

INFLUENCIA DE VARIABLES PERSOAIS NO COMPROMISO ORGANIZATIVO DOS EMPREGADOS DO SECTOR HOTELEIRO

FRANCISCO GONZÁLEZ SANTA CRUZ / SANDRA MARÍA SÁNCHEZ CAÑIZARES
TOMÁS LÓPEZ GUZMÁN
Universidade de Córdoba

RECIBIDO: 19 de outubro de 2012 / ACEPTADO: 4 de abril de 2013

Resumo: O compromiso organizativo é un constructo de enorme interese para as empresas, dada a relación existente entre este e os distintos indicadores do funcionamento organizativo, como a produtividade, o nivel de absentismo e rotación, o estrés laboral ou a satisfacción do cliente. Esta importancia vólvese maior, se iso é posible, nunha situación de crise como a actual, onde eses indicadores son claves para o éxito das organizacións en xeral e para as hoteleiras en particular, que se caracterizan por un contacto intenso cos clientes. Baixo este prisma, este artigo pretende desenvolver o coñecemento sobre o compromiso organizativo dos empregados do sector hoteleiro (concretamente na provincia e na cidade de Córdoba) e a súa relación con determinadas variables persoais destes. Neste sentido, apréciase claramente unha relación lineal e progresiva con respecto á idade dos traballadores e inversa co seu nivel educativo. Desta forma, preténdese que a través do mellor coñecemento deste constructo, os directivos hoteleiros entendan a importancia do seu desenvolvemento e que o poñan como obxectivo das diferentes áreas de influencia no capital humano.

Palabras clave: Compromiso organizativo / Hostalería / Córdoba.

Influence of Personal Variables on Organizational Commitment of Employees in the Hospitality Industry

Abstract: The organizational commitment is a construct of great interest to companies, given the relationship between this and other organizational performance indicators, such as productivity, the level of absenteeism and turnover, job stress and customer satisfaction. This importance is still higher, in a crisis situation where the current indicators are essential to the success of organizations in general and hotel sin particular, characterized by intensive contact with customers. This article aims to develop knowledge on the organizational commitment of employees in the hotel industry (specifically in the city of Córdoba province) and its relationship with certain personal variables of these. In this sense, there is a linear and clearly progressive relationship with the age of workers and an inverse relationship with the level of education of them. Thus it is intended that through better knowledge of this construct the hotel managers understand the importance of its development and make it a goal in the different areas of influence of human capital.

Keywords: Organizational commitment / Hospitality / Córdoba.

1. INTRODUCCIÓN

Na visión do mundo actual as empresas configúranse como moito máis que medios para prover bens e servizos á sociedade (Alas, 2007), xa que en todas elas

interactúan persoas, e non importa o seu número, pois cada unha delas cumpre un rol, desde “simples” empregados ata xefes ou directivos. Todas esas persoas teñen determinados comportamentos segundo as circunstancias e os roles que desempeñen (Alles, 2007).

Estes individuos conforman o valor máis importante para as compañías, ao terse superado a visión dos traballadores como un custo e ao integralos dentro do capital da propia empresa, considerándoos a parte máis valiosa desta. Así, os recursos humanos convertéronse nas dúas últimas décadas nunha fonte esencial da competitividade das empresas (De la Rosa Navarro e Carmona Lavado, 2010).

Esta consideración primordial dos recursos humanos como pezas clave para o éxito de calquera compañía vólvese máis transcendental, se iso é posible, nas empresas turísticas, onde a súa xestión presenta indubidables singularidades con respecto a outro tipo de empresas e de organizacións.

Reisinger (2001) afirma que hai un claro recoñecemento de que os servizos relacionados co turismo e coa hostalería requiren uns puntos de vista de márketing e de xestión diferentes aos produtos físicos, xa que teñen unha alta dependencia da satisfacción do cliente, polo que para poder ser rendibles necesitan desenvolver estratexias efectivas e adaptadas ás propias características do sector e do cliente.

Así, o factor humano no sector turístico é a peza clave que forma parte do “produto” e que realiza directamente o servizo prestado polas empresas. Algunhas organizacións preocupáronse por manter os seus individuos, pois recoñecen as contribucións que estes fan (Lee e Chang, 2008). Unha das principais formas de logralo é procurando que os individuos se sintan contentos e comprometidos, aínda que, como sinalan Moynihan e Pandey (2007), non resulta fácil. Existe unha serie de factores determinantes ou características que poden facer –ou non– que se sinta satisfeito e comprometido un individuo (Galup, Klein e Jiang, 2008). Os empresarios deben atender cada área de traballo e proporcionar un programa de mellora personalizado e orientado aos distintos grupos, de acordo coas características laborais dese grupo (Lee e Way, 2010).

A escala mundial o turismo é un sector estratéxico na economía de calquera país, debido á repercusión que as variacións da súa actividade teñen sobre o resto dos sectores: son os chamados efectos inducidos de arrastre. Esta cuestión é fundamental para España, que se atopa inmersa nunha crise sen precedentes.

Este artigo trata de determinar a influencia que teñen determinadas variables inherentes ao individuo ou variables persoais no nivel de compromiso organizativo dos empregados no sector hoteleiro, especificamente na provincia (incluíndo a capital) e na cidade de Córdoba. Por tratarse esta dunha zona xeográfica con características bastante comúns ao resto do turismo de interior en España, en contraposición ao turismo de sol e praia, dados os valores engadidos que achega a cultura e o mundo rural nesta tipoloxía de turismo, cremos que, con certas limita-

cións e con certos matices, as conclusións obtidas nesta investigación son extrapolables ao resto das zonas nacionais con similares características.

Este constructo é de suma importancia en calquera fase do ciclo económico, pero moi especialmente nunha contorna como na que nos atopamos hoxe en día de crise global, dado que pode actuar como potencial factor explicativo dalgunha variable dependente, sendo esta a que queremos explicar ou predicir e que se ve afectada por algúns factores. É dicir, ao tratarse de facetas actitudinais dos empregados cara á súa organización, inflúen sobre o seu comportamento no lugar de traballo. De feito, poden ser considerados como un importante indicador organizacional. Seashore (1974) e Clark (1998) considéranos como un *output* da organización e o mercado laboral como unha medida directa do benestar.

Porén, a pesar de que a seriedade de moitos estudos (como os anteriores) favoreceu a evolución do saber neste dominio científico, tamén é certo que as relacións atopadas coas variables dependentes ou consecuenciais carecen dunha forte confirmación causal (Spector, 1997), utilizándose por iso expresións como “potenciais” efectos destes.

Algunhas das variables sobre as que se analizaron a influencia do compromiso no traballo dentro do ámbito do social comprenden a calidade de vida/benestar, o estrés laboral e a satisfacción do cliente. Non obstante, moita máis atención se lle prestou desde o punto de vista económico á relación existente entre este constructo e distintos indicadores do funcionamento organizativo, como a produtividade e o desempeño laboral, o nivel de absentismo e a intención de abandono e rotación.

Para os efectos de darlle unha adecuada estrutura a este artigo, logo desta introdución comezamos coa revisión teórica do constructo obxecto de estudo, continuando coa formulación das hipóteses de traballo, coa descrición da área xeográfica onde está referenciada a investigación, así como coa metodoloxía utilizada principalmente para o contraste das hipóteses, que nos permitirán desenvolver a sección de resultados. Finalmente, preséntanse unha serie de conclusións que pretendemos que permitan avanzar no coñecemento sobre a materia tratada, así como as limitacións do estudo e as futuras liñas de investigación que se propoñen.

Pola súa parte, a elección de Córdoba para este estudo ten que ver, como se sinalou con anterioridade, coas características derivadas dun inxente legado cultural e monumental. Así, a UNESCO (Organización Cultural, Científica e Educacional das Nacións Unidas) recoñeceu no ano 1994 a importancia universal dos bens históricos cordobeses, ampliando o título de Patrimonio da Humanidade non só á Mezquita-Catedral, senón tamén a todo o conxunto urbano que a rodea e, recentemente (2012), á Festa dos Patios como Patrimonio Cultural Inmaterial da Humanidade. E tamén polo seu patrimonio natural, xa que conta cun dos espazos naturais máis variados e ricos de toda a Península ibérica. Concretamente, a provincia ofrece multitude de camiños e rutas, albergando entre as súas paisaxes unha reserva e tres parques naturais.

2. REVISIÓN TEÓRICA E FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO

2.1. REVISIÓN TEÓRICA

Cando falamos de compromiso organizativo nos termos que o facemos neste estudo, estémonos a referir a un compoñente intrínseco da relación laboral, tanto para o empregado como para a organización, que vai máis alá do carácter formal e legal dun contrato de traballo e que entra na esfera, polo tanto, do contrato psicolóxico, que implica a existencia dun conxunto de expectativas recíprocas que están implícitas dentro da interacción traballador/empresa, converténdose nunha parte transcendente na efectividade e na competitividade da organización.

Pero para que exista esta identificación de obxectivos, cómpre que o individuo teña a capacidade para realizar as tarefas e que teña tamén un sistema de valores congruente cos valores centrais da organización e, pola súa parte, a organización terá que seleccionar e desenvolver aquela xente que encaixe coa súa situación, é dicir, que recolla unha óptima combinación entre as tarefas que realizar e os requirimentos culturais (O'Reilly, Chatman e Caldwell, 1991).

A pesar da existencia de múltiples formas de compromiso, a maioría dos autores (Brown, 1996; Meyer e Herscovitch, 2001) coinciden en que hai unha *core essence* que caracteriza o constructo e que o distingue dos outros tipos de compromiso antes sinalados. Meyer e Herscovitch (2001), tras recompilar unha lista de definicións de compromiso existentes e baseándose nas similitudes atopadas, elaboraron unha definición do que consideraban a esencia do compromiso, xa que para eles as diversas formas de compromiso comparten esa esencia fundamental como unha forza de unión, pero que deben ser diferenciadas pola específica actitude que as caracteriza, actitude que pode ser entendida como a franxa mental ou o estado psicolóxico que une un individuo a un curso de acción.

O compromiso organizativo foi un constructo de notable interese na literatura existente sobre o estudo do comportamento dos empregados. Entre as abundantes definicións sobre compromiso organizativo (táboa 1), detéctase unha idea común segundo a cal os individuos "comprometidos" cren e aceptan os obxectivos e valores da organización, de forma que están dispostos a permanecer no seo dela e dedicarlle un considerable esforzo (Mowday, Steers e Porter, 1979). O compromiso organizativo convértese, entón, nun "vínculo psicolóxico" que inflúe no empregado para que actúe de acordo cos intereses da organización (Porter *et al.*, 1974). O'Reilly e Chatman (1986) enfócanos principalmente á "atadura" psicolóxica por medio dunha identificación e implicación empregado-empresa.

Pola súa parte, Meyer e Allen (1984) puntualizaban que o común entre as diversas definicións do compromiso organizativo existentes era o feito de velo como un estado psicolóxico. Coinciden con O'Reilly e Chatman (1986) en que o que difería entre elas era a natureza dese estado psicolóxico, polo que propuxeron un modelo bidimensional para medilo no que distinguían entre compromiso afectivo e de continuidade.

Máis recentemente, e xa dentro deste século, Davis e Newstrom (2001) definen o compromiso como o grao no que un colaborador se identifica coa organización e desexa seguir participando activamente nela. Para Arciniega (2002), o compromiso organizativo é un conxunto de vínculos que manteñen un suxeito apegado a unha organización en particular. Segundo Testa (2001), tamén pode ser visto como unha resposta emocional ante unha avaliación positiva da contorna laboral por parte do empregado. Esa resposta debe ser considerada como unha adhesión, concretamente cando o individuo cre firmemente nos valores e nas metas da organización ou ben cando demostra un forte desexo de permanencia nela (Scholarios e Marks, 2004).

En definitiva, nesta primeira década do século XXI existen moitas outras definicións de compromiso organizativo, e todas elas manteñen o sentido do vínculo e a afectividade como características básicas como, entre outras, “apego afectivo” (Bayona Sáez, Goñi Legaz e Madorrán García, 2000), “estado interno da persoa” (Lagomarsino, 2003), “deber moral ou psicolóxico adquirido cara a unha persoa, unha situación ou unha institución” (Arias Galicia *et al.*, 2003).

Táboa 1.- Evolución histórica da conceptualización do compromiso

Século/Década	Principais autores
Século XX: década de 1970	Sheldon (1971); Hrebiniak e Alutto (1972); Porter <i>et al.</i> (1974); Salancic (1977); Mowday, Steers e Porter (1979)
Século XX: década de 1980	Scholl (1981); Wiener (1982); O'Reilly e Chatman (1986); Brickman (1987); Blau e Boal (1987)
Século XX: década de 1990	Mathieu e Zajac (1990); Meyer e Allen (1991); Cohen e Kirchmeyer (1995); Peiró e Prieto (1996); Meyer e Allen (1997)
Século XXI: 2000-2010	Davis e Newstrom (2001); Bayona Sáez, Goñi Legaz e Madorrán García (2000); Lagomarsino (2003); Arias Galicia <i>et al.</i> (2003); Scholarios e Marks (2004)

FONTE: Elaboración propia.

Por parte da comunidade científica existe unha clara discusión sobre o número e as dimensións que integran o compromiso organizativo. En calquera caso, o modelo de Meyer e Allen é actualmente o que máis desenvolvemento científico está tendo, modelo que malia que comezou como bidimensional na década de 1980 (compromiso afectivo e de continuidade), unha década despois os seus propios autores converteron en tridimensional (engadido o compoñente normativo).

Meyer e Allen (1984) caracterizaron a dimensión afectiva pola unión emocional que os empregados senten cara á organización, que se concreta pola súa identificación e implicación con esta, así como tamén polo desexo de permanecer nela. Cómpre sinalar que esta dimensión afectiva é a que maior atención recibiu polos investigadores (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002). Así, Meyer e Allen (1997, p. 67) xustificábanos, por un lado, alegando a novidade no desenvolvemento de modelos multidimensionais de compromiso e, por outro,

formulando o compromiso afectivo como “*a forma máis desexable de compromiso e que as organizacións están, probablemente, máis dispostas a inculcarlles aos seus traballadores*”.

Por outra parte, Meyer e Allen entenderon o segundo compoñente do seu modelo tridimensional –o compromiso de continuidade– como a necesidade que teñen os individuos de pertencer á organización, sen que existan necesariamente vínculos emocionais con esta (Sallan *et al.*, 2010). Un individuo con compromiso de continuidade elevado percibe que necesita permanecer na organización. Este compromiso está asociado a esquemas motivacionais diferentes dos do compromiso afectivo (Powell e Meyer, 2004), polo que poden influír de maneira diferente no comportamento do individuo.

Finalmente, este modelo tridimensional culmina na década de 1990 co compoñente máis moderno e, á vez, o máis controvertido no ámbito científico: o compoñente normativo. Aínda que inicialmente se baseaba na internalización de presións normativas para actuar de forma acorde cos intereses organizativos, co paso dos anos centrouse no sentimento de obriga de permanencia na organización sen facer referencia a presións sociais de lealdade (Allen e Meyer, 1996; Meyer, Allen e Smith, 1993).

Non obstante, o modelo de Meyer e Allen recibiu duras críticas derivadas, en primeiro lugar, polo solapamento entre as dimensións afectiva e normativa, que vén sinalar que o compromiso normativo é máis unha extensión ou área do afectivo do que unha verdadeira dimensión, polo que o mantemento da diferenciación entrambos os dous dentro dun mesmo modelo non tería utilidade ningunha. Para Cohen (2003), esta importante correlación conseguiu que os investigadores se cuestionen a contribución real do compromiso normativo á conceptualización do propio modelo. E en segundo lugar, polo rexeitamento á consideración do compoñente de continuidade como unha forma de compromiso. Swailes (2002) sinala que os directivos de calquera compañía non poden estar satisfeitos por un “suposto” alto compromiso de continuidade cando o único que lles une á compañía é que non poden conseguir outro emprego. En termos moi similares, Ashman e Winstanley (2006) sinalan que se unha persoa non atopa outro traballo, o feito de que se quede na empresa onde está non pode ser un indicador do seu compromiso. Polo tanto, se un empregado debe continuar nunha empresa porque non ten outra saída, isto non supón unha acción voluntaria, senón imposta por diversas situacións e, polo tanto, non podería considerarse compromiso organizativo en sentido estrito.

A pesar das intensas críticas que recibiu o modelo tridimensional de Meyer e Allen, este estudo baséase na visión unidimensional do constructo (identificado co compromiso afectivo do modelo de Meyer e Allen) de Porter *et al.* (1974), quen, no seu empeño por medir o compromiso organizativo, desenvolveron un instrumento de medida que gozou dunha ampla aceptación e dun uso xeneralizado, como o demostra o feito de que moitos estudos publicados o utilizaran como, por exemplo, a meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), que o utilizaron en 103 das 166 mostras.

2.2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Unha vez realizado o repaso teórico ao constructo compromiso organizativo, a continuación preséntanse as hipóteses referidas, como se indicou na introdución, á relación que poida existir entre determinadas variables persoais dos empregados e o compromiso organizativo manifestado por estes:

- Hipótese 1 (H1): Os homes presentan niveis superiores de compromiso. A pesar de non haber moitos estudos sobre a materia, ao tratarse o sector hoteleiro dun ámbito de actividade onde a conciliación da vida familiar e laboral é máis difícil que noutros, fórmulase a hipótese apoiada na recente análise de Gallardo Gallardo *et al.* (2007) onde se conclúe este resultado. En calquera caso, algúns estudos anteriores non atopan diferenzas significativas entre o compromiso organizativo e o sexo (Jacobsen, 2000).
- Hipótese 2 (H2): A relación entre idade e compromiso é lineal e progresiva. A maioría dos estudos máis recentes que se analizaron supoñen unha relación positiva entre o aumento da idade e o compromiso dos empregados (McNeesse-Smith e Van Servellen 2000; McNeesse-Smith e Nazarey, 2001; Juaneda Ayensa e González Menorca, 2007).
- Hipótese 3 (H3): Os casados presentan niveis superiores de compromiso. Aínda que tampouco existen moitos estudos neste ámbito, os máis sobresalientes (Martin, Magenau e Peterson, 1986) refírense á relación entre responsabilidades familiares e compromiso organizativo de maneira positiva, o que leva a formular a hipótese neste sentido. Non obstante, tamén podería formularse dun modo diferente, tendo en conta que os individuos casados poderían experimentar un maior conflito entre a súa vida laboral e familiar (teoricamente teñen menos tempo e enerxía que dedicarlle á empresa en termos de compromiso), o que, segundo a teoría de inclusión parcial, podería afectar de forma negativa ao compromiso organizativo (Mathieu e Zajac, 1990).
- Hipótese 4 (H4): Os individuos con menores niveis educativos presentan un compromiso organizativo máis elevado. Partindo do concepto de compromiso afectivo e, mesmo, do de continuidade, parece lóxico pensar que a oportunidade ofrecida pola compañía ao empregado cun nivel académico baixo implica unha maior "gratidade" por iso, ademais dunha baixa posibilidade doutras alternativas laborais, propiciando un maior compromiso organizativo coa empresa (Mathieu e Zajac, 1990; Ríos Manríquez, Téllez Ramírez e Ferrer Guerra, 2010), formulándose a hipótese neste sentido.
- Hipótese 5 (H5): Non hai relación significativa entre afiliación sindical e compromiso. Baseándonos nalgúns meta-análises (Reed, Young e McHugh, 1994; Fuller e Hester, 1998) e estudos (Angle e Perry, 1986; Magenau, Martin e Peterson, 1988; Fullagar e Barling, 1991), onde a correlación negativa entre afiliación sindical e compromiso é bastante pequena, e nos traballos sobre a existencia do "dobre compromiso" (sindical e organizativo), fórmulase a inexistencia de relación importante entre a pertenza a un sindicato e o compromiso organizativo.

3. EVOLUCIÓN DO SECTOR TURÍSTICO

A importancia do turismo na economía e na sociedade española contemporánea queda patente no estudo de Cuadrado Roura e López Morales (2011, p. 2), onde 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. Realmente, cuando se discute sobre la necesidad de un cambio –de modelo– del sistema productivo español difícilmente se cuestiona el rol que puede y debe desempeñar el turismo en los próximos años. Lo cual no contradice la necesidad de reordenar algunos componentes de la oferta, especialmente en el sector hotelero, y de intensificar los esfuerzos para atraer nuevos segmentos en los flujos turísticos del extranjero hacia España”*.

Esta necesidade de reorganización do sector hoteleiro fíxose máis urxente en plena crise económica, aínda que, como demostra o recente dato publicado da *Encuesta Anual de Servicios* do ano 2010 (INE, 2012b)¹, o sector mostra claros síntomas de resistencia nos momentos difíciles de recesión económica (táboa 2).

Táboa 2.- Enquisa Anual de Comercio, 2009-2010 (CNAE 2009)

Hostalería	Ano 2009	Ano 2010	Variación	Variación (%)
Número de empresas	283.868	282.949	-919	-0,32
Volumen de negocio	58.229.416	57.861.050	-368.366	-0,63
Compras e gastos	34.328.850	34.093.825	-235.025	-0,68
Investimento en activos materiais	18.450.239	18.523.889	73.650	0,40
Gastos de persoal	2.503.219	2.462.448	-40.771	-1,63
Persoal ocupado (media anual)	1.231.248	1.230.671	-577	-0,05

NOTA: Os datos económicos están expresados en miles de euros.

FONTE: Elaboración propia a partir dos datos do INE (2012b).

Nestes datos pode verse que practicamente se mantén o número de empresas (unha redución do 0,32%), o que representa un claro síntoma de que, a diferenza doutros sectores, a crise está sendo negativa pero non tanto no mantemento das empresas. Mesmo no apartado de investimento en activos materiais se produciu un leve crecemento do 0,40%, o que representa máis de 73 millóns de euros, cantidade que na situación económica actual é bastante destacable. En todo caso, o dato máis salientable é o mantemento do emprego no sector (unha leve caída do 0,05%). Esta realidade determina que se trata dun sector polo que se pode apostar, dada a súa resistencia á peor consecuencia que ten a crise: o desemprego.

Como moitas outras provincias e cidades non costeiras ou de interior de España, Córdoba presenta dous atractivos turísticos: o turismo cultural e o turismo rural, cunha clara aposta de diferenciación baseada na calidade. En relación co pri-

¹ Tendo en conta a reclasificación operada pola Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009, non se retrotrae máis o estudo para poder facer unha comparativa fidedigna.

meiro deles, cómpre sinalar que é nas dúas últimas décadas cando emerxe con máis forza, converténdose nun produto de consumo xeneralizado e nunha das áreas de maior crecemento dentro do comercio turístico cordobés.

Pola súa parte, en relación co segundo atractivo turístico de Córdoba, que neste caso se centra na súa provincia, pode sinalarse que o turismo rural está axudando dunha maneira moi destacada á diversificación das economías locais e a dinamizar os destinos, o que permite a recuperación do patrimonio natural, cultural etnográfico e arquitectónico a través da rehabilitación de edificios e, nalgúns casos, de poboacións rurais menores abandonadas. Porén, este concepto de turismo rural, vinculado a actividades agrícolas e gandeiras como sector de referencia na provincia cordobesa, está evolucionando lentamente, dando paso a unha formulación máis ampla onde a estadía no medio rural e as actividades que nela se desenvolven pasan a integrarse nunha nova definición.

Dentro deste ámbito, en Córdoba está emerxendo de maneira importante unha nova tendencia turística que se caracteriza por coñecer a gastronomía de determinadas zonas e, dentro desta, por todo o relacionado co viño. Así, o viño, a comida, o turismo e os seus factores adxacentes son os elementos fundamentais do produto “turismo do viño” que lles proporciona unha experiencia e un determinado estilo de vida aos visitantes. Dentro desta tipoloxía destaca a Ruta do Viño Montilla-Moriles, que naceu a principios do ano 2001.

Centrándonos no ámbito hoteleiro da cidade de Córdoba (onde se concentra o 72% do número de habitacións totais), segundo o Observatorio de Turismo da cidade o ano 2011 foi un bo ano turístico, cun crecemento do 12,97% no número de viaxeiros aloxados en establecementos hoteleiros, dato que mellora notablemente o crecemento do 4,85% do ano anterior. Pola súa parte, as pernoitas alcanzaron a cifra de 1.236.628, cun crecemento similar ao de viaxeiros, un 12,11%. Neste incremento tivo unha grande influencia a mellora do turismo estranxeiro, que aumentou un 23,68% no número de viaxeiros e un 23,80% no de pernoitas, mentres que a chegada de viaxeiros nacionais foi máis reducida, cun crecemento do 5,86% e do 5,17% en pernoitas.

En relación coa oferta turística, cómpre sinalar que tamén a capacidade hoteleira de Córdoba seguiu un crecemento positivo durante o ano 2011 ao abrirse sete novos establecementos. Isto permitiu que a infraestrutura hoteleira da capital quede formada por 96 establecementos, dos que 55 son hoteis e 41 son pensións.

A evolución do período 2010-2011 mostra un crecemento do 3,77% no número de hoteis. Polo que respecta ao número de prazas hoteleiras, o crecemento é do 1,24%. Analizando o dato da década, os números son moi significativos, pois nestes anos o incremento no número de prazas foi do 37,32%.

4. METODOLOXÍA

O sector ao que se dirixe esta investigación está circunscrito polo ámbito de actividade na hostalería tanto na cidade coma no resto da provincia de Córdoba (sen

incluír pensións ni hostais). A importancia e a complexidade das variables que inciden nos empregados da hostalería cordobesa fixeron que estenderamos o estudo a toda a poboación. Ademais, ao ser toda a poboación “facilmente” abarcable, optamos por recoller a opinión de todos os empregados do sector co fin de obter unha información máis completa e precisa.

Para a obtención dos datos dos hoteis contactouse coa organización empresarial onde están asociados a maior parte deles (HOSTECOR), que facilitou un listado que incluía o nome do hotel, a súa categoría profesional, o seu enderezo postal, o teléfono e, de ser o caso, a páxina web ou o enderezo de correo electrónico.

Unha vez que se agruparon os hoteis por división xeográfica, entre os meses de abril e outubro de 2010 comezouse coas chamadas persoais aos responsables ou aos directores dos hoteis. En gran parte dos hoteis de menor tamaño coincidía a persoa do director co propietario, mentres que, pola contra, nos de maior entidade (moitas veces incluídos na estrutura de cadeas hoteleiras) se produce unha separación entre a propiedade e a xestión, estando esta última en mans de profesionais en moitos casos con formación universitaria específica. Nesa primeira toma de contacto telefónico solicitábaselles a súa participación no proxecto de investigación, concertando á súa vez unha reunión para explicarlles os principais obxectivos que se tiñan e entregándolles os cuestionarios e sobres en branco.

O cuestionario elixido para o desenvolvemento do traballo de campo baseouse no coñecido *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ²)* ou cuestionario de Porter *et al.* (1974). Segundo os seus propios autores, no deseño buscaban conseguir unha “*una ferramenta fácil de administrar e que se puidera usar en diferentes organizacións entre unha gran variedade de empregados*” (Porter, Steers e Mowday, 2005, p. 177). A ampla utilización deste instrumento entre a comunidade científica que estudou o compromiso organizativo ten a súa base principal nas súas boas propiedades psicométricas. Versións máis actuais como, entre outras, a de De la Rosa Navarro e Carmona Lavado (2010), reducen os quince ítems iniciais a nove, aínda que en certo modo se perde parte da información que os primeiros conseguían resaltar. O *OCQ* consta de quince ítems nos que o enquisado ha de indicar o seu grao de acordo ou de desacordo nunha escala de Likert de cinco puntos. Na táboa 3 preséntase a ficha técnica da investigación.

Táboa 3.- Ficha técnica da investigación

Ámbito xeográfico	Provincial (Córdoba)
Universo	Persoal dos establecementos hoteleiros
Tamaño do universo	1.074 empregados en 87 hoteis
Modo de aplicación	Cuestionario estruturado e cerrado
Tamaño da mostra	585
Taxa de resposta	54%
Erro	2,735%

FONTE: Elaboración propia.

² Anéxase o cuestionario utilizado.

Pola súa parte, na táboa 4 preséntanse os principais resultados agregados conseguidos co traballo de campo. Cómpre destacar que o 84% dos establecementos hoteleiros participaron en diferente medida na enquisa (concretamente 73³). Pola súa parte, a taxa de resposta concreta dos empregados ascendeu a 585 enquisas cubertas de maneira adecuada, o que representa o 54% do total da poboación universo.

Táboa 4.- Principais resultados cuantitativos obtidos

Nº de estrelas	Hoteis	Hoteis enquisados	Taxa de resposta	Persoal empregado	Persoal enquisado	Taxa de resposta
Cinco	3	3	100%	65	53	82%
Catro	17	16	94%	506	211	42%
Tres	23	20	87%	283	167	59%
Dos	27	22	81%	135	93	69%
Unha	17	12	71%	85	61	72%
TOTAL	87	73	84%	1.074	585	54%

FONTE: Elaboración propia.

Unha vez clasificados e ordenados os cuestionarios correctamente cubertos, tabuláronse e procesáronse co programa específico para as ciencias sociais SPSS 15.0 para Windows, e aplicáronse técnicas estatísticas para o contraste de hipóteses. Desta forma, utilizáronse a análise da varianza e a regresión múltiple para determinar unha posible relación entra varias variables independentes e o constructo obxecto de análise.

5. RESULTADOS DA INVESTIGACIÓN E DISCUSIÓN

Para poder realizar o contraste para a aceptación ou o rexeitamento das hipóteses formuladas na sección 2 realizouse unha análise bivariante, que persegue descubrir a influencia das mencionadas variables inherentes ao propio empregado sobre o seu nivel de compromiso organizativo. Para iso efectuarase o estudo estatístico da análise da varianza (ANOVA) e a análise de regresión múltiple. Na táboa 5 preséntase o resultado da primeira das técnicas descritas.

Da análise inicial da táboa 5 poden sacarse unha serie de conclusións provisoriais que deben ser destacadas para o mellor entendemento do funcionamento do compromiso organizativo nos empregados do sector hoteleiro. Analízanse aquelas cuxa significación estatística permite resaltar a correlación entre a variable analizada e o constructo obxecto de estudo.

³ Cun erro do 5%, un deseño mostral estratificado esixiría enquisar 71 hoteis en total: 3 de cinco estrelas, 14 de catro estrelas, 18 de tres estrelas, 22 de dúas estrelas e 14 dunha estrela. Coa mostra obtida supéranse estas cifras, agás no caso dos hoteis dunha estrela, que supuxeron unha especial complicación no traballo de campo pola súa desconfianza respecto da confidencialidade da enquisa, principalmente.

Táboa 5.- Contraste diferenza de medias e análise da varianza (ANOVA)

Variable	Categoría	Porcentaxe	Compromiso (med.)	F (p-valor)
Sexo	Home	46,4%	3,74	0,378 (0,539)
	Muller	53,6%	3,70	
Idade (anos)	16-29	23,8%	3,51	5,165 (0,000)*
	30-39	31,8%	3,69	
	40-49	30,1%	3,83	
	50-59	12,8%	3,90	
	> 60	01,6%	3,91	
Estado civil	Solteiro	35,3%	3,57	6,955 (0,000)*
	Casado	53,3%	3,77	
	Divorciado	10,1%	3,97	
	Viúvo	01,2%	4,19	
Nivel educativo	FP/Secretariado	15,2%	3,82	3,186 (0,013)*
	Bacharelato	55,9%	3,66	
	Diplomado universitario	22,5%	3,57	
	Licenciado universitario	06,2%	3,65	
	Máster ou doutoramento	0,2%	4,27	
Afiliação sindical	Si	12,7%	3,65	0,779 (0,378)
	Non	87,3%	3,73	

NOTA: *Significativo ao 5%.

FONTE: Elaboración propia.

En relación coa idade, os resultados medios obtidos son moi claros no que respecta á relación crecente positiva entre idade e compromiso organizativo, é dicir, cando aumenta a idade tamén o fai o compromiso do empregado. Este resultado coincide plenamente cos estudos de McNeesse-Smith e Van Servellen (2000) e de McNeesse-Smith e Nazarey (2001), que xustifican esa relación baseándose fundamentalmente na correlación desta variable coa antigüidade na empresa, o que se pode traducir nunha maior socialización dentro da organización. Para estes autores, elementos como o estadio de desenvolvemento da carreira, a idade ou o estado de desenvolvemento persoal ou laboral son determinantes na evolución do compromiso.

Polo que se refire ao estado civil, os solteiros presentan o menor nivel medio de compromiso, ao contrario dos casados, dos divorciados e, especialmente, dos viúvos. A existencia dunha relación entre a idade e os estados civís diferentes a solteiro fai que se poida relacionar o estado civil coa variable anteriormente analizada (a idade). Así, por termo medio, os máis novos son os solteiros e os maiores son o resto de posibilidades existentes en materia de estado civil.

En canto ao nivel educativo, preséntase unha relación co compromiso con forma gráfica de U, comezado cun nivel alto nos niveis menores de estudos (FP/Secretariado), baixando progresivamente a medida que estes aumentan ata alcanzar a licenciatura e o máster ou o doutoramento, onde o compromiso alcanza a súa cota superior. Este resultado está en liña co estudo de Gallardo Gallardo *et al.* (2007), quen obtiveron o nivel de compromiso máis alto nos titulados universita-

rios de grao superior e nos traballadores con estudos de nivel de bacharelato ou inferior e, porén, os titulados de grao medio presentaban un nivel de compromiso organizativo moito máis baixo.

A aplicación da outra técnica de contraste antes sinalada –a análise de regresión múltiple– ten como finalidade determinar a posible relación entre variables independentes (no noso caso, relacionadas con aspectos persoais do individuo) e outra variable dependente: o compromiso organizativo (táboa 6). Aplícase igualmente un modelo de regresión lineal ao ser a variable dependente continua (media dos 15 ítems do OCQ de Porter comprendida entre 1 e 5). Pola súa parte, a codificación das variables independentes é a seguinte:

- Sexo (1-varón).
- Idade (anos).
- Estado civil (1-solteiro, 0-resto de estados): o resto de estados non se desagrega, xa que maioritariamente se trata de casados (viúvos e divorciados non alcanzan o 12% do total da mostra).
- Nivel académico (desde bacharelato ou inferior ata máster ou doutoramento): ao igual que no caso anterior, a pesar de que na táboa da análise ANOVA se desagregou en maior medida esta variable, no modelo de regresión non se aplica esta codificación pola escasa representatividade dos niveis académicos superiores (máis do 70% dos enquisados corresponden ao nivel educativo de bacharelato ou inferior).
- Afiliación sindical (1-afiliado).

Táboa 6.- Análise de regresión múltiple

Variable	B coeficiente	Erro tip.	Valor t	Significación
Sexo	-0,066	0,054	-1,211	0,226
Idade (anos)	0,092	0,035	2,626	0,009*
Estado civil	0,029	0,065	0,451	0,652
Nivel académico	-0,048	0,027	-1,758	0,079**
Afiliación sindical	-0,074	0,082	-0,895	0,371
Constante	1,955	0,196	9,984	0,000

NOTA: *Significativo ao 5%; **Significativo ao 10%.

FONTE: Elaboración propia.

Unha vez determinados os resultados iniciais da aplicación de ambas as dúas técnicas de contraste, a continuación analízase a validez ou o rexeitamento das hipóteses nos termos formulados anteriormente.

Polo que se refire á hipótese 1 (H1): Os homes presentan niveis superiores de compromiso, o valor do compromiso medio non determina diferenzas importantes por razón de xénero, o que se confirma na falta de significación estatística da análise da varianza e do coeficiente desa variable na regresión múltiple onde, ademais, o coeficiente negativo (-0,066), ao estar a variable recodificada en

1 = home e 0 = muller, determinaría un menor grao de compromiso para os empregados varóns. Neste sentido, os resultados lévannos a rexeitar esta hipótese nos termos formulados e a confirmar a non existencia de relación entre o xénero do individuo e o compromiso organizativo deste, aseverando así os resultados, entre outros, do estudo de Jacobsen (2000).

Con respecto á hipótese 2 (H2): A relación entre idade e compromiso é lineal e progresiva, a análise da varianza e a regresión múltiple presentan resultados significativos estatisticamente nesta variable. Ademais, este último establece un coeficiente positivo, destacando que cando aumenta a idade tamén o fai o compromiso organizativo cara á empresa onde se traballa. Así, debemos aceptar a hipótese establecida de relación lineal e crecente entre a idade dos empregados e o compromiso laboral destes, tal e como apuntan a maioría dos estudos recentes analizados (McNeesse-Smith e Van Servellen 2000; McNeesse-Smith e Nazarey, 2001; Juaneda Ayensa e González Menorca, 2007).

En canto á hipótese 3 (H3): Os casados presentan niveis superiores de compromiso, a análise da varianza presenta significación estatística na diferenza de medias de compromiso segundo o estado civil. Pola súa parte, a regresión múltiple mostra un coeficiente positivo (dada a recodificación da variable a 1 = solteiros e 0 = resto de estados), que suporía a maior probabilidade de compromiso cando se está solteiro, pero non existe significación estatística nese coeficiente que nos permita facer esta aseveración de maneira clara. Así pois, neste caso debemos rexeitar a hipótese no sentido formulado, xa que as conclusións non permiten determinar o maior compromiso dos casados con respecto ao resto de estados civís, confirmando estudos como o de Mathieu e Zajac (1990).

En relación coa hipótese 4 (H4): Os individuos con menores niveis educativos presentan un compromiso organizativo máis elevado, o contraste ANOVA determina significación estatística na diferenza de medias de compromiso organizativo segundo o nivel de estudos, obtendo valores máis elevados nos niveis de bacharelato ou inferior (o caso do máster ou do doutoramento non é destacable, xa que só hai un individuo). Do mesmo modo, a análise de regresión múltiple presenta un coeficiente negativo e significativo ao 10% para esta variable, o que leva aparellada a menor probabilidade de estar comprometido cando se aumenta o nivel académico. Como se estableceu na formulación desta hipótese, confirmase que a oportunidade laboral ofrecida pola empresa hoteleira ao empregado cun nivel académico baixo implica unha maior "gratidade" por iso, o que propicia un maior compromiso organizativo coa empresa, polo que debemos aceptar esta hipótese, confirmando os resultados extraídos do recente estudo de Ríos Manríquez, Téllez Ramírez e Ferrer Guerra (2010).

No tocante á hipótese (H5): Hai relación significativa entre a afiliación sindical e o compromiso, no estudo de análise da varianza e na análise de regresión múltiple non se percibe significación estatística nin na diferenza de medias nin no coeficiente asociado á regresión para a variable afiliación sindical. Non obstante, a revisión das medias de compromiso e o coeficiente negativo da regresión (onde a

codificación era 0 = non afiliado e 1 = afiliado) parecen determinar de maneira tenue un menor compromiso para aqueles que pertencen a algunha organización sindical. Aínda así, neste caso os resultados indican que debemos aceptar a hipótese nos termos formulados, concluíndo a ausencia de dependencia entrambas as dúas variables. Este resultado é acorde coas conclusións extraídas, entre outros, por Angle e Perry (1986); Magenau, Martin e Peterson (1988); Fullagar e Barling (1991); Reed, Young e McHugh (1994) ou Fuller e Hester (1998).

6. CONCLUSIÓNS

Na actualidade o turismo está demostrando unha forte resistencia á peor consecuencia que ten a crise económica xeral que nos afecta: o desemprego. Por iso, é fundamental o desenvolvemento de estudos específicos sobre este ámbito de actividade, xa que co seu mellor entendemento e coa busca de factores que fomenten as vantaxes competitivas se permitirá, á súa vez, a súa maior participación no desenvolvemento económico en xeral e na creación de emprego en particular.

Dentro deste grupo de actuacións ou de actividades con potencial para o desenvolvemento destas vantaxes teñen un papel destacado, sen dúbida, os recursos humanos empregados no sector –o hoteleiro– especificamente no noso estudo. E dado o contacto intenso entre cliente e empregado neste ámbito, parece evidente que contar con empregados satisfeitos e comprometidos co seu traballo e coa empresa que os emprega é unha garantía na satisfacción do cliente e no seu compromiso e fidelidade cara ao hotel que os acolle.

Partindo destas importantes premisas, este artigo pretende contribuír a mellorar o coñecemento sobre o compromiso organizativo no sector hoteleiro na provincia e na cidade de Córdoba, identificado cun turismo de motivación cultural e rural (aplicable con certos matices a outras zonas xeográficas similares en España), e, así mesmo, a estudar a relación que determinadas variables inherentes á persoa poden ter no compromiso deste. Na práctica pretendemos proporcionar-lles ideas aos xestores e directivos da hostalería para coñeceren que características do individuo son as que fomentan o seu compromiso sabendo, non obstante, que serán as medidas organizativas e de mellora da satisfacción dos empregados as que mellor resultado terán no constructo obxecto de análise.

Unha vez aplicadas as técnicas estatísticas utilizadas para contrastar as hipóteses de partida sobre a relación das variables anteriormente sinaladas e o compromiso organizativo, pode destacarse que o xénero e a afiliación sindical non teñen influencia no compromiso, o cal rompe con algúns tópicos no sector que còmpre superar. Pola súa parte, o compromiso si presenta unha clara dependencia da variable idade, xa que o aumento desta produce tamén un maior compromiso. Este dato confirma o carácter continuo e estable do compromiso e, ademais, a súa grande implicación na socialización dos traballadores dentro das empresas hoteleiras. Porén, cando se analiza o nivel de estudos dos empregados e o seu grao de

compromiso, debe concluírse a relación negativa entrambos os dous, xa que a probabilidade de estar comprometido aumenta cando se teñen niveis educativos inferiores. Isto pode ter a súa explicación no maior equilibrio alcanzado en determinados niveis académicos “baixos” entre o potencial motivador do posto e o grao de cumprimento das expectativas reais obtidas por parte do traballador.

Os resultados permiten extraer algunhas implicacións prácticas que puideran serlles útiles aos directivos hoteleiros, máis alá das determinadas anteriormente, como podería ser a aplicación dos criterios de maior/menor compromiso relacionado con determinadas características persoais como, entre outros, nos procesos de recrutamento e selección de persoal, poñendo así unha maior concentración en determinados perfís laborais. Baixo esta premisa é moi importante a conclusión que disocia o compromiso co xénero, facendo inútil a busca ou a selección de mulleres ou de homes de maneira diferenciada, ao igual que para a afiliación sindical. Neste sentido, os directivos hoteleiros deberían saber captar as necesidades particulares dos distintos individuos sen incorrer en tratos discriminatorios.

Con todo, é un dato importante no recrutamento e selección de persoal a relación positiva entre a idade e o compromiso organizativo. Esta cuestión tamén lles permite aos directivos hoteleiros poder programar mellor e de maneira máis adecuada, por exemplo, os plans de formación, xa que o coñecemento desa relación positiva (e do compromiso coa produtividade) debería levalos a fomentar o establecemento de programas formativos máis intensamente, se iso é posible, canto maior é a idade dos formados. Desta forma, posiblemente o aproveitamento desa formación e a retroalimentación que produce no compromiso será maior que para empregados moito máis novos.

En relación con estas pinceladas prácticas, tamén a dirección hoteleira debe ter moi en conta a relación negativa entre o nivel educativo e o compromiso. Concretamente, sobre esta cuestión os directivos deberían ser moi sensibles á adecuación persoal-posto, pois desde o punto de vista académico é sabido que calquera infra ou supra cualificación pode ter un impacto transcendental na rotación de persoal e, sen dúbida, no rendemento.

Como principal limitación ao estudo cómpre sinalar que sería desexable o desenvolvemento de fontes estatísticas oficiais, que permitan a realización de estudos cuxos resultados conduzan ao establecemento de políticas laborais encamiñadas a incrementar o benestar dos traballadores. Para iso é esencial o aumento da cantidade de información específica sobre o sector turístico en xeral e o hoteleiro en particular, a pesar de recoñecer o esforzo que neste camiño está realizando o Instituto de Estudos Turísticos de España.

Como futuras liñas de investigación consideramos que sería moi recomendable incidir na importancia que ten no sector a necesaria conciliación da vida laboral e familiar, debéndose realizar estudos específicos que determinen como afecta a amplitude e a flexibilidade horaria en variables xerais como a satisfacción pola vida e o benestar psicolóxico, que se poden ver afectados pola dificultade que lles ofrece o traballo hoteleiro no necesario equilibrio da xornada e do horario laboral

co lecer e co tempo libre, así como con outros aspectos da vida. Buscar fórmulas que posibiliten ese equilibrio e que permitan compaxinar o traballo con outras actividades producirá unha incidencia positiva na eficacia e eficiencia organizativa.

ANEXO

PREGUNTAS DO CUESTIONARIO DE PORTER *et al.* (1974) (OCQ)

1. Estou disposto a realizar un grande esforzo para contribuír ao éxito da organización.
2. Cando falo cos meus amigos dígolles que a miña organización é un gran lugar para traballar.
3. Sinto moi pouca lealdade cara a esta organización.
4. Aceptaría case calquera tipo de tarefa con tal de seguir traballando aquí.
5. Considero que os meus valores e os da dirección da organización son moi similares.
6. Síntome orgulloso de dicir que formo parte desta organización.
7. Non me importaría traballar noutra organización se o tipo de traballo fora similar.
8. A dirección da organización contribúe a que me sinta motivado no desempeño do meu traballo.
9. Nas miñas circunstancias actuais, apenas me afectaría ter que abandonar esta organización.
10. Estou encantado de ter escollido esta organización para traballar e non outras ás que considerei unirme no seu momento.
11. Non paga a pena permanecer traballando nesta organización indefinidamente.
12. A miúdo discrepo coa política da organización en asuntos relacionados cos empregados.
13. Impórtame moito o futuro desta organización.
14. Para min esta é a mellor organización posible para traballar.
15. Definitivamente, a decisión de traballar nesta organización foi un erro pola miña parte.

BIBLIOGRAFÍA

- ALAS, R. (2007): "The Impact of Employee Participation on Job Satisfaction During Change Process", *Problems and Perspectives in Management*, 5 (4), pp. 28-33.
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. (1996): "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), pp. 252-276.
- ALLES, A. (2007): *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ANGLE, H.L.; PERRY, J.L. (1981): "An Empirical Assessment of Organizational Commitments and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), pp. 1-14.
- ANGLE, H.L.; PERRY, J.L. (1986): "Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates", *Academy of Management Journal*, 29 (1), pp. 31-50.
- ARCINIEGA, L. (2002): *Organizational Commitment Mexico How to Make People Put the Shirt?* México: Limusa.
- ARIAS GALICIA, F.; VARELA SOSA, D.; LOLI PINEDA, A.; QUINTANA OTINIANO, M. (2003): "El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos", *Revista de Investigación en Psicología*, 6 (2), pp. 4-17.

- ASHMAN, I.; WINSTANLEY, D. (2006): "The Ethics of Organizational Commitment", *Business Ethics: A European Review*, 15 (2), pp. 145-153.
- AYUNTAMIENTO DE CÓRDOBA (2012): *Informe anual del Observatorio Turístico de Córdoba. Año 2011*. Córdoba: Diputación de Córdoba/Turismo de Córdoba, Patronato Provincial.
- BAYONA SÁEZ, C.; GOÑI LEGAZ, S.; MADORRÁN GARCÍA, C. (2000): "Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (1), pp. 139-149.
- BLAU, G.J.; BOAL, K.R. (1987): "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Review*, 12 (2), pp. 288-300.
- BRICKMAN, P. (1987): "Commitment", en C.B. Wortman e R. Sorrentino [ed.]: *Commitment, Conflict, and Caring*, pp. 1-18. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- BROWN, S.P. (1996): "A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, 120 (2), pp. 235-255.
- CLARK, A.E. (1998): *Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries*. (OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers, 34). Paris: OECD.
- COHEN, A. (2003): *Multiple Commitments at Work: An Integrative Approach*. Hillsdale, MI: Erlbaum.
- COHEN, A.; KIRSCHMENYER, C. (1995): "A Multidimensional Approach to the Relation between Organizational Commitment and Non-Work Participation", *Journal of Vocational Behaviour*, 46, pp. 189-202.
- CUADRADO ROURA, J.R.; LÓPEZ MORALES, J.M. (2011): "El turismo: un sector clave en la economía española", *Papeles de Economía Española*, 128, pp. 2-20.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. (2001): *Human Behavior at Work*. 11th ed. México: McGraw Hill.
- DE LA ROSA NAVARRO, M.D.; CARMONA LAVADO, A. (2010): "Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización", *Universia Business Review*, 26, pp. 112-132.
- FULLAGAR, C.; BARLING, J. (1991): "Predictors and Outcomes of Different Patterns of Organizational and Union Loyalty", *Journal of Occupational Psychology*, 64 (2), pp. 129-143.
- FULLER, J.B.; HESTER, K. (1998): "The Effect of Labor Relations Climate on the Union Participation Process", *Journal of Labor Research*, 14 (1), pp. 171-187.
- GALLARDO GALLARDO, E.; SÁNCHEZ CAÑIZARES, S.; LÓPEZ-GUZMÁN GUZMÁN, T.; 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, pp. 87-106.
- GALUP, S.; KLEIN, G.; 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), pp. 58-68.
- HREBINIAK, L.G.; ALUTTO, J.A. (1972): "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 555-573.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2011): *Encuesta de Ocupación Hotelera*. Madrid: INE, Servicio de Publicaciones.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2012a): *Datos Económicos*. Madrid: INE, Servicio de Publicaciones.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2012b): *Encuesta Anual de Servicios*. Madrid: INE, Servicio de Publicaciones.
- JACOBSEN, D.I. (2000): "Managing Increased Part-Time: Does Part-Time Work Imply Part-Time Commitment?", *Managing Service Quality*, 10 (3), pp. 187-200.

- JUANEDA AYENSA, E.; GONZÁLEZ MENORCA, L. (2007): "Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo", en J.C. Ayala Calvo [coord.]: *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, pp. 3590-3609. Logroño: Universidad de La Rioja.
- LAGOMARSINO, R. (2003): "Compromiso organizacional", *Revista de Antiguos Alumnos del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo*, 6 (2), pp. 79-83. Montevideo: Universidad de Montevideo, Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo (IEEM).
- LEE, C.; WAY, K. (2010): "Individual Employment Characteristics of Hotel Employees that Play a Role in Employee Satisfaction and Work Retention", *International Journal of Hospitality Management*, 29 (3), pp. 344-353.
- LEE, 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), pp. 732- 739.
- MAGENAU, J.M.; MARTIN, J.E.; PETERSON, M.M. (1988): "Dual and Unilateral Commitment among Stewards and Rank-And-File Members", *Academy of Management Journal*, 31 (2), pp. 359-376.
- MARTIN, J.E.; MAGENAU, J.M.; PETERSON, M.F. (1986): "Variables Related to Patterns of Union Stewards Commitment", *Journal of Labor Research*, 7 (4), pp. 323-336.
- MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. (1990): "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108 (2), pp. 171-194.
- MCNEESE-SMITH, D.K.; NAZAREY, M. (2001): "A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment among Nurses/Practitioner Application", *Journal of Healthcare Management*, 46 (3), pp. 175-88.
- MCNEESE-SMITH, D.K.; VAN SERVELLEN, G. (2000): "Age, Developmental and Job Stages: Impact on Nurse Outcomes", *Outcomes Management for Nursing Practice*, 4 (2), pp. 97-104.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1984): "Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), pp. 372-378.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1991): "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1997): *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; SMITH, C.A. (1993): "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp. 538-551.
- MEYER, J.P.; HERSCOVITCH, L. (2001): "Commitment in the Workplace. Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 11 (3), pp. 299-326.
- MEYER, J.P.; STANLEY, D.J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. (2002): "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), pp. 20-52.
- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. (1979): "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), pp. 224-247.
- MOYNIHAN, D.; PANDEY, S. (2007): "Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment", *Administration & Society*, 39 (7), pp. 803-832.
- O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J. (1986): "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 492-499.

- O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D.F. (1991): "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34 (3), pp. 487-516.
- PEIRÓ, J.M.; PRIETO, F. (1996): *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T. (2005): "Do Employee Attitudes towards Organizations Matter? The Study of Employee Commitment to Organizations", en K.G. Smith e M.A. Hitt [ed.]: *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*, pp. 171-189. New York, NY: Oxford University Press.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T.; BOULIAN, P.V. (1974): "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), pp. 603-609.
- POWELL, D.M.; MEYER, J.P. (2004): "Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), pp. 157-177.
- REED, C.S.; YOUNG, W.R.; MCHUGH, P.P. (1994): "A Comparative Look at Dual Commitment: An International Study", *Human Relations*, 47 (10), pp. 1269-1293.
- REISINGER, Y. (2001): "Unique Characteristics of Tourism, Hospitality, and Leisure Services", en J. Kandampully, C. Mok e B. Sparks [ed.]: *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*, pp. 23-45. New York, NY: The Haworth Hospitality Press.
- RÍOS MANRÍQUEZ, M.; TÉLLEZ RAMÍREZ, M.R.; FERRER GUERRA, J. (2010): "El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las pymes", *Contaduría y Administración*, 231, pp. 103-125.
- SALANCIK, G. (1977): "Commitment is Too Easy!", *Organizational Dynamics*, 6, pp. 62-80.
- SALLAN, J.M.; SIMO, P.; FERNÁNDEZ, V.; ENACHE, M. (2010): "Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: modelo de dos componentes de compromiso de continuidad", *Cuadernos de Gestión*, 10 (2), pp. 15-28.
- SCHOLARIOS, D.; MARKS, A. (2004): "Work-Life Balance and the Software Worker", *Human Resource Management Journal*, 14 (2), pp. 54-74.
- SCHOLL, R. W. (1981): "Differentiating Commitment from Expectancy as a Motivating Force", *Academy of Management Review*, 6, pp. 589-599.
- SEASHORE, S.E. (1974): "Job Satisfaction as an Indicator of the Quality of Employment", *Social Indicators Research*, 1 (2), pp. 135-168.
- SCHELDON, M.E. (1971): "Investments and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16 pp. 142-150.
- SPECTOR, P.E. (1997): *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SWAILES, S. (2002): "Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures", *International Journal of Management Reviews*, 4 (2), pp. 155-178.
- TESTA, M.R. (2001): "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment", *The Journal of Psychology*, 135 (2), pp. 226-236.
- WIENER, Y. (1982): "Commitment in the Organization: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7 (3), pp. 418-428.