

**INFLUENCIA DE VARIABLES PERSONALES EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO  
ORGANIZATIVO: ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR  
HOTELERO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA (ESPAÑA).**

**Francisco González Santa Cruz**

[francisco.gonzalez@uco.es](mailto:francisco.gonzalez@uco.es)

**Tomás López-Guzmán**

[tomas.lopez@uco.es](mailto:tomas.lopez@uco.es)

**Sandra M<sup>a</sup> Sánchez Cañizares**

[sandra.sanchez@uco.es](mailto:sandra.sanchez@uco.es)

Universidad de Córdoba

**RESUMEN:**

El sector hotelero está caracterizado por un fuerte contacto entre clientes y empleados. De esta manera contar con trabajadores satisfechos y comprometidos, se convierte en un factor clave para la mejora de los resultados organizacionales. El presente artículo trata de investigar como influyen determinadas variables personales del empleado en su nivel de satisfacción laboral y compromiso organizativo, circunscrito a la hostelería de la provincia de Córdoba (España). De los resultados descriptivos obtenidos podemos concluir que los empleados tienen un nivel medio-alto de satisfacción laboral y compromiso organizativo con las empresas en las cuales trabajan. Del mismo modo señalar que no hay diferencias, en ambos constructos, respecto al género del trabajador no existiendo, además, relación lineal progresiva entre edad y satisfacción, aunque sí se produce dicha relación con el compromiso, confirmando la mayor estabilidad de este constructo respecto de la satisfacción. Resultado totalmente contrario cuando la variable independiente es el estado civil, donde los casados son los más satisfechos, pero no es así cuando se trata del compromiso organizativo de los mismos, determinada esta conclusión por la dificultad de la conciliación familiar/laboral de los mismos en el sector analizado.

**PALABRAS CLAVE:**

Variables personales, Satisfacción laboral, Compromiso Organizativo, Hoteles, España.

## **ABSTRACT**

The hotel industry is characterized by a strong contact between customers and employees. Thus, having satisfied and committed workers becomes a key factor for improving organizational results. This article attempts to investigate how certain employee's personal variables influence on the level of job satisfaction and organizational commitment, limited to the hospitality sector in the province of Cordoba (Spain). According to the descriptive results we have concluded that employees have a medium-high level of job satisfaction and organizational commitment to the companies in which they work. No differences were found in both constructs with respect to gender of the worker. Furthermore, there is no further progressive linear relationship between age and satisfaction, although this relationship occurs with the commitment, confirming this construct shows a higher stability than job satisfaction. Marital status shows a different result since married employees are more satisfied, but not more committed because of the difficulty of balancing family / work in the analyzed sector.

## **KEY WORDS:**

Personal variables, job satisfaction, organizational commitment, hotels, Spain.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones son mucho más que únicamente medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad (Alas, 2007). En todas ellas interactúan personas, no importa su número, cada una de ellas cumple un rol, desde “simples” empleados hasta jefes o directivos. Todas esas personas tienen determinados comportamientos según las circunstancias y sus roles (Alles, 2007).

Los recursos humanos se han convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de la competitividad de las empresas (Rosa Navarro y Carmona Lavado, 2010). No hay empresa que se precie que no asuma en su misión o encabece sus informes sociales indicando la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga. Y es que en un entorno sumamente competitivo los recursos humanos son el elemento que marca la diferencia competitiva entre empresas.

En cualquier caso esa importancia de los recursos humanos para cualquier empresa, se convierte en “vital” en las empresas turísticas, donde su gestión presenta indudables singularidades respecto a otro tipo de empresas y organizaciones, particularmente las empresas industriales de gran dimensión, que han sido en las que se ha concentrado la mayor parte de la literatura tanto divulgativa como científica en el área de organización de empresas. En primer lugar, debemos centrar a las empresas turísticas como empresas de servicios, con lo que su gestión está ampliamente condicionada, entre otras cuestiones, por la importancia de las personas (clientes y empleados) en la adecuada prestación del servicio, dado además su carácter heterogéneo (Gallego Águeda y Casanueva Rocha, 2010).

Sin temor a equivocarnos podemos señalar por tanto, que el factor humano en el sector turístico es la pieza clave que forma parte del “producto” y que realiza directamente el servicio prestado por las empresas. De esta manera, los recursos humanos son los valores intangibles que mejor conforman la “experiencia turística” que demanda el cliente actual. La diferenciación basada en atributos tangibles cada vez se hace más complicada, lo que provoca la necesidad de contar con trabajadores más cualificados, profesionales y comprometidos (Gutiérrez Broncano y Rubio Andrés, 2009).

La relación existente entre la satisfacción de los clientes externos y la satisfacción de los clientes internos (empleados) en la práctica, ha quedado en numerosas ocasiones demostrada. Existen evidencias empíricas de que la satisfacción de los clientes es en alguna medida, resultado de la satisfacción y el compromiso de los empleados (Larshon y Shina, 1995; Schlesinger y Heskett, 1991). La vinculación entre el cliente externo y el empleado se encuentra tanto en la satisfacción de ambos como en la continuidad de la relación; a menor rotación de empleados, mayor continuidad en la relación con el cliente y mayor lealtad de ambos hacia la empresa (Schlesinger y Heskett, 1991).

Esto puede quedar circunscrito al estudio de la organización y dirección empresarial, pero debemos comenzar a ir más allá, es decir, a considerar a los empleados como personas diferentes y únicas que acuden a una organización porque tienen una serie de expectativas y necesidades que esperan cumplir a través de ésta

(Morgan, 1997). Algunas organizaciones se han preocupado por mantener a sus individuos, pues reconocen las contribuciones que éstos hacen (Lee y Chang, 2008). Una de las principales formas de lograrlo es procurando que los individuos se sientan contentos y comprometidos, aunque como señalan Moynihan y Pandey (2007), no resulta fácil. Existe una serie de factores, determinantes o características que pueden hacer o no sentir satisfecho y comprometido a un individuo (Galup *et al.*, 2008).

Partiendo de esta visión de los recursos humanos en la hostelería, el objetivo principal de este artículo es profundizar en el estudio de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, reflejando, además, la influencia, a través del contraste de hipótesis, de determinadas variables inherentes al propio individuo (género, edad y estado civil), en ambos constructos, específicamente en el sector hotelero de la provincia de Córdoba (España). La estructura que sigue este artículo se inicia, además de la presente introducción, con una revisión teórica sobre la satisfacción y el compromiso organizativo, para continuar con una breve descripción del área geográfica, la metodología empleada para el contraste de las hipótesis que se plantearán y los resultados más destacados extraídos, que permitirán, finalmente, sacar una serie de conclusiones que pretenden tener carácter aplicativo al sector.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Las organizaciones turísticas son intensivas en mano de obra, es decir, necesitan de una gran cantidad de personas para ofrecer sus servicios y de la cooperación activa de las mismas para que los clientes los reciban de forma correcta. Este hecho, además de la necesaria cooperación entre ellos, hace que la gestión de los individuos y los grupos se vea condicionada por las particularidades del ser humano y por la vertiente social del mismo.

Los responsables hoteleros tienen que conocer a las personas con las que trabajan, cómo son, en qué se parecen, en qué se diferencian, por qué actúan de una determinada forma, cómo actuarán en el futuro, qué deben hacer para que apoyen los fines de la organización, su adaptación al cambio y el desarrollo de la cultura organizativa, etc.

Las diferencias entre las personas (se dice que “cada persona es un mundo”), se pueden englobar en dos grandes grupos. Por un lado, tenemos los rasgos más objetivos que son observables externamente (el sexo, la edad, el estado civil, la raza, la procedencia geográfica, el nivel educativo, etc.) y, por otro, están los rasgos subjetivos, los cuales tienen un carácter menos evidente y un componente más psicológico y social (rasgos de personalidad, las actitudes o emociones, las percepciones, etc.).

En cuanto a la conceptualización de la satisfacción laboral, si bien son innumerables las definiciones existentes, sin que haya una definición consensuada de dicho concepto (Mumford, 1991), la mayoría de las definiciones propuestas reflejan una visión compleja y multidimensional de la misma (Volkwein y Parmley, 2000).

Dado que ha sido estudiada por disciplinas tales como la Psicología, la Economía, la Sociología o la Administración, la satisfacción laboral se constituye en un constructo interdisciplinar cuya definición se ha abordado desde muy distintas ópticas.

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

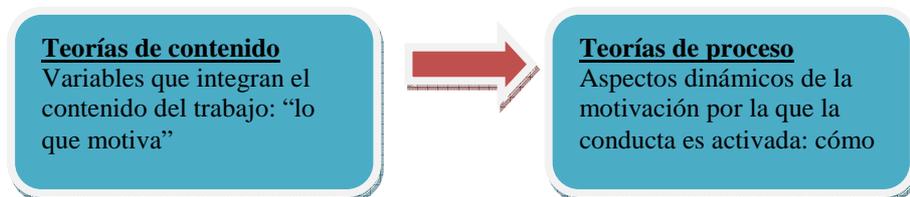
- Por un lado, se encuentran los autores que entienden la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
- Por otro, se halla la perspectiva de los que consideran la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente.

En el último siglo han proliferado las investigaciones sobre satisfacción laboral y, al mismo tiempo, se han ido formando cuerpos teóricos que han agrupado la teorización e investigación sobre la naturaleza de la variable, los aspectos del individuo

o las facetas del trabajo o la organización. La clasificación más aceptada y utilizada en el área de conocimiento de la Organización de Empresas es la fijada por Campbell *et al.* (1970), quiénes las estructuran en torno a dos corrientes principalmente (figura 1):

- a) Teorías de Contenido: se basan en la naturaleza de la motivación y analizan fundamentalmente qué es lo que motiva al empleado a trabajar, detallando los factores tanto personales como ambientales que provocan su motivación, como son sus intereses, actitudes y necesidades, despreocupándose de analizar cómo aquellos inciden en la dinámica conductual.
- b) Teorías de Proceso: se basan en los diferentes mecanismos de activación del proceso motivacional, tratando de explicar y describir los tres pasos siguientes: generación del deseo, desarrollo de expectativas y recompensa y, por último, forma en que los resultados obtenidos influyen en los niveles posteriores de motivación y satisfacción, es decir, todos son aspectos dinámicos.

*Figura 1: Clasificación las corrientes teóricas sobre satisfacción*



Fuente: Elaboración propia a partir de Robina y Pérez (2004)

Por su parte, el compromiso organizativo supone una vinculación que incluye, bien un comportamiento, bien una actitud, siendo necesario que dicho vínculo conlleve un comportamiento en un particular sentido de actuación o una actitud positiva hacia una organización, que predisponga al individuo a comportarse de tal manera que beneficie a la entidad (Meyer y Herscovitch, 2001). Además, suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y metas de la organización donde trabaja, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y su intención de seguir trabajando en la misma (Davis y Newstrom, 2001).

El constructo compromiso organizativo, al igual que lo indicado anteriormente sobre la satisfacción laboral, ha sido un tópico investigado ampliamente dado el interés derivado del hecho de su asociación a algunos de los principales factores del éxito de las empresa como puede ser el rendimiento, el absentismo, la fluctuación o rotación del personal, calidad de vida laboral, etc. (Porter *et al.*, 1974; Mowday *et al.*, 1982; Reichers, 1985, Griffin y Bateman, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991; Cantisano *et al.*, 2004; Salvador, 2005; entre otros). Dicho estudio ha estado marcado, principalmente, por su carácter multidisciplinar lo que ha provocado que haya sido definido, medido y estudiarlo de forma muy variada a lo largo de los años.

Entre las abundantes definiciones sobre compromiso organizativo, se detecta una idea común según la cual los individuos “comprometidos” creen y aceptan los objetivos y valores de la organización de forma que están dispuestos a permanecer en el seno de la misma y dedicarle un considerable esfuerzo (Mowday *et al.*, 1979). El compromiso organizativo se convierte entonces en un “vínculo psicológico” que influye en el empleado para que actúe de acuerdo a los intereses de la organización (Porter *et al.*, 1974). De este modo, se entiende que las personas pueden sentir simultáneamente y con distinta intensidad el compromiso organizativo, considerando que se trata de un constructo multidimensional que puede abarcar muy distintas dimensiones y facetas.

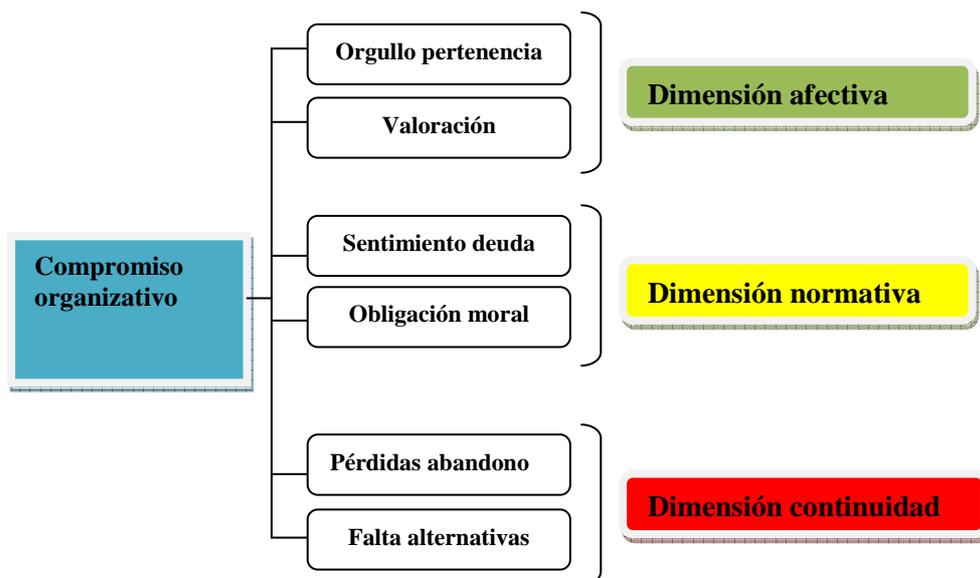
Podemos decir que el inicio del estudio del compromiso bajo el enfoque del comportamiento organizacional se puede ubicar, principalmente, en el trabajo de Porter y sus colegas (Porter *et al.*, 1974; Mowday *et al.*, 1982). En los años ochenta, Mowday, Porter y Steers (1982) tras casi una década de investigación sobre el tema, publicaron un trabajo que ha sido un claro referente para la comunidad académica. En su investigación (Mowday *et al.*, 1982: 27) definían el compromiso organizativo como “la fuerza relativa a la identificación de un individuo con, e implicación en, una determinada organización”.

Más recientemente los mismos autores indicaron que con esta definición quisieron resaltar tres ideas fundamentales (Mowday *et al.*, 1982: 176): “En primer lugar, nos centramos en el compromiso hacia la organización, definiendo organización como un lugar de empleo. En segundo lugar, estábamos interesados en el compromiso hacia la organización como una actitud de los empleados. En tercer lugar, tomamos el

punto de vista de que la naturaleza intrínseca del compromiso tenía que significar algo más profundo e intenso que una simple lealtad pasiva”. Según estos mismos autores existen diversas formas de entenderlo, es decir, relacionado con conductas y, por tanto, se trata de un sobreesfuerzo individual centrado en superar las expectativas establecidas o relacionado con actitudes, que representa el estado en el que la persona se identifica con la institución y sus objetivos y desea seguir siendo miembro de la misma para facilitar el logro de metas.

Otra conceptualización fundamental del compromiso organizativo es que deviene del trabajo de Meyer y Allen (1990), que lo dividen en tres componentes o dimensiones (figura 2). A saber, afectiva (deseo) referida a lazos emocionales que los empleados forjan con la organización donde trabajan, reflejando su apego emocional a la misma que les hace sentirse orgullosos, continuidad (necesidad) comprendida como el reconocimiento de la persona, con respecto a los costes tanto financieros como físicos y psicológicos, y las pocas oportunidades de otro empleo si se decide abandonar la compañía y, por último, normativa (deber) entendida como la creencia de lealtad a la empresa, en un sentido moral como una “contraprestación” por recibir ciertas prestaciones por pertenecer a la misma.

Figura 2: Dimensiones del compromiso organizativo



Fuente: Elaboración propia

La diferencia entre satisfacción laboral y compromiso organizativo es que éste último es un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción está intrínsecamente ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales (Backer y Backer, 1999). De ahí que el compromiso enfatice en aspectos asociados a la organización como son las metas, valores y cultura, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad (Mowday *et al.*, 1979). El compromiso es algo más estable en el tiempo, sin embargo, la satisfacción laboral muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo.

Una vez estudiado el marco teórico de partida de ambos constructos, se plantean las hipótesis que se contrastarán posteriormente en el apartado de resultados, tratando de mostrar si determinadas variables personales tienen repercusión en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, dentro de la hostelería de la provincia de Córdoba (España). Así las hipótesis que planteamos en este estudio se reflejan a continuación:

Hipótesis 1: No hay relación entre satisfacción laboral y género.

Pese a ser un resultado constante el hecho de que las mujeres se encuentran más satisfechas en algunos sectores de actividad (Sloane y Williams, 2000; Sanz de Galdeano, 2001), los estudios específicos más relevantes y recientes referentes al sector hotelero (Frye, 2001; Jabulani, 2001), muestran la inexistencia de relación estadística significativa entre la satisfacción laboral y el género, de ahí que se contraste en este sentido la veracidad de este planteamiento en nuestra investigación empírica.

Hipótesis 2: Los hombres presentan niveles superiores de compromiso.

A pesar de no haber muchos estudios sobre la materia, al tratarse el sector hotelero de un ámbito de actividad donde la conciliación de la vida familiar y laboral es más difícil que en otros, se plantea la hipótesis apoyada en el reciente análisis de Gallardo *et al.*, (2007) donde se concluye este resultado.

Hipótesis 3: La relación entre edad y satisfacción es lineal y progresiva.

Aunque se han detectado relaciones edad / satisfacción laboral de diversos tipos, los trabajos más recientes, entre los que se hallan Sarker *et al.*, (2003) o Eskildsen *et al.*, (2004), defienden esta forma de dependencia.

Hipótesis 4: La relación entre edad y compromiso es lineal y progresiva.

La mayoría y más recientes estudios analizados suponen una relación positiva entre el aumento de la edad y el compromiso de los empleados (McNeesse-Smith y van Servellen 2000; McNeesse-Smith y Nazarey, 2001; Juaneda Ayensa y González Menorca, 2007; Ríos Manríquez *et al.*, 2010).

Hipótesis 5: Los casados presentan niveles superiores de satisfacción.

En este caso, la mayor parte de las investigaciones se basan en asociar el estado civil de casado con la mayor satisfacción (Lydon y Chevalier, 2002; Mogueúrou, 2002), pero también hemos visto otros autores que obtienen resultados diferentes en sus estudios, por lo que igualmente, esta hipótesis podría haberse formulado en un sentido distinto.

Hipótesis 6: Los casados presentan niveles superiores de compromiso.

Aunque existen pocos estudios en este ámbito, los más sobresalientes (entre otros, Martín *et al.*, 1986), se refieren a la relación entre responsabilidades familiares y compromiso organizativo de manera positiva, lo que lleva a plantear la hipótesis en este sentido. Aunque también la dificultad de la conciliación familiar y laboral, podría haber hecho adoptar la hipótesis en sentido contrario o de mayor compromiso de los solteros.

### **3. ÁMBITO GEOGRÁFICO DEL ESTUDIO**

La importancia del turismo en la economía y sociedad española contemporánea queda patente en el estudio de Cuadrado Roura y López Morales (2011: 2), donde se destaca que “el turismo ha sido, desde hace varias décadas, uno de los factores impulsores del crecimiento económico español, y no cabe duda de que sigue siendo una actividad clave e insustituible para la economía española”.

Cada día es más conocido que en los últimos años hemos sido testigos de grandes y rápidos cambios en el entorno macro y microeconómico del sector turístico, lo que ha supuesto un reto para las innumerables pequeñas y medianas empresas que componen este sector en España, representando también un enorme desafío en materia de diseño e instrumentación de la política turística. En particular, es conveniente destacar que el carácter transversal y global del turismo hace que su dinámica se vea afectada rápidamente por cualquier cambio en el conjunto de las variables claves que definen el ámbito local e internacional, tanto desde una óptica estructural como coyuntural (Mesquida Ferrando, 2011).

La población objetivo a la que se dirigirá el análisis estadístico está constituida por los empleados del sector hotelero de la provincia de Córdoba. Esta decisión se basa en la idea de que aunque un estudio multisectorial entre empleados de empresas de distintos sectores, presenta la ventaja de una mayor heterogeneidad en el establecimiento de las cuestiones a analizar, centrarse en un sector permite el mantenimiento de unas condiciones relativamente estables respecto al tipo de trabajo y al entorno lo que, en último término, evita dificultades a la hora de medir y comparar recursos y capacidades de sectores distintos que podrían llegar a distorsionar el análisis.

En Córdoba la hostelería tiene una importancia clave para su desarrollo socioeconómico dado, principalmente, su carácter dinamizador y creador de empleo. Sus principales atractivos turísticos que destacan sobre el resto, son el turismo cultural y el turismo rural. Siendo un sector por el cual “apostar” firmemente, ya que está demostrando tener un nivel adecuado de crecimiento de la ocupación en los momentos crecientes del ciclo económico y, a la vez, una resistencia importante en etapas de recesión económica manteniendo el empleo.

#### **4. METODOLOGÍA**

El estudio empírico del presente trabajo se centró, como se ha señalado, en el sector hotelero dentro la ciudad de Córdoba y su provincia, que incluía a todos los establecimientos hoteleros (excluyendo a pensiones y hostales). Los datos correspondientes a los hoteles (ubicación, número de estrellas, dirección postal y

teléfono) fueron proporcionados por la asociación empresarial sin ánimo de lucro HOSTECOR, en la que se agrupan los diferentes empresarios de la Hostelería de Córdoba y la Provincia.

La importancia y complejidad de las variables que inciden en los empleados de la hostelería cordobesa ha hecho que hayamos extendido el estudio a toda la población. El trabajo de campo se realizó entre los meses de abril y octubre del año 2010. En primer lugar, se realizó una llamada telefónica personal a los/las directores/as, presentándoles el proyecto, solicitándoles su colaboración y concertando una reunión para la explicación directa y la entrega de las correspondientes encuestas y sobres en blanco. Posteriormente, aproximadamente dos semanas después, se recogían las encuestas cumplimentadas, las cuales, para garantizar la confidencialidad de las mismas, se introducían en sobres en “blanco” y cerrados.

Se ha considerado más apropiada la encuesta escrita sobre otras posibilidades como la entrevista personal, la encuesta telefónica, etc., en virtud de algunas de las ventajas que presenta, tales como su reducido coste de realización, el alto grado de accesibilidad a la población objetivo y la probabilidad inferior de errores de transcripción en el tratamiento de datos. En la tabla 1 se presenta la ficha técnica de la investigación.

Tabla 1: Ficha técnica de la investigación

<b>Ámbito geográfico:</b> Provincial (Córdoba)
<b>Universo:</b> Personal de los establecimientos hoteleros
<b>Tamaño del universo:</b> 984 empleados en 85 hoteles.
<b>Modo de aplicación:</b> Presentación personal y cuestionario estructurado y cerrado.
<b>Tamaño de la muestra:</b> 525
<b>Tasa de respuesta:</b> 53,35 %
<b>Error:</b> 2,92 %
<b>Período de recogida de información:</b> abril-octubre 2010

Fuente: elaboración propia

Para el tratamiento de los datos se empleó el programa SPSS 15.0 para Windows y varias técnicas estadísticas. Por una parte, se realizó un análisis estadístico descriptivo que nos permite obtener los datos básicos del estudio; y por otra, para efectuar los

contrastes de hipótesis sobre el grado de influencia de las variables antes indicadas sobre el nivel de satisfacción laboral, se utilizaron la prueba de la chi-cuadrado, junto al contraste de igualdad de medias, mediante el análisis de la varianza (ANOVA) y la regresión logística. Por su parte en el contraste de las hipótesis sobre el compromiso organizativo, se aplicó el análisis de la varianza y la regresión múltiple.

## **5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISCUSIÓN**

Tras finalizar el trabajo de campo de la presente investigación y, como se ha señalado, el número de hoteles que entregaron las encuestas (en diferentes categorías) fue de 73, lo que supone la importante cifra de un 84% de participación en relación al número total existente. Por su parte la tasa de respuesta concreta de los empleados ascendió a 585 encuestas cumplimentadas de manera adecuada, lo que representa el 54% del total de la población universo. Por tanto, podemos concluir que los resultados obtenidos y que serán de desarrollo en el presente apartado, son extensibles ampliamente a la situación general de la hostelería cordobesa.

Si analizamos el nivel general de satisfacción laboral determinado por los individuos que trabajan en el sector objeto de estudio, tal y como se expone en la Tabla 2, se puede comprobar como más del 50% de los encuestados se encuentra satisfecho o muy satisfecho de manera global con su trabajo (concretamente el 58,4%). Por el contrario “sólo” el 8,4% de los encuestados se declaran insatisfechos o muy insatisfechos. De acuerdo con estos datos, y siguiendo las aportaciones de autores como Spinelli y Canavos (2000), la satisfacción de los empleados del sector hotelero en la provincia de Córdoba se convierte en una fuente que permite fidelizar a los clientes de dichos establecimientos. Asimismo uno de cada tres individuos se sitúa en el término de indiferencia sin posicionarse en uno u otro sentido.

Tabla 2: Nivel de satisfacción general.

Nivel de satisfacción	Porcentaje
Muy satisfecho	18,20%
Satisfecho	40,20%
Indiferente	33,20%
Insatisfecho	6,50%
Muy insatisfecho	1,90%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Por su parte, el grado de compromiso organizativo se ha analizado según la valoración del acuerdo o desacuerdo con los ítems del cuestionario de Porter *et al.* (1974). Los resultados que se exponen a continuación se presentan en una escala de 1 a 5 tras haber procedido a transformar a la inversa los ítems 3, 7, 9, 11, 12 y 15 -cuyo enunciado era negativo-. Es decir, en todos los resultados la mayor cercanía a 5 supone un nivel más alto de acercamiento, implicación y compromiso hacia la organización. Teniendo en cuenta la media global para todos los enunciados, se alcanza una cifra de compromiso organizativo promedio de 3,72; por lo que es posible afirmar que los encuestados se encuentran con un medio-alto compromiso organizativo con la empresa hotelera en la que trabajan.

De los resultados presentados en la tabla 3 siguiente destaca que uno de los factores menos valorados en relación al compromiso organizativo (3 puntos), lo supone la falta de movilidad funcional voluntaria existente en el sector hotelero (“Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí”), este dato nos debe hacer reflexionar sobre uno de los problemas que tiene la economía española en general y el sector servicios en particular y es la falta de flexibilidad de la mano de obra para adaptarse a diferentes etapas del ciclo económico. Por ello, se deben poner en marcha medidas incentivadoras que fomenten la movilidad funcional (e incluso la geográfica) con el objetivo de que cuando la situación económica general derive por la “senda” de la recesión, no sólo se pueda adaptar la plantilla cuantitativa de las empresas a través de la reducción de personal (como desgraciadamente está sucediendo actualmente), sino que a través de una adecuada política de movilidad funcional (flexibilidad) se permita el mantenimiento del empleo.

Esta necesidad es más acuciante, si cabe, en el sector hotelero dado que nos encontramos en un ámbito empresarial con dificultades añadidas para planificar los recursos humanos (cuantitativamente: número de empleados y cualitativamente: competencias necesarias) de manera precisa por la inestabilidad y estacionalidad de la demanda. Sin duda que si el sector quiere dirigirse a la llamada “flexiseguridad” (flexibilidad & estabilidad laboral), deberá avanzar en políticas que hagan atractiva para los trabajadores esta faceta tan actual e importante para garantizar la mejora de la productividad y la competitividad de las organizaciones del sector hotelero. Las propias instituciones europeas están exigiendo este “camino” a los diferentes sectores productivos de nuestra economía.

*Tabla 3: Valoración de los ítems de compromiso organizativo.*

<b>PREGUNTAS</b>	<b>MEDIA</b>
1- Estoy dispuesto/a a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la organización	4,39
2- Cuando hablo con mis amigos les digo que mi organización es un gran lugar para trabajar	3,87
3- Siento muy poca lealtad hacia la organización (I)	4,15
4- Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí	3,00
5- Considero que mis valores y los de la organización son muy similares	3,50
6- Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta organización	4,03
7- No me importaría trabajar en otra organización si el tipo de trabajo fuera similar (I)	2,71
8- La organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo	3,43
9- En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta organización (I)	3,81
10- Estoy encantado de haber escogido esta organización para trabajar y no otras a las que consideré unirme en su momento	3,67
11- No merece la pena permanecer en esta organización indefinidamente (I)	3,89
12- A menudo discrepo con la política de la organización en asuntos relacionados con los empleados (I)	3,19
13- Me importa mucho el futuro de esta organización	4,25
14- Para mí este es la mejor organización posible para trabajar	3,49
15- Definitivamente, la decisión de trabajar en esta organización ha sido un error por mi parte (I)	4,37
<b>COMPROMISO ORGANIZATIVO MEDIO TOTAL</b>	<b><u>3,72</u></b>

A continuación se presentan, en primer lugar, los resultados del análisis bivalente a efectos de determinar la influencia de determinadas variables personales

sobre la satisfacción laboral. Esto nos permitirá contrastar la veracidad o no de las hipótesis planteadas anteriormente, comenzando por la presentación de los porcentajes de los niveles de satisfacción, según las categorías de las variables analizadas y el contraste chi-cuadrado (tabla 4).

*Tabla 4: Niveles de satisfacción según variables/categorías*

Variable	Categoría	Muy insatisfecho (%)	Algo insatisfecho (%)	Indiferente (%)	Algo satisfecho (%)	Muy satisfecho (%)	$\chi^2$ (p-valor)
Sexo	Hombre	1,2%	5,4%	32,8%	44,0%	16,6%	4,438 (0,350)
	Mujer	2,6%	7,2%	33,9%	37,2%	19,1%	
Edad (años)	16-29	2,3%	9,8%	37,1%	40,9%	9,8%	19,731 (0,233)
	30-39	1,7%	6,1%	29,6%	41,3%	21,2%	
	40-49	1,8%	4,8%	33,3%	42,3%	17,9%	
	50-59	1,4%	2,9%	38,6%	32,9%	24,3%	
	> 60		22,2%	33,3%	22,2%	22,2%	
Estado civil	Soltero/a	2,5%	11,1%	35,7%	38,2%	12,6%	22,293 (0,034*)
	Casado/a	1,0%	3,4%	32,0%	43,4%	20,2%	
	Divorciado/a	3,6%	7,1%	33,9%	32,1%	23,2%	
	Viudo/a			42,9%	28,6%	28,6%	

Fuente: elaboración propia \* Significativo al 5%.

Otras técnicas de contraste utilizadas son, el análisis de la varianza (tabla 5) y la aplicación del modelo de regresión logística binaria, que muestra en la tabla 6 los resultados en relación con las siguientes variables independientes utilizadas, cuyo detalle y codificación son los siguientes:

- Sexo: 1-hombre.
- Edad numérica del encuestado.
- Estado civil del empleado: tabulado como cuatro variables dicotómicas: soltero/a, casado/a, divorciado/a y viudo/a, siendo esta última categoría la de referencia.

Tabla 5: Contraste diferencia de medias y análisis de la varianza (ANOVA)

VARIABLE	CATEGORÍA	Satisfacción media	F (p-valor)
<b>Sexo</b>	Hombre	3,69	0,749 (0,387)
	Mujer	3,63	
<b>Edad (años)</b>	16-29	3,46	2,369 (0,052)**
	30-39	3,74	
	40-49	3,70	
	50-59	3,76	
	> 60	3,44	
<b>Estado civil</b>	Soltero/a	3,47	4,941 (0,002)*
	Casado/a	3,78	
	Divorciado/a	3,64	
	Viudo/a	3,86	

Fuente: elaboración propia \* Significativo al 5%. \*\* Significativo al 10%

Tabla 6: Modelo logit sobre el total de la muestra

VARIABLE	B coeficiente	p-valor	Odds ratio
<b>Sexo</b>			
Hombre	-0,116	0,581	0,891
Mujer	referencia	referencia	referencia
<b>Edad (años)</b>	-0,086	0,522	0,917
<b>Estado civil</b>			
Soltero/a	-0,539	0,584	0,583
Casado/a	-0,060	0,950	0,942
Divorciado/a	-0,606	0,532	0,545
Viudo/a	referencia	referencia	referencia
<b>Constante</b>	20,903	1,000	1E+009

Fuente: elaboración propia

Por su parte, en segundo lugar, para el contraste de hipótesis sobre la posible influencia de las distintas variables asociadas a las características personales del individuo, en el compromiso organizativo expresado por éste, va a efectuarse el análisis de la varianza (tabla 7). En este caso, también se presenta la relación entre ambos constructos.

*Tabla 7: Contraste diferencia de medias y análisis de la varianza (ANOVA)*

VARIABLE	CATEGORÍA	Compromiso (med.)	F (p-valor)
<b>Sexo</b>	Hombre	3,74	0,378 (0,539)
	Mujer	3,70	
<b>Edad (años)</b>	16-29	3,51	5,165 (0,000)*
	30-39	3,69	
	40-49	3,83	
	50-59	3,90	
	> 60	3,91	
<b>Estado civil</b>	Soltero/a	3,57	6,955 (0,000)*
	Casado/a	3,77	
	Divorciado/a	3,97	
	Viudo/a	4,19	
<b>Satisfacción laboral</b>	Muy insatisfecho	2,79	68,724 (0,000)*
	Insatisfecho	2,93	
	Indiferente	3,40	
	Satisfecho	3,88	
	Muy satisfecho	4,34	

Fuente: elaboración propia \* Significativo al 5%.

La otra técnicas estadística de contraste empleada sobre el compromiso organizativo, se trata del análisis de regresión múltiple, que tiene como finalidad determinar la posible relación entre variables independientes (predictoras o explicativas) y otra variable dependiente (criterio, explicada o respuesta) que en nuestro caso es el compromiso organizativo medio (tabla 8). La codificación de las variables independientes es la siguiente:

- Sexo (1-varón)
- Edad (años)
- Estado civil (1-soltero, 0-resto de estados)

Tabla 8: Análisis de regresión múltiple

VARIABLE	B coeficiente	Error tip.	Valor t	Significación
Sexo	-0,066	0,054	-1,211	0,226
Edad (años)	0,092	0,035	2,626	0,009*
Estado civil	0,029	0,065	0,451	0,652

Fuente: elaboración propia \* Significativo al 5%.

De la observación de los resultados reflejados en las técnicas de contraste anteriores aplicadas a los constructos satisfacción laboral y compromiso organizativo, a continuación se determinará la aceptación o rechazo de cada una de las hipótesis que se plantearon en el apartado segundo:

*Hipótesis 1: No hay relación entre satisfacción laboral y género.*

Aplicando las técnicas estadísticas antes definidas, podemos señalar que la prueba chi-cuadrado acepta la independencia entre las variables satisfacción laboral y género, comprobando en el contraste ANOVA cómo la diferencia de medias no es significativa. Igual conclusión podemos extraer de la aplicación del modelo logit binario, donde la codificación de esta variable es 1 para los varones y 0 para las mujeres, con un coeficiente obtenido levemente positivo (una pequeña mayor probabilidad de estar satisfecho en los hombres) pero no significativo.

Por tanto, todos los resultados llevan a aceptar la hipótesis planteada de no existencia de relación entre la satisfacción laboral y el género del individuo, confirmando así los estudios específicos más relevantes y recientes referentes al sector hotelero (entre otros, Chiu, 1998 y Linz, 2003).

*Hipótesis 2: Los hombres presentan niveles superiores de compromiso.*

El valor del compromiso medio no determina diferencias importantes por razón de género, lo cual se confirma en la falta de significación estadística del análisis de la varianza y del coeficiente de dicha variable en la regresión múltiple, donde además el coeficiente negativo (-0,066), al estar la variable recodificada en 1 = hombre y 0 = mujer, determinaría menor grado de compromiso para los empleados varones.

En este sentido, los resultados nos hacen determinar el rechazo de la hipótesis en los términos planteados y confirmar la no existencia de relación entre el género del

individuo y el compromiso organizativo de éste, confirmando así los resultados, entre otros, del estudio de Jacobsen (2000)

*Hipótesis 3: La relación entre edad y satisfacción es lineal y progresiva.*

La prueba chi-cuadrado derivada de las tablas de contingencia no determina asociación significativa entre la edad y la satisfacción laboral. La tendencia de la satisfacción laboral cuando aumenta la edad, no tiene una línea clara (forma gráfica aproximada de “W” invertida). Pese a que en el análisis de la varianza, la diferencia de medias en la satisfacción por tramo de edad es estadísticamente significativa al 10%, el coeficiente de la variable edad en el modelo logit sobre la probabilidad de estar o no satisfecho, no arroja un resultado significativo.

Por tanto, debemos rechazar la hipótesis establecida de relación lineal y creciente entre la satisfacción laboral y la edad de los individuos, tal y como apuntaba Ronen (1978).

*Hipótesis 4: La relación entre edad y compromiso es lineal y progresiva.*

El análisis de la varianza y la regresión múltiple presentan resultados significativos estadísticamente en esta variable. Además, este último establece un coeficiente positivo, que no hace sino confirmar lo que a simple vista en el estudio de medias podríamos resaltar, destacando que cuando aumenta la edad también lo hace el compromiso organizativo hacia la empresa donde se trabaja.

De esta suerte, debemos aceptar la hipótesis establecida de relación lineal y creciente entre la edad de los empleados y el compromiso laboral de éstos, tal y como apuntan la mayoría de los estudios recientes analizados (McNeesse-Smith y van Servellen 2000; McNeesse-Smith y Nazarey, 2001; Juaneda Ayensa y González Menorca, 2007; Ríos Manríquez *et al.* 2010).

*Hipótesis 5: Los casados presentan niveles superiores de satisfacción.*

La prueba chi-cuadrado rechaza la independencia entre el estado civil y la satisfacción laboral y el contraste ANOVA admite la significación estadística de la diferencia de medias, que resulta superior en el caso de los casados y los viudos, aunque el volumen de éstos últimos sólo representa el 1,1% de la muestra (7 individuos de un

total de 585). En el modelo logit, los coeficientes son negativos y estadísticamente no significativos.

En cualquier caso, debemos concluir que la diferencia entre los niveles de satisfacción laboral se manifiesta favorable para los casados, al igual que en los estudios de Moguérou (2002) y Nguyen *et al.*, (2003), determinando la aceptación de la hipótesis propuesta.

*Hipótesis 6: Los casados presentan niveles superiores de compromiso.*

Si bien el análisis de la varianza presenta significación estadística en la diferencia de medias de compromiso según el estado civil, el estudio del compromiso medio lo hace más favorable para estados civiles diferentes a soltero, pero no únicamente para los casados (de hecho el mayor porcentaje lo tienen los divorciados y viudos). Por su parte, la regresión múltiple muestra un coeficiente positivo (dado la recodificación de la variable a 1 = solteros y 0 = resto de estados), que supondría la mayor probabilidad de compromiso cuando se está soltero, pero no existe significación estadística en dicho coeficiente que nos permita hacer esta aseveración de manera clara.

Así pues en este caso, debemos rechazar la hipótesis en el sentido planteada, ya que las conclusiones no permiten determinar el mayor compromiso de los casados respecto al resto de estados civiles, confirmando estudios como el de Mathieu y Zajac (1990).

## **6. CONCLUSIONES**

El turismo es una de las más importantes fuentes de desarrollo de la economía mundial. Concretamente España ocupa el tercer puesto en la llegada de turistas. Por ello se hace fundamental el estudio específico de este sector. Esta relevancia es más profunda si cabe en la economía de la provincia cordobesa donde, además, está demostrando una resistencia importante en la peor consecuencia que está lastrando la economía española y andaluza, el desempleo. Córdoba está apostando por un turismo de calidad basado en la cultura y el mundo rural, que le va a permitir romper estacionalidades y mejorar los ingresos medios y totales provenientes del mismo.

El sector servicios se caracteriza por un contacto intenso con los clientes y, por tanto, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores constituyen un componente esencial en la línea de éxito de las organizaciones hosteleras que pertenecen a este sector. Con estos antecedentes, el presente estudio se basa en la estrecha relación existente entre satisfacción y compromiso del empleado & la calidad del servicio y satisfacción del cliente. Una empresa hotelera no puede aspirar a niveles de calidad competitivos en servicio, si su plantilla no se encuentra satisfecha y comprometida con la entidad donde trabaja y ello, a su vez, se convierte en un factor de éxito para la empresa.

Lo que pretende el presente artículo de forma práctica, es poder extraer una serie de conclusiones que permitan que los directivos de establecimientos hoteleros encuentren y desarrollen, 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.

De los resultados descriptivos destacar como más del 50% de los encuestados se encuentra satisfecho o muy satisfecho de manera general con su trabajo (concretamente el 58,4%). Por el contrario, sólo el 8,4% de los encuestados se declaran insatisfechos o muy insatisfechos. Esto se convierte en una fuente que permite fidelizar, a su vez, a los clientes de los establecimientos hoteleros cordobeses. Por su parte, el compromiso medio alcanzado supone 3,72 puntos (en una escala de Likert de 5 puntos). Por lo que además de un nivel medio/alto de satisfacción de los empleados, también sienten un compromiso medio/alto hacia la empresa hotelera donde se trabaja.

En relación al contraste de las hipótesis propuestas en el apartado segundo, las principales conclusiones extraídas determinan, en primer lugar, la no existe dependencia entre el género y la satisfacción laboral/compromiso organizativo, dada la falta de significación estadística que la concretase. En segundo lugar, la edad no presenta una clara tendencia en relación con la satisfacción laboral, existiendo altibajos que no determinan una conclusión clara. En cambio, si la estudiamos en referencia al compromiso organizativo, sí podemos señalar que existe dependencia lineal y positiva entre la variable edad y el compromiso organizativo de los empleados. Este dato confirma el carácter más continuo y estable del compromiso en relación a la satisfacción

y, además, su mayor implicación en la socialización de los trabajadores dentro de las empresas hoteleras. Y por último, el estado civil, concretamente el estar casado, tiene relación con la satisfacción laboral, pero no así con el compromiso organizativo. Esta última cuestión puede ser confirmada por la existencia de dificultad de conciliar vida familiar y laboral en este sector, especialmente en los individuos casados, por lo que la tendencia será a buscar otros empleos que posibiliten alcanzar un mejor equilibrio en este aspecto.

Como principal limitación al estudio, destacar la subjetividad de este tipo de constructos y la disparidad de interpretaciones, que dificultan la elaboración de medidas universales que permitan estudiarlos con mayor uniformidad y profundidad. Se debería avanzar en aunar esfuerzos y fomentar la investigación en una misma dirección, con parámetros irrefutables e instrumentos de evaluación uniformes, con el objetivo de sacar conclusiones aplicables de manera general, lo cual sería necesario para entender el proceso por el cual los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y comprometidos con la organización que los emplea.

Como futuras líneas de investigación consideramos que es prioritaria la realización de investigaciones empíricas cuantitativas y cualitativas sobre las variables organizativas consecuenciales de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, tales como el absentismo, la rotación, la productividad, etc. Del mismo modo, se recomienda incidir en la importancia que tiene en el sector la necesaria conciliación de la vida laboral y familiar, debiéndose realizar estudios específicos que determinen cómo afecta la amplitud y flexibilidad horaria, en variables generales como la satisfacción por la vida y bienestar psicológico, que se pueden ver afectados por la dificultad que les ofrece el trabajo hotelero en el necesario equilibrio de la jornada y horario laboral con el ocio y el tiempo libre, así como con otros aspectos de la vida. Buscar fórmulas que posibiliten el citado equilibrio y permitan la compaginación del trabajo con otras actividades, producirá una incidencia positiva en la eficacia y eficiencia organizativa.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Alas, R. (2007): "The impact of employee participation on job satisfaction during change process", *Problems and Perspectives in Management*, 5, (4), 28-33.
- Alles, A. (2007): *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*, Editorial Granica. Buenos Aires.
- Baker, J. G. y Baker, D.F. (1999): "Perceive ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center", *Community Mental Health Journal*, vol. 35 (1), 85-95.
- Campbell, J. P.; Dunnette, M. D.; Lawler, E. E. y Weick, K. E. (1970): *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill, Nueva York.
- Cantisano, G.; Lisbona, A.; Palací, F., y Alonso, E. (2004): "La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multigrupo", *Psicothema*, vol. 16 (3), 363-368.
- Chiu, C. (1998): "Do professional women have lower job satisfaction than professional men?" *Lawyers as a case study, in Sex Roles*, vol. 38 (7-8), 521-537.
- Cuadrado Roura, J. R. y López Morales, J. M. (2011): "El Turismo: un Sector Clave en la Economía Española", *Papeles de Economía Española*, vol. 128, 2-20.
- Davis, K. y Newstrom J. (2001): *Human behavior at work*. 11 th edition, McGraw Hill. Mexico.
- Eskildsen, J. K.; Kristensen, K. y Westlund, A. H. (2004): "Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries", *Employee Relations*, vol. 26, 122-136.
- Frye, W. D. (2001): "An examination of job satisfaction of hotel general managers based on hotel size and service type". *Tesis Doctoral*. The Pennsylvania State University, Pensilvania
- Gallardo Gallardo, E.; Sánchez Cañizares, S.; .López-Guzmán Guzmán, T. y Millán Vázquez de la Torre, G. (2007): "Una radiografía del sector hotelero andaluz. Análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores", *Pecunia*, 5, 87-106
- Gallego Agueda, M. A. y Casanueva Rocha, C. (2010): *Dirección y organización de empresas turísticas*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Galup, S.; Klein, G. y Jiang, J. (2008): "The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees", *Journal of Computer Information Systems*, 48 (4), 58-68.

- Griffin, R. W. y Bateman, T. S. (1986): "Job Satisfaction and Organizational Commitment". En Cooper, C. L. y Robertson, I. (Eds.): *International of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 99-102), Wiley & Sons, Chichester.
- Gutiérrez Broncano, S. y Rubio Andrés, M. (2009): "El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas", *Cuadernos de Turismo*, vol. 23, 129-147.
- Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (1968): "Job satisfaction research: a manageable guide for practitioners", *Personnel Journal*, 47, 172-177.
- 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*. Nova Southeastern University, Florida.
- Jacobsen, D. I. (2000): "Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment?", *Managing Service Quality*, 10, 187-200.
- Juaneda Ayenza, E. y González Menorca, L. (2007): "Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro", *Grupo de investigación FEDRA*, 3590-3609. Universidad de La Rioja.
- Larson, P. D. Y Sinha, A. (1995): "The TQM Impact: A Study of Quality Manager's Perceptions", *Quality Management Journal*, vol. 2 (3), 53-66.
- Lee, Y. y Chang, H. (2008): "Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study", *International Journal of Management*, 25(3), 732- 739.
- Linz, S. J. (2003): "Job satisfaction among Russian workers", *Journal of Manpower*, 24(6), 626-645.
- Lydon, R. y Chevalier, R. (2002): "Estimates of the effect of wages on job satisfaction". *CEP-LSE Discussion Papers*, 0531.
- Martín, J. E.; Magenau, J. M. y Peterson, M. F. (1986): "Variables related to patterns of union stewards commitment", *Journal of Labor Research*, 7, 323-336.
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. (1990): "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

- McNeese-Smith, D. K. y Nazarey M. (2001): "A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment Among Nurses / Practitioner Application", *Journal of Healthcare Management*, 46 (3), 175-88.
- McNeese-Smith, D. K. y Van Servellen, G. (2000): "Age, Developmental and Job Stages: Impact on Nurse Outcomes", *Outcomes Management for Nursing Practice*, 4 (2), 97-104.
- Mesquida Ferrando, J. (2001): "La Política Turística Española en el Actual Contexto Económico", *Papeles de Economía Española*, nº 128, 88-96
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol. 1, 61-89.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1-18.
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001): "Commitment in the workplace. Toward a general model", *Human Resource Management Review*, 11, 299-326
- Moguérrou, P. (2002): "Job satisfaction among US Ph.D graduates: the effects of gender and employment sector", *19ème Journées de Micro-économie Apliquée*, 6-7 junio, Rennes, Francia.
- Morgan, G. (1997): *Images of organization*. (2 Ed.). Sage, Londres.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W. y Steers, R. M. (1982): *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press, Nueva York.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979): "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, 224-247.
- Moynihan, D. y Pandey, S. (2007): "Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment", *Administration & Society*, 39, 803-832.
- Mumford, E. (1991): "Job Satisfaction: A Method of Analysis", *Personnel Review*, vol. 20 (3), 11-19.
- Nguyen, A. N.; Taylor, J. y Bradley, S. (2003). "Job autonomy and job satisfaction: new evidence". *Working Paper 2003/50*, Lancaster University Management School.

- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T. y Boulian, P. V. (1974): "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reichers, A. E. (1985): "A review and reconceptualization of organizational commitment", *Academy of Management Review*, vol. 10, 493-512.
- Ríos Manríquez, M.; Télle Ramírez, M. R. y Ferrer Guerra, J. (2010): "El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las pymes", *Redalyc: Contaduría y Administración*, 231, 103-125
- Robina, R. y Pérez, J. A. (2004): *Motivación y satisfacción de los empleados públicos como factores estratégicos de la modernización administrativa en Extremadura*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Extremadura, Cáceres.
- Ronen, S. (1978): "Job satisfaction and the neglected variable of job seniority", *Human Relations*, 31, 333-346.
- Rosa Navarro M. D. y Carmona Lavado. (2010): "Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización", *Universia Business Review*, 26, 112-132.
- Salvador, C. (2005): "Componentes del compromiso y su influencia en la satisfacción del cliente", *Anales de Psicología*, 20 (3), 316-322.
- Sanz De Galdeano, A. (2001): "Gender differences in job satisfaction and labour market participation: UK evidence from propensity score", *13th EALE Annual Conference*, 13-16 September, Jyväskylä, Finland.
- Sarker, S. J.; Crossman, A. y Chinmeteeputuck, P. (2003): "The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18 (7-8), 745-758.
- Schlesinger, L. A. y Heskett, J. L. (1991): "Breaking the cycle of failure in services", *MIT Sloan Management Review*, vol. 32 (3), 17-28.
- Sloane, P. y Williams, H. (2000). "Job satisfaction, comparison earnings and gender". *Labour*, 14, 473-502.
- Spinelly, 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.
- Volkwein, J. F. & Parmley, K. (2002): "Comparing administrative satisfaction in public and private universities". *Research in Higher Education*, 41(1), 95-116.