURISMO UNIVERSIDAD Y EMPRESA**

Análisis de los recursos humanos como elemento clave en la competitividad de los destinos turísticos

SANDRA M^a SÁNCHEZ CAÑIZARES
ANA M^a CASTILLO CANALEJO
TOMÁS J. LÓPEZ-GUZMÁN GUZMÁN
Universidad de Córdoba

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años estamos asistiendo a un cambio en el comportamiento de los turistas, caracterizado por viajes más cortos en el tiempo y más espaciados a lo largo del año. Ello está provocando la aparición de nuevos destinos turísticos que, en la mayoría de las ocasiones, son competitivos entre sí. Por ejemplo, el turismo urbano y cultural se ha configurado como un destino clave de fin de semana y de puentes, y son numerosas las ciudades en España que ofrecen este producto. De hecho, la mayoría de las administraciones públicas están desarrollando y planificando nuevos productos turísticos basados en la competitividad que existe entre los mismos.

Son numerosos los estudios que reflejan la competitividad que existe entre los diferentes destinos turísticos (Buhalis, 2000; Go y Goveers, 2000, y Yoon et al., 2000), señalando las diferentes elementos clave en el desarrollo de los mismos, como los factores ambientales, las infraestructuras o el capital humano. De hecho, se han desarrollado importantes estudios y se han propuesto modelos con la finalidad de determinar dicha competitividad.

Centrándonos en el capital humano, y más concretamente en la gestión del capital humano, son numerosos los estudios que se han centrado en este aspecto como un elemento clave en el diseño de un producto turístico. Así, Dwyer y Kim (2003) lo señala como un indicador clave en la gestión del destino y elemento determinante para el correcto desarrollo de un destino turístico concreto, muy relacionado con la localización de dicho destino (Enright y Newton, 2005).

Y dentro de esta gestión de los recursos humanos en la industria turística destaca sobre todo la relacionada con la actividad turística, ya que es en estas empresas donde se implantan más estrategias relacionadas con la calidad de los servicios (Candido, 2005).

El objetivo de este trabajo es presentar un estudio sobre la situación actual de los recursos humanos en la actividad hotelera de uno de los destinos más importantes de España, Andalucía, y basado en un trabajo de campo realizado a los trabajadores de los hoteles de dicha Comunidad Autónoma en relación con sus aspectos sociolaborales y de la satisfacción en su trabajo, elemento clave para que el cliente esté satisfecho con el servicio que recibe.

La estructura de este trabajo es la siguiente: tras esta introducción, presentamos en el apartado segundo una somera revisión de la literatura científica, en el apartado tercero la metodología utilizada, en el apartado cuarto los resultados obtenidos, y finalmente las conclusiones y la bibliografía.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El concepto de competitividad es un término bastante conocido en la teoría económica, el cual se ha aplicado a una gran variedad de empresas a través de diferentes tipos de modelos, como el de Porter (1990). Así, y en el contexto de la actividad turística, la competitividad se da tanto en cuanto a destinos turísticos como, y dentro del propio destino, entre empresas de la misma actividad (en nuestro caso, la hotelera).

Centrándonos en la competitividad entre destinos turísticos, Pearce (1997) lo describe como una evaluación de las técnicas y métodos que pueden sistemáticamente analizar y comparar los diversos atributos de destinos competitivos en un contexto de planificación global. Así, aspectos como las infraestructuras, la imagen, la promoción, la seguridad, el precio, los recursos humanos o los factores medioambientales son claves dentro de la competitividad de dichos destinos.

El segundo eslabón dentro de la competitividad se encuentra dentro de las empresas que operan en un mismo sector en un destino ya determinado. Centrándonos en la actividad hotelera, Campos-Soria *et al.* (2005) señalan la necesidad de estudiar la calidad del servicio y para ello diferencia entre efectos internos y externos. Entre los efectos externos se destaca la satisfacción del cliente o el volumen de ventas. En cuanto a los efectos internos se destaca el porcentaje de costes directos.

Asimismo, uno de los elementos fundamentales dentro de la competitividad de las empresas es la gestión de sus recursos humanos y, por tanto, las características sociolaborales de los trabajadores de cualquier empresa, y más si lo es de la actividad hotelera, son uno de los elementos clave para el desarrollo de dichas empresas y para enfrentarse a entornos cada vez más competitivos.

Los aspectos sociolaborales de los trabajadores se han considerado desde una gran variedad de disciplinas científicas, y han sido definidos en numerosos estudios empíricos que se han realizado como una de las causas principales que origina, tomando como base dicho aspectos, la satisfacción o insatisfacción laboral, y lógicamente el papel que dicha empresa encuentra en su posición competitiva dentro de un determinado destino turístico. La premisa que subyace en estos estudios es la de que los trabajadores satisfechos son más productivos y permanecen durante más tiempo en la organización, razón suficiente para que las empresas se preocupen por sus propios trabajadores. Rahman y Sanzi (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 en la actividad hotelera para alcanzar conclusiones relevantes.

A continuación, mostramos de forma resumida las principales variables relacionadas entre los aspectos sociolaborales y la satisfacción en el trabajo (Cuadro-resumen 1 y Cuadro-resumen 2) y los resultados de diferentes estudios relacionados con establecimientos hoteleros.

Cuadro-resumen 1: Relación de satisfacción y las variables sociolaborales

SEXO	EDAD	NIVEL EDUCATIVO
• Shinnar (1998) • Frye (2001)	• Sarker et al. (2003) • Frye (2001)	• Lam et al (2001) • Satisfacción disminuye con nivel educativo
• Inexistencia de relación entre sexo y satisfacción laboral	• Relación lineal creciente (mayor insatisfacción en jóvenes)	• Kokkoy Guerrier (1994) • Satisfacción laboral disminuye por desajustes educativos

Cuadro-resumen 2: Relación de satisfacción con variables del puesto y la organización

SALARIO	TIPO DE CONTRATO	HORAS DE TRABAJO
• Charles y Marshall (1992) • Simons y Enz (1995) • Lam et al. (2001)	• Ball (1988) • Peso de contratos temporales en el sector hotelero	• Pavesicy Brymer (1990)
• Buen salario factor más valorado	• Lee-Ross (1995)	• Insatisfacción con la remuneración por horas trabajadas
• Arnett et al. (20029 • Relación no significativa entre salario y satisfacción laboral	• Empleados temporales menos satisfechos	

ANTIGÜEDAD	ESTATUS DEL PUESTO	DIFERENCIAS DEPARTAMENTALES
• Sarker et al. (2003)	• Wong et al. (1999)	• Simons y Enz (1995)
• Satisfacción aumenta con antigüedad	• Mayor satisfacción en directivos	• Siu et al. (1997)
• Smith et al. (1996)	• Shinnar (1998)	• Spinelly y Gray (1998)
• Lam et al. (2001)	• No relación entre estatus y satisfacción	• Shinnar (1998)
• Satisfacción disminuye con antigüedad		• Singh (1998)
• Frye (2001)		• Cada dpto. valora distintos aspectos y la satisfacción difiere entre departamentos
• Antigüedad no influye en satisfacción		

3. METODOLOGÍA

El estudio empírico realizado se basa en la población de establecimientos hoteleros de cualquier categoría radicados en la Comunidad Autónoma de Andalucía. El diseño de la muestra se ha efectuado utilizando un muestreo aleatorio estratificado en función del número de hoteles que hay en cada una de las categorías y de las plazas hoteleras de los mismos según la estimación media en 2005 de la Encuesta de Ocupación Hotelera. Un total de 3.382 cuestionarios fueron proporcionados a los potenciales encuestados en 165 hoteles. Se recibieron 2.064 respuestas válidas, lo que supone una tasa de respuesta del 61,03%. De los cuestionarios respondidos, 87 (4,22%) proceden de hoteles de una estrella, 186 (9,01%) de hoteles de dos estrellas, 590 (28,58%) de hoteles de tres estrellas, 1.090 (52,81%) de hoteles de cuatro estrellas y 111 (5,38%) de hoteles de cinco estrellas. El trabajo de campo se realizó entre octubre de 2006 y marzo de 2007¹. La ficha técnica de la investigación se presenta en el cuadro 1.

Cuadro 1: Ficha técnica de la investigación

Universo	30.548 trabajadores en la actividad hotelera en Andalucía
Tamaño muestral	2.064 cuestionarios válidos
Nivel de confianza	95%
Error muestral	3%
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Fecha del trabajo de campo	Octubre 2006 - Marzo 2007

Fuente: Elaboración propia

¹ Estos datos proceden de una investigación que contó con una subvención parcial de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía.

El instrumento de medida aplicado ha consistido en un cuestionario estructurado y cerrado formado por tres bloques: a) características sociolaborales de los trabajadores (tipo de contrato, dedicación, antigüedad, departamento, horas de trabajo semanal, turno, supervisores y salario); b) satisfacción laboral de acuerdo a distintas facetas del trabajo y con el mismo considerado de forma global según la forma reducida del *Minnesota Satisfaction Questionnaire* de Weiss *et al.* (1967); c) datos sociológicos del encuestado.

Los resultados que se presentan se basan en técnicas de análisis estadístico descriptivo, análisis de coeficientes de correlación y regresión logística.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISCUSIÓN

4.1. Características sociolaborales

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

En el cuadro 2 se las características sociolaborales en la muestra del personal hotelero de Andalucía.

Cuadro 2: Información sociolaboral de la muestra

Variable	Porcentaje Andalucía
Sexo	
• Varones	51,3%
• Mujeres	48,7%
Edad	
• 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%
Nivel académico	
• Bachillerato o inferior	40,5%
• FP/Secretariado	20,4%
• T. U. Grado Medio	27,8%
• T. U. Grado Superior	11,3%
Salario	
• 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%
Tipo de contrato	
• Eventual	51,94%
• Fijo	48,06%

Turno	
• Mañana	26,3%
• Tarde	4,4%
• Noche	3,3%
• Rotatorio	55,4%
• Mañana y Tarde	10,6%
Departamento	
• Administración	3,0%
• Contabilidad	1,9%
• Restaurante	21,4%
• Recepción	31,3%
• Mantenimiento	4,4%
• Limpieza	20,8%
• Directivo	2,1%
• Otros	15,1%
Antigüedad media en el hotel	3,3 años
Media de horas de trabajo semanales	40,13 horas

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto varias características singulares del empleo de establecimientos hoteleros en Andalucía. Se trata de un personal mayoritariamente joven (un 73% tiene menos de 40 años), con un significativo nivel de eventualidad en los contratos, salario muy bajo y un importante nivel de rotación, apreciable en la escasa antigüedad media reflejada (menos de 3 años y medio en el mismo establecimiento). Pese a que el nivel educativo es principalmente de bachillerato o inferior, hay que destacar que cerca de un 40% declara poseer una titulación universitaria, ya sea de grado medio o superior.

4.2. Valoración del puesto de trabajo

Dentro de la valoración del puesto de trabajo nos vamos a centrar en el estudio del motivo del trabajo y las ventajas de trabajar en empresas hoteleras. Asimismo, también vamos a presentar la satisfacción del empleado encuestado tanto de forma general con su trabajo como con distintas facetas de su trabajo.

✓ MOTIVO DE ELECCIÓN DEL TRABAJO

Tal como se aprecia en el cuadro 3 el 73% de los trabajadores encuestados eligieron trabajar en los hoteles porque les gusta la actividad que realizan, frente al 14,55% que lo hacen porque no encontraron un trabajo mejor. En nuestra opinión, esta respuesta refuerza la importancia que tiene el papel de los recursos humanos en la actividad hotelera en el sentido de que a los trabajadores les gusta la profesión que tienen y, por tanto, su rendimiento va

a tener una predisposición mayor debido a este grado de entusiasmo por su puesto de trabajo.

Cuadro 3. Motivo de elección de la actividad

MOTIVO	PORCENTAJE
Me gusta esta actividad	72,9%
No he encontrado un trabajo mejor	14,6%
Por el sueldo	1,0%
Por la seguridad del empleo	5,0%
Por la autonomía profesional	0,1%
Otros	3,0%
NS/NC	3,4%

Fuente: Elaboración propia

✓ VENTAJAS DE LA PROFESIÓN

La principal ventaja de su profesión señalada por los trabajadores encuestados (cuadro 4) es la relación con sus compañeros (24,4%), siendo la segunda el interés por su trabajo (21%), lo cual viene a corroborar el motivo de que escogieron dicha actividad porque les gustaba la clase de trabajo que realizan en el mismo.

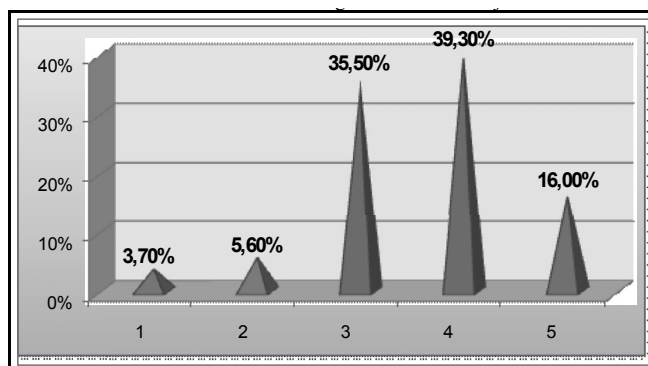
Cuadro 4. Ventajas de la profesión

Ventajas del trabajo	Porcentaje
Interés de la tarea	21,2%
Relación compañeros	24,4%
Autonomía, libertad	10,4%
Horario, turno compatible	5,2%
Vacaciones	15,0%
Sueldo	3,1%
Prestigio social	2,4%
Relación supervisores	2,4%
Otras	2,2%
NS/NC	13,7%

Fuente: Elaboración propia

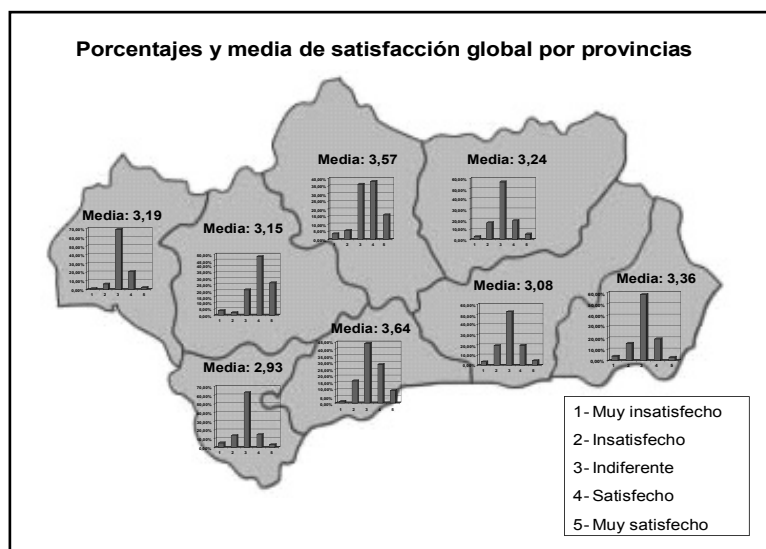
✓ SATISFACCIÓN GENERAL CON EL TRABAJO

El nivel de satisfacción considera el trabajo de forma general y se ha medido en una escala de Likert de cinco puntos (1-muy insatisfecho, 5-muy satisfecho). La media de satisfacción obtenida se sitúa en 3,58 puntos. Se puede afirmar que existe un porcentaje superior de empleados satisfechos con su trabajo tal y como se comprueba en el Gráfico 1. Más del 55% de los individuos se sitúan en los puntos 4 ó 5 mientras que no alcanza el 10% el porcentaje de encuestados que se declaran insatisfechos o muy insatisfechos.

Gráfico 1. Nivel de satisfacción general con el trabajo

Fuente: Elaboración propia

Desglosando estos datos por provincias, se comprueba cómo los empleados de Málaga y Córdoba presentan el nivel medio de satisfacción más alto (3,64 y 3,57 respectivamente) aunque en el caso de la segunda, el porcentaje de trabajadores satisfechos o muy satisfechos es superior, quedando por encima del 54% (Gráfico 2). Es interesante tener en cuenta que la diferencia salarial entre estas dos provincias es bastante importante en la actividad hotelera según se desprende de nuestro trabajo de campo.

Gráfico 2. Media y porcentaje de satisfacción general por provincias

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar este epígrafe sobre satisfacción global, se presenta un modelo de regresión logística para analizar la probabilidad de que un trabajador se encuentre satisfecho en el trabajo en función de sus características socio-laborales.

La variable objeto de estudio es la satisfacción global en el trabajo, que en un principio tenía 5 posibilidades en la escala de Likert y que se ha recodificado como una variable dicotómica, tabulada con el valor 1 si está satisfecho (puntuación 4 ó 5 de la escala de Likert) y 0 si no está satisfecho con su trabajo (puntuación 1, 2 ó 3). Las variables predeterminadas son las siguientes:

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

En el Cuadro 5 se presentan los resultados obtenidos en la estimación de los coeficientes de cada uno de los modelos, así como su significación estadística y las medidas de bondad de ajuste.

Cuadro 5. Modelo logit sobre satisfacción global

MODELO LOGIT BINARIO		
Variable	Coefficiente	Significación
Sexo	1,129	0,000***
Estado civil	-0,135	0,410
Edad	-0,600	0,000***
Bachillerato o inferior	0,525	0,090*
Form. Prof./Secretariado	-0,033	0,920
Grado universitario medio	-0,835	0,000***
Contrato	0,531	0,000***
Turno Mañana	-0,808	0,001***
Turno Tarde	-0,193	0,577
Turno Noche	0,756	0,074*
Turno Rotatorio	-0,337	0,131
Salario	0,529	0,000***
Depart. Dirección	-5,345	0,251
Depart. Administración	-7,111	0,186
Depart. Contabilidad	-4,192	0,437
Depart. Restaurante	-6,740	0,209
Depart. Recepción	-6,328	0,238
Depart. Mantenimiento	-6,345	0,238
Depart. Limpieza	-5,218	0,331
Depart. Otros	-5,555	0,301
Constante	6,320	0,240
Medidas de bondad de ajuste		
-2Log Verosimilitud	1866,345	
Chi ² - Cuadrado	366,926 (p = 0,000)	
R ² de Cox y Snell	0,201	
R ² de Nagelkerke	0,270	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que existen varios coeficientes estadísticamente significativos. La probabilidad de encontrarse satisfecho o no está influenciada por sexo, edad, formación, contrato, turno y salario.

Para el caso del sexo, al ser el coeficiente positivo, indica mayor probabilidad de satisfacción en los varones. También el valor es positivo en el salario (a mayor remuneración más posibilidad de encontrarse satisfecho laboralmente) y en el contrato (mayor probabilidad de satisfacción en contratos fijos). Sin embargo, también se encuentran coeficientes significativos estadísticamente

y de signo positivo en los casos del nivel de formación de bachillerato o inferior y el turno de noche. Es de suponer por tanto, que los trabajadores que presentan estas características tienen mayor probabilidad de satisfacción. De hecho, si se calcula la satisfacción media por nivel de formación y por el turno de trabajo, se comprueba cómo, en efecto, el valor es más alto en estos grupos. La explicación puede deberse, en el caso de los trabajadores con menor nivel académico, a sus menores expectativas laborales, que les hace encontrar satisfactorio el trabajo que desarrollan. En el caso del turno de noche puede aducirse la posible voluntariedad por parte de los empleados en la elección de este turno, en cuyo caso les reportaría más satisfacción por permitirles llevar a cabo su labor dentro del horario que les resulta más conveniente.

Para las variables edad, título universitario de grado medio y turno de mañana los coeficientes estimados son negativos y estadísticamente significativos. Por tanto, a mayor edad, menor probabilidad de satisfacción en el trabajo, lo que entra en relación con la escasa antigüedad que presentan los empleados andaluces y su juventud así como la elevada tasa de rotación presente en los hoteles andaluces. Igualmente, los titulados universitarios tienen menor probabilidad de hallar su trabajo satisfactorio si no lo encuentran acorde a la formación que han recibido. Finalmente, el turno de mañana parece reducir la probabilidad de satisfacción. Uniendo este resultado al analizado previamente para el turno de noche, es posible que el trabajo sea más arduo en el horario matutino (labores de limpieza, mayor afluencia de turistas, etc.), causando de este modo el resultado obtenido.

El estado civil y el departamento, en todas sus categorías no representan una influencia estadísticamente significativa en la probabilidad de satisfacción de los empleados

✓ SATISFACCIÓN CON LAS DISTINTAS FACETAS DEL TRABAJO

Es interesante en el análisis que llevamos a cabo hacer referencia al nivel de satisfacción que presentan los trabajadores en relación con distintas facetas de su trabajo diario. Así, en nuestra encuesta analizamos dicho nivel de satisfacción en relación con 14 facetas bien definidas. A saber: remuneración económica, relaciones con compañeros, relación con supervisores, condiciones materiales, autonomía, reconocimiento por el trabajo, actividad en sí, desarrollo personal, reconocimiento social, posibilidades de ascenso, formación recibida, utilidad de la labor, asistencia sanitaria y forma de organización del hotel.

La escala de medida también es de cinco puntos (1-muy insatisfecho, 5-muy satisfecho). Analizando los aspectos mejor y peor percibidos (cuadro 6), la muestra presenta la relación con los compañeros (con una valoración media del 4,32 sobre 5) y la utilidad de la labor realizada para el buen funcionamiento del hotel (con un 3,99) como los elementos más valorados por los

empleados. En sentido contrario, la remuneración económica se valora muy negativamente, hecho éste muy repetido en los estudios sobre satisfacción laboral. Asimismo, las escasas posibilidades de ascenso, junto con la formación recibida por parte del hotel y el prestigio de la profesión, son aspectos donde los empleados manifiestan porcentajes superiores de insatisfacción. En nuestra opinión, la dirección de recursos humanos de los hoteles debería de prestar más atención a la carrera profesional de los empleados mediante el diseño de oportunidades de promoción y la programación de cursos de reciclaje o especialización. Asimismo, habría que reforzar los aspectos positivos (la buena relación entre el personal) y el reconocimiento por la labor bien hecha.

Cuadro 6. Satisfacción con las distintas facetas del trabajo

Valoración facetas del trabajo	Media
Relación compañeros	4,32
Utilidad labor	3,99
Relación supervisores	3,94
Actividad en sí	3,71
Autonomía	3,70
Organización del hotel	3,69
Desarrollo profesional	3,37
Condiciones materiales	3,70
Asistencia sanitaria	3,68
Reconocimiento recibido	3,42
Formación recibida	3,08
Prestigio de la profesión	3,05
Posibilidades de ascenso	3,01
Remuneración	2,27

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la influencia de cada faceta sobre la satisfacción general con el trabajo, se ha efectuado un análisis de correlaciones mediante el coeficiente de *Spearman*, observándose cómo los 14 aspectos observados se encuentran significativamente relacionados con la satisfacción global. No obstante, la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo (con un coeficiente de 0,585), la propia actividad en sí (0,574) y el reconocimiento de un trabajo bien hecho (0,571), son las facetas que influyen en mayor medida en el grado de satisfacción general, quedando el nivel de satisfacción con la remuneración recibida en quinto lugar. Por tanto, ello quiere decir que aunque se valore de forma negativa el salario que se percibe por parte de los trabajadores de las empresas hoteleras (y, en general, por parte de todos los trabajadores) hay otros elementos más importantes a la hora de determinar la satisfacción con su puesto de trabajo.

5. CONCLUSIONES

El éxito de los destinos turísticos se encuentra cada vez más en la gestión de sus propios recursos humanos como uno de los elementos clave en el desarrollo de cualquier empresa turística y, en especial, de la hotelera. Por esta razón, las compañías hoteleras, cada vez más, están preocupadas por la satisfacción que sus propios empleados expresan en su trabajo, ya que, con independencia del salario (elemento clave en cualquier estudio de gestión de recursos humanos) son más (y, en ocasiones, más importantes) otras variables. Además, recordemos que la actividad hotelera se caracteriza por un estrecho contacto entre el cliente y el empleado, con lo cual la satisfacción de este último es un elemento clave para la satisfacción del propio cliente. En esta dirección, autores como Spinelli y Canavos (2000) sugieren que una de las fuentes para conseguir la fidelización del cliente es el mantenimiento de empleados satisfechos por parte de la empresa. Ello supone que los directivos de los diferentes 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. Por tanto, los directivos de las empresas que desean ofrecer una alta calidad en la prestación del servicio deben de buscar un tipo de trabajador más motivado y con mayores aspiraciones de promocionar en su carrera laboral, lo que redundará en un mayor compromiso con su tarea y en último término, con la propia organización.

La investigación que hemos presentado en este trabajo se ha centrado en el análisis de las características sociolaborales y de la satisfacción laboral de los trabajadores de los establecimientos hoteleros radicados en Andalucía, región que, recordemos, es uno de los destinos turísticos más importantes y que, en los últimos años, está teniendo una importante competencia por parte de otros destinos de sol y playa como sería Portugal, Croacia o algunos países del norte de África. Para llevar a cabo el trabajo de campo hemos realizado 2.064 encuestas, habiéndose seleccionado la muestra mediante un muestreo aleatorio estratificado en función del número de hoteles que hay en cada una de las categorías por estrellas y de las plazas hoteleras de los mismos. El trabajo de campo se realizó entre octubre de 2006 y marzo de 2007. El instrumento de medida ha consistido en un cuestionario estructurado y cerrado que fue administrado por la dirección general o la dirección de recursos humanos de cada hotel, garantizando siempre el anonimato y la más estricta confidencialidad. Con las encuestas recibidas se ha realizado un análisis descriptivo de las variables más relevantes que vienen reflejadas en el cuestionario, así como un modelo de regresión logit para el estudio del nivel general de satisfacción.

Entre las principales conclusiones del estudio, destacamos que aproximadamente dos terceras partes de los empleados en establecimientos hoteleros de Andalucía, según nuestra encuesta, ganan menos de 1.000 euros al mes, más de un 70% tiene menos de 40 años y supera el 40% el porcentaje de

empleados con estudios universitarios. Asimismo, destaca el porcentaje de contratos eventuales, superior al 50% y la escasa antigüedad media, que no alcanza los tres años y medio. En este sentido, se percibe como un elemento negativo la alta rotación de los trabajadores, por lo que consideramos que las opiniones vertidas en la valoración del trabajo deberían ser objeto de estudio y análisis por parte de los gestores de recursos humanos de las diferentes empresas hoteleras para intentar atenuar esta alta tasa de rotación y mejorar la motivación de los empleados más valiosos para prolongar su carrera profesional en el establecimiento.

Por lo que se refiere a la satisfacción laboral de los trabajadores encuestados, en líneas generales podríamos concluir que están relativamente satisfechos con su trabajo. De hecho, y utilizando la metodología descrita en la forma reducida del *Minnesota Satisfaction Questionnaire* de Weiss *et al.* (1967), y utilizando una escala de Likert de cinco puntos (1-muy insatisfecho, 5-muy satisfecho), más del 55% de los individuos encuestados se sitúan en los puntos 4 ó 5, mientras que no alcanza el 10% los encuestados que se declaran insatisfechos o muy insatisfechos. En cuanto a la influencia de las características sociolaborales de los empleados en su nivel de satisfacción, se ha podido comprobar que la probabilidad de estar satisfecho aumenta para los varones, los contratados fijos, trabajadores de turno de noche y los niveles de formación inferiores, así como en los salarios más altos. Disminuiría con la edad, en los empleados con turno de mañana y en los niveles de formación universitaria. Asimismo, y en cuanto a la relación entre la satisfacción y las distintas facetas del trabajo (en nuestro estudio, 14 facetas), dos son las más valoradas: primero, la relación con los compañeros (más del 86% se declaran satisfechos o muy satisfechos) y el sentimiento de utilidad de la labor realizada para el buen funcionamiento del hotel (más del 73%).

En definitiva, podemos concluir que Andalucía, y concretamente el sector hotelero, presenta en los trabajadores de la actividad hotelera de la Comunidad Autónoma unos importantes niveles de satisfacción general de sus trabajadores, destacando como rasgo muy positivo la alta consideración que tiene el trabajador como elemento clave en el desarrollo de la actividad de su empresa y la importancia que le da a la relación con sus propios compañeros. Y ello debe conducir, obviamente, a que esta satisfacción con el trabajo se traduzca en una mejor atención al cliente.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Arnett, D. B.; Laverie, D. A. y McLane, C. (2002). "Using job satisfaction and pride as internal marketing tools", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, nº 43 (2), pp. 87-96.
- Ball, R. M. (1988). *Seasonality in the UK. Labour Market*, Vermont, Avebury, Vermont.

- Buhalis, D. (2000): "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, n° 21, pp. 97-116
- Campos-Soria, J. A.; González García, L.; Ropero García, M. A. (2005): "Service quality and competitiveness in the hospitalito sector", *Tourism Economics*, vol 11 (1), pp. 85-102.
- Candido, C. J. (2005): "Service quality strategy implementation: a model and the case of the Algarve hotel industry", *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 16 (1), pp. 3 -15.
- Charles, K. y Marshall, L. (1992). "Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an explanatory study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, n° 4 (3), pp. 25-29.
- Dwyer, L. y Chulwon, K. (2003): "Destination competitiveness: determinants and indicators", *Current Issues in Tourism*, vol. 6 (5), pp. 369-414.
- Enright, M. J. y Newton, J. (2005): "Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: comprehensiveness and universality", *Journal of Travel Research*, vol. 43 (4), pp. 339-352.
- Frye, W. D. (2001). "An examination of job satisfaction of hotel general managers based on hotel size and service type". *Tesis Doctoral*.
- Go, F. M. y Govers, R. (2000): "Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness", *Tourism Management*, n° 21, pp. 79-88.
- Lam, T.; Zhang, H. y Baum, T. (2001). "An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong", *Tourism Management*, n° 22, pp. 157-165.
- Lee-Ross, D. (1995). "Attitudes and work motivation of subgroups of seasonal hotel workers", *The Service Industries Journal*, 15, 3, 295-314.
- Pearce, D. (1997): "Competitive destination analysis in Southeast Asia", *Journal of Travel Research*, vol. 35 (4), pp. 16-24.
- Porter, M. E. (1990): *The competitive advantage of nations*, McMillan Press, Londres.
- Pavesic, D. V. y Brymer, R. A. (1990). "Job satisfaction: what's happening to the young managers?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30, 4, 90-96.
- 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", *Journal of Management Issues*, Vol. 7, No. 3, pp.290-305.
- Sarker, S. J.; Crossman, A. y Chinmeteeputuch, P. (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.
- Simon, T. y Enz, C. A. (1995). "Motivating hotel employees: beyond the carrot and the stick", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36, 1, 20-27.
- Smith, K.; Gregory, S. R. y Cannon, D. (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 Canavos, G. C. (2000). "Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 6, 29-33.
- 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.
- Wong, S.; Siu, V. y Tsang, N. (1999). "The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job related motivators", *Contemporary Hospitality Management*, 11, 5, 230-244.

Yoo, Y.; Gursoy, D.; Che, J. (2000): "Validating a tourism development theory with structural equation modeling", *Tourism Management*, n° 22 (4), pp. 363-372.