

## INFLUENCIA DE VARIABLES PERSONALES EN EL COMPROMISO ORGANIZATIVO DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR HOTELERO

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

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

---

**Resumen:** El compromiso organizativo es un constructo de enorme interés para las empresas, dada la relación existente entre este y los distintos indicadores del funcionamiento organizativo, como la productividad, el nivel de absentismo y rotación, el estrés laboral o la satisfacción del cliente. Esta importancia se vuelve mayor, si cabe, en una situación de crisis como la actual, donde esos indicadores son claves para el éxito de las organizaciones en general y para las hoteleras en particular, que se caracterizan por un contacto intenso con los clientes. Bajo este prisma, este artículo pretende desarrollar el conocimiento sobre el compromiso organizativo de los empleados del sector hotelero (concretamente en la provincia y en la ciudad de Córdoba) y su relación con determinadas variables personales de estos. En este sentido, se aprecia claramente una relación lineal y progresiva con respecto a la edad de los trabajadores e inversa con su nivel educativo. De esta forma, se pretende que a través del mejor conocimiento de este constructo, los directivos hoteleros entiendan la importancia de su desarrollo y que lo pongan como objetivo de las diferentes áreas de influencia en el capital humano.

**Palabras clave:** Compromiso organizativo / Hotelería / 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

En la visión del mundo actual las empresas se configuran como mucho más que medios para proveer bienes y servicios a la sociedad (Alas, 2007), ya que en todas

ellas interactúan personas, y no importa su número, pues cada una de ellas cumple un rol, desde “simples” empleados hasta jefes o directivos. Todas esas personas tienen determinados comportamientos según las circunstancias y roles que desempeñen (Alles, 2007).

Estos individuos conforman el valor más importante para las compañías, al haberse superado la visión de los trabajadores como un coste y al integrarlos dentro del capital de la propia empresa, considerándolos la parte más valiosa de esta. Así, los recursos humanos se han convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de la competitividad de las empresas (De la Rosa Navarro y Carmona Lavado, 2010).

Esta consideración primordial de los recursos humanos como piezas clave para el éxito de cualquier compañía se vuelve más trascendental, si cabe, en las empresas turísticas, donde su gestión presenta indudables singularidades con respecto a otro tipo de empresas y organizaciones.

Reisinger (2001) afirma que hay un claro reconocimiento de que los servicios relacionados con el turismo y la hotelería requieren unos puntos de vista de marketing y gestión diferentes a los productos físicos, ya que tienen una alta dependencia de la satisfacción del cliente, por lo que para poder ser rentables necesitan desarrollar estrategias efectivas y adaptadas a las propias características del sector y del cliente.

Así, 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. Algunas organizaciones se han preocupado por mantener a sus individuos, pues reconocen las contribuciones que estos 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– que se sienta satisfecho y comprometido a un individuo (Galup, Klein y Jiang, 2008). Los empresarios deben atender cada área de trabajo y proporcionar un programa de mejora personalizado y orientado a los distintos grupos, de acuerdo con las características laborales de ese grupo (Lee y Way, 2010).

A escala mundial el turismo es un sector estratégico en la economía de cualquier país, debido a la repercusión que las variaciones de su actividad tienen sobre el resto de sectores: son los llamados efectos inducidos de arrastre. Esta cuestión es fundamental para España, que se encuentra inmersa en una crisis sin precedentes.

Este artículo trata de determinar la influencia que tienen determinadas variables inherentes al individuo o variables personales en el nivel de compromiso organizativo de los empleados en el sector hotelero, específicamente en la provincia (incluyendo la capital) y en la ciudad de Córdoba. Al tratarse esta de una zona geográfica con características bastante comunes al resto del turismo de interior en España, en contraposición al turismo de sol y playa, dados los valores añadidos que aporta la cultura y el mundo rural en esta tipología de turismo, creemos que, con ciertas limitaciones y con ciertos matices, las conclusiones obtenidas en esta

investigación son extrapolables al resto de las zonas nacionales con similares características.

Este constructo es de suma importancia en cualquier fase del ciclo económico, pero muy especialmente en un entorno como el que nos encontramos hoy en día de crisis global, dado que puede actuar como potencial factor explicativo de alguna variable dependiente, siendo esta la que queremos explicar o predecir y que se ve afectada por algunos factores. Es decir, al tratarse de facetas actitudinales de los empleados hacia su organización, influyen sobre su comportamiento en el lugar de trabajo. De hecho, pueden ser considerados como un importante indicador organizacional. Seashore (1974) y Clark (1998) los consideran como un output de la organización y el mercado laboral como una medida directa del bienestar.

Sin embargo, a pesar de que la seriedad de muchos estudios (como los anteriores) ha favorecido la evolución del saber en este dominio científico, también es cierto que las relaciones encontradas con las variables dependientes o consecuenciales carecen de una fuerte confirmación causal (Spector, 1997), utilizándose por ello expresiones como “potenciales” efectos de estos.

Algunas de las variables sobre las que se ha analizado la influencia del compromiso en el trabajo dentro del ámbito de lo social comprenden la calidad de vida/bienestar, el estrés laboral y la satisfacción del cliente. No obstante, mucha más atención se ha prestado desde el punto de vista económico a la relación existente entre este constructo y distintos indicadores del funcionamiento organizativo, como la productividad y el desempeño laboral, el nivel de absentismo y la intención de abandono y rotación.

A efectos de dar una adecuada estructura a ese artículo, tras esta introducción comenzamos con la revisión teórica del constructo objeto de estudio, continuando con el planteamiento de las hipótesis de trabajo, la descripción del área geográfica donde está referenciada la investigación, así como la metodología utilizada principalmente para el contraste de las hipótesis, que nos permitirán desarrollar la sección de resultados. Finalmente, se presentan una serie de conclusiones que pretendemos que permitan avanzar en el conocimiento sobre la materia tratada, así como las limitaciones al estudio y las futuras líneas de investigación que se proponen.

Por su parte, la elección de Córdoba para este estudio tiene que ver, como se ha señalado con anterioridad, con las características derivadas de un ingente legado cultural y monumental. Así, la UNESCO (Organización Cultural, Científica y Educativa de las Naciones Unidas) reconoció en el año 1994 la importancia universal de los bienes históricos cordobeses, ampliando el título de Patrimonio de la Humanidad no sólo a la Mezquita-Catedral, sino también a todo el conjunto urbano que la rodea y, recientemente (2012), a la Fiesta de los Patios como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Y también por su patrimonio natural, ya que cuenta con uno de los espacios naturales más variados y ricos de toda la Península Ibérica. Concretamente, la provincia ofrece multitud de caminos y rutas, albergando entre sus paisajes una reserva y tres parques naturales.

## 2. REVISIÓN TEÓRICA Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO

### 2.1. REVISIÓN TEÓRICA

Cuando hablamos de compromiso organizativo en los términos que lo hacemos en este estudio, nos estamos refiriendo a un componente intrínseco de la relación laboral, tanto para el empleado como para la organización, que va más allá del carácter formal y legal de un contrato de trabajo y que entra en la esfera, por lo tanto, del contrato psicológico, que implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas que están implícitas dentro de la interacción trabajador/empresa, convirtiéndose en una parte trascendente en la efectividad y competitividad de la organización.

Pero para que exista esta identificación de objetivos, es necesario que el individuo tenga la capacidad para realizar las tareas y que tenga un sistema de valores congruente con los valores centrales de la organización y, por su parte, la organización tendrá que seleccionar y desarrollar aquella gente que encaje con su situación, es decir, que recoja una óptima combinación entre las tareas a realizar y los requerimientos culturales (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991).

A pesar de la existencia de múltiples formas de compromiso, la mayoría de los autores (Brown, 1996; Meyer y Herscovitch, 2001) coinciden en que hay una *core essence* que caracteriza el constructo y que lo distingue de los otros tipos de compromiso antes reseñados. Meyer y Herscovitch (2001), tras recopilar una lista de definiciones de compromiso existentes y basándose en las similitudes encontradas, elaboraron una definición de lo que consideraban la esencia del compromiso, ya que para ellos las diversas formas de compromiso comparten esa esencia fundamental, como una fuerza de unión, pero que deben ser diferenciadas por la específica actitud que las caracteriza, actitud que puede ser entendida como la franja mental o estado psicológico que une a un individuo a un curso de acción.

El compromiso organizativo ha sido un constructo de notable interés en la literatura existente sobre el estudio del comportamiento de los empleados. Entre las abundantes definiciones sobre compromiso organizativo (tabla 1), 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 ella y dedicarle un considerable esfuerzo (Mowday, Steers y Porter, 1979). El compromiso organizativo se convierte, entonces, en un "vínculo psicológico" que influye en el empleado para que actúe de acuerdo con los intereses de la organización (Porter *et al.*, 1974). Por su parte, O'Reilly y Chatman (1986) lo enfocan principalmente a la "atadura" psicológica por medio de una identificación e implicación empleado-empresa.

Por su parte, Meyer y Allen (1984) puntualizaban que lo común entre las diversas definiciones del compromiso organizativo existentes era el hecho de verlo como un estado psicológico. Coinciden con O'Reilly y Chatman (1986) en que lo que difería entre ellas era la naturaleza de ese estado psicológico, por lo que propusieron un modelo bidimensional para medirlo en el que distinguían entre compromiso afectivo y de continuidad.

Más recientemente, y ya dentro de este siglo, Davis y Newstrom (2001) definen el compromiso como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Para Arciniega (2002), el compromiso organizativo es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular. Según Testa (2001), también puede ser visto como una respuesta emocional ante una evaluación positiva del entorno laboral por parte del empleado. Esta respuesta debe ser considerada como una adhesión, concretamente cuando el individuo cree firmemente en los valores y metas de la organización o bien cuando demuestra un fuerte deseo de permanencia en ella (Scholarios y Marks, 2004).

En definitiva, en esta primera década del siglo XXI existen muchas otras definiciones de compromiso organizativo, y todas ellas mantienen el sentido del vínculo y la afectividad como características básicas como, entre otras, “apego afectivo” (Bayona Sáez, Goñi Legaz y Madorrán García, 2000), “estado interno de la persona” (Lagomarsino, 2003), “deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución” (Arias Galicia *et al.*, 2003).

**Tabla 1.-** Evolución histórica de la conceptualización del compromiso

Siglo/Década	Principales autores
Siglo XX: década de 1970	Sheldon (1971); Hrebiniak y Alutto (1972); Porter <i>et al.</i> (1974); Salancic (1977); Mowday, Steers y Porter (1979)
Siglo XX: década de 1980	Scholl (1981); Wiener (1982); O'Reilly y Chatman (1986); Brickman (1987); Blau y Boal (1987)
Siglo XX: década de 1990	Mathieu y Zajac (1990); Meyer y Allen (1991); Cohen y Kirchmeyer (1995); Peiró y Prieto (1996); Meyer y Allen (1997)
Siglo XXI: 2000-2010	Davis y Newstrom (2001); Bayona Sáez, Goñi Legaz y Madorrán García (2000); Arciniega (2002); Lagomarsino (2003); Arias Galicia <i>et al.</i> (2003); Scholarios y Marks (2004)

FUENTE: Elaboración propia.

Por parte de la comunidad científica existe una clara discusión sobre el número y las dimensiones que integran el compromiso organizativo. En cualquier caso, el modelo de Meyer y Allen es actualmente el que más desarrollo científico está teniendo, modelo que si bien comenzó como bidimensional en la década de 1980 (compromiso afectivo y de continuidad), una década después sus propios autores convirtieron en tridimensional (añadiendo el componente normativo).

Meyer y Allen (1984) caracterizaron la dimensión afectiva por la unión emocional que los empleados sienten hacia la organización, que se concreta por su identificación e implicación con esta, así como también por el deseo de permanecer en ella. Cabe señalar que esta dimensión afectiva es la que mayor atención ha recibido por los investigadores (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002). Así, Meyer y Allen (1997, p. 67) lo justificaban, por un lado, alegando la novedad en el desarrollo de modelos multidimensionales de compromiso y, por otro, planteando el compromiso afectivo como “la forma más deseable de

*compromiso y que las organizaciones están, probablemente, más dispuestas a inculcar a sus trabajadores”.*

Por otra parte, Meyer y Allen entendieron el segundo componente de su modelo tridimensional –el compromiso de continuidad– como la necesidad que tienen los individuos de pertenecer a la organización, sin que existan necesariamente vínculos emocionales con esta (Sallan *et al.*, 2010). Un individuo con compromiso de continuidad elevado percibe que necesita permanecer en la organización. Este compromiso está asociado a esquemas motivacionales diferentes de los del compromiso afectivo (Powell y Meyer, 2004), por lo que pueden influir de manera diferente en el comportamiento del individuo.

Finalmente, este modelo tridimensional culmina en la década de 1990 con el componente más moderno y, a la vez, el más controvertido en el ámbito científico: el componente normativo. Aunque inicialmente se basaba en la internalización de presiones normativas para actuar de forma acorde con los intereses organizativos, con el paso de los años se centró en el sentimiento de obligación de permanencia en la organización sin hacer referencia a presiones sociales de lealtad (Allen y Meyer, 1996; Meyer, Allen y Smith, 1993).

No obstante, el modelo de Meyer y Allen ha recibido duras críticas derivadas, en primer lugar, por el solapamiento entre las dimensiones afectiva y normativa, que viene a señalar que el compromiso normativo es más una extensión o área del afectivo que una verdadera dimensión, por lo que el mantenimiento de la diferenciación entre ambos dentro de un mismo modelo no tendría utilidad alguna. Para Cohen (2003), esta importante correlación ha conseguido que los investigadores se cuestionen la contribución real del compromiso normativo a la conceptualización del propio modelo. Y en segundo lugar, por el rechazo a la consideración del componente de continuidad como una forma de compromiso. Swailes (2002) señala que los directivos de cualquier compañía no pueden estar satisfechos por un “supuesto” alto compromiso de continuidad cuando lo único que les une a la compañía es que no pueden conseguir otro empleo. En términos muy similares Ashman y Winstanley (2006) señalan que si una persona no encuentra otro trabajo, el hecho de que se quede en la empresa donde está no puede ser un indicador de su compromiso. Por lo tanto, si un empleado debe continuar en una empresa porque no tiene otra salida, esto no supone una acción voluntaria, sino impuesta por diversas situaciones y, por lo tanto, no podría considerarse compromiso organizativo en sentido estricto.

A pesar de las intensas críticas que ha recibido el modelo tridimensional de Meyer y Allen, este estudio se basa en la visión unidimensional del constructo (identificado con el compromiso afectivo del modelo de Meyer y Allen) de Porter *et al.* (1974), quienes, en su empeño por medir el compromiso organizativo, desarrollaron un instrumento de medida que ha gozado de una amplia aceptación y de un uso generalizado, como lo demuestra el hecho de que muchos estudios publicados lo hayan utilizado, por ejemplo, en el meta-análisis de Mathieu y Zajac (1990), que lo utilizaron en 103 de las 166 muestras.

## 2.2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez realizado el repaso teórico al constructo compromiso organizativo, a continuación se presentan las hipótesis referidas, como se indicó en la introducción, a la relación que pueda existir entre determinadas variables personales de los empleados y el compromiso organizativo manifestado por estos:

- Hipótesis 1 (H1): 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 Gallardo *et al.* (2007) donde se concluye este resultado. En cualquier caso, algunos estudios anteriores no encuentran diferencias significativas entre el compromiso organizativo y el sexo (Jacobsen, 2000).
- Hipótesis 2 (H2): La relación entre edad y compromiso es lineal y progresiva. La mayoría de los estudios más recientes que se han analizado 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).
- Hipótesis 3 (H3): Los casados presentan niveles superiores de compromiso. Aunque tampoco existen muchos estudios en este ámbito, los más sobresalientes (Martin, Magenau y Peterson, 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. No obstante, también podríamos haberla formulado de manera diferente, teniendo en cuenta que los individuos casados podrían experimentar un mayor conflicto entre su vida laboral y familiar (teóricamente tienen menos tiempo y energía que dedicar a la empresa en términos de compromiso), lo que, según la teoría de inclusión parcial, podría afectar de manera negativa al compromiso organizativo (Mathieu y Zajac, 1990).
- Hipótesis 4 (H4): Los individuos con menores niveles educativos presentan un compromiso organizativo más elevado. Partiendo del concepto de compromiso afectivo e, incluso, del de continuidad, parece lógico pensar que la oportunidad ofrecida por la compañía al empleado con un nivel académico bajo implica una mayor "gratitud" por ello, además de una baja posibilidad de otras alternativas laborales, propiciando un mayor compromiso organizativo con la empresa (Mathieu y Zajac, 1990; Ríos Manríquez, Téllez Ramírez y Ferrer Guerra, 2010), formulándose la hipótesis en este sentido.
- Hipótesis 5 (H5): No hay relación significativa entre afiliación sindical y compromiso. Basándonos en algunos meta-análisis (Reed, Young y McHugh, 1994; Fuller y Hester, 1998) y estudios (Angle y Perry, 1986; Magenau, Martin y Peterson, 1988; Fullagar y Barling, 1991), donde la correlación negativa entre afiliación sindical y compromiso es bastante pequeña, y en los trabajos sobre la existencia del "doble compromiso" (sindical y organizativo), se formula la inexistencia de relación importante entre la pertenencia a un sindicato y el compromiso organizativo.

### 3. EVOLUCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

La importancia del turismo en la economía y en la sociedad española contemporánea queda patente en el estudio de Cuadrado Roura y López Morales (2011, p. 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. 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 necesidad de reorganización del sector hotelero se ha hecho más urgente en plena crisis económica, aunque, como demuestra el reciente dato publicado de la *Encuesta Anual de Servicios* del año 2010 (INE, 2012b)<sup>1</sup>, el sector muestra claros síntomas de resistencia en los momentos difíciles de recesión económica (tabla 2).

**Tabla 2.-** Encuesta Anual de Comercio, 2009-2010 (CNAE 2009)

Hotelería	Año 2009	Año 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 y gastos	34.328.850	34.093.825	-235.025	-0,68
Inversión en activos materiales	18.450.239	18.523.889	73.650	0,40
Gastos de personal	2.503.219	2.462.448	-40.771	-1,63
Personal ocupado (media anual)	1.231.248	1.230.671	-577	-0,05

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

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del INE (2012b).

En estos datos se puede ver que prácticamente se mantiene el número de empresas (una reducción del 0,32%), lo que representa un claro síntoma de que, a diferencia de otros sectores, la crisis está siendo negativa pero no tanto en el mantenimiento de las empresas. Incluso en el apartado de inversión en activos materiales, se ha producido un leve crecimiento del 0,40%, lo que representa más de 73 millones de euros, cantidad que en la situación económica actual es bastante destacable. En todo caso, el dato más reseñable es el mantenimiento del empleo en el sector (una leve caída del 0,05%). Esta realidad determina que se trata de un sector por el que se puede apostar, dada su resistencia a la peor consecuencia que tiene la crisis: el desempleo.

Como muchas otras provincias y ciudades no costeras o de interior en España, Córdoba presenta dos atractivos turísticos: el turismo cultural y el turismo rural, con una clara apuesta de diferenciación basada en la calidad. En relación con el

<sup>1</sup> Teniendo en cuenta la reclasificación operada por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009, no se retrotrae más el estudio para poder hacer una comparativa fidedigna.

primero de ellos, cabe señalar que es en las dos últimas décadas cuando emerge con más fuerza, convirtiéndose en un producto de consumo generalizado y en una de las áreas de mayor crecimiento dentro del comercio turístico cordobés.

Por su parte, en relación con el segundo atractivo turístico de Córdoba, que en este caso se centra en su provincia, puede señalarse que el turismo rural está ayudando de una manera muy destacada a la diversificación de las economías locales y a dinamizar los destinos, lo que permite la recuperación del patrimonio natural, cultural etnográfico y arquitectónico a través de la rehabilitación de edificios y, en algunos casos, de poblaciones rurales menores abandonadas. Sin embargo, este concepto de turismo rural, vinculado a actividades agrícolas y ganaderas como sector de referencia en la provincia cordobesa, está evolucionando lentamente, dando paso a un planteamiento más amplio donde la estancia en el medio rural y las actividades que en ella se desarrollan pasan a integrarse en una nueva definición.

Dentro de este ámbito, en Córdoba está emergiendo de manera importante una nueva tendencia turística que se caracteriza por conocer la gastronomía de determinadas zonas y, dentro de esta, por todo lo relacionado con el vino. Así, el vino, la comida, el turismo y sus factores adyacentes son los elementos fundamentales del producto "turismo del vino" que proporciona una experiencia y un determinado estilo de vida a los visitantes. Dentro de esta tipología destaca la Ruta del Vino Montilla-Moriles, que nació a principios del año 2001.

Centrándonos en el ámbito hotelero de la ciudad de Córdoba (donde se concentra el 72% del número de habitaciones totales), según el Observatorio de Turismo de la ciudad, el año 2011 fue un buen año turístico, con un crecimiento del 12,97% en el número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros, dato que mejora notablemente el crecimiento del 4,85% del año anterior. Por su parte, las pernoctaciones alcanzaron la cifra de 1.236.628, con un crecimiento similar al de viajeros, un 12,11%. En este incremento ha tenido una gran influencia la mejora del turismo extranjero, que ha aumentado un 23,68% en el número de viajeros y un 23,80% en el de pernoctaciones, mientras que la llegada de viajeros nacionales fue más reducida, con un crecimiento del 5,86% y del 5,17% en pernoctaciones.

En relación con la oferta turística, cabe señalar que la capacidad hotelera de Córdoba ha seguido un crecimiento positivo en el año 2011 al abrirse siete nuevos establecimientos. Esto permitió que la infraestructura hotelera de la capital quede formada por 96 establecimientos, de los que 55 son hoteles y 41 son pensiones.

La evolución 2010-2011 muestra un crecimiento del 3,77% en el número de hoteles. Por lo que respecta al número de plazas hoteleras, el crecimiento es del 1,24%. Analizando el dato de la década, los números son muy significativos, pues en estos años el incremento en el número de plazas ha sido del 37,32%.

#### 4. METODOLOGÍA

El sector al que se dirige esta investigación está circunscrito por el ámbito de actividad en la hotelería tanto en la ciudad como en el resto de la provincia de

Córdoba (sin incluir pensiones ni hostales). La importancia y complejidad de las variables que inciden en los empleados de la hotelería cordobesa han hecho que hayamos extendido el estudio a toda la población. Además, al ser toda la población “fácilmente” abarcable, hemos optado por recoger la opinión de todos los empleados del sector con el fin de obtener una información más completa y precisa.

Para la obtención de los datos de los hoteles se contactó con la organización empresarial donde están asociados la mayor parte de ellos (HOSTECOR), que facilitó un listado que incluía el nombre del hotel, su categoría profesional, su dirección postal, el teléfono y, en su caso, la página web o la dirección de correo electrónico.

Una vez que se agruparon los hoteles por división geográfica, entre los meses de abril y octubre de 2010 se comenzó con las llamadas personales a los responsables/directores de los hoteles. En gran parte de los de menor tamaño coincidía la persona del director con el propietario, mientras que, por el contrario, en los de mayor entidad (muchas veces incluidos en la estructura de cadenas hoteleras) se produce una separación entre la propiedad y la gestión, estando esta última en manos de profesionales en muchos casos con formación universitaria específica. En esa primera toma de contacto telefónico se les solicitaba su participación en el proyecto de investigación, concertando a su vez una reunión para explicarles los principales objetivos que se tenían y entregándoles los cuestionarios y sobres en blanco.

El cuestionario elegido para el desarrollo del trabajo de campo se basó en el conocido *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ<sup>2</sup>)* o cuestionario de Porter *et al.* (1974). Según sus propios autores, en el diseño buscaban conseguir una “una herramienta fácil de administrar y que se pudiera usar en diferentes organizaciones entre una gran variedad de empleados” (Porter, Steers y Mowday, 2005, p. 177). La amplia utilización de este instrumento entre la comunidad científica que ha estudiado el compromiso organizativo tiene su base principal en sus buenas propiedades psicométricas. Versiones más actuales como, entre otras, la de De la Rosa Navarro y Carmona Lavado (2010), reducen los quince ítems iniciales a nueve, aunque en cierto modo se pierde parte de la información que los primeros conseguían resaltar. El *OCQ* consta de quince ítems en los que el encuestado ha de indicar su grado de acuerdo o de desacuerdo en una escala de Likert de cinco puntos. En la tabla 3 se presenta la ficha técnica de la investigación.

Por su parte, en la tabla 4 se presentan los principales resultados agregados conseguidos con el trabajo de campo. Cabe destacar que el 84% de los establecimientos hoteleros participaron en diferente medida en la encuesta (concretamente 73<sup>3</sup>). Por su parte, la tasa de respuesta concreta de los empleados ha ascendido

---

2 Se anexa el cuestionario utilizado.

3 Con un error del 5%, un diseño muestral estratificado exigiría encuestar 71 hoteles en total: 3 de cinco estrellas, 14 de cuatro estrellas, 18 de tres estrellas, 22 de dos estrellas y 14 de una estrella. Con la muestra obtenida se superan estas cifras, salvo en el caso de los hoteles de una estrella, que supusieron una especial complicación en el trabajo de campo por su desconfianza respecto de la confidencialidad de la encuesta, principalmente.

a 585 encuestas cubiertas de manera adecuada, lo que representa el 54% del total de la población universo.

**Tabla 3.-** Ficha técnica de la investigación

Ámbito geográfico	Provincial (Córdoba)
Universo	Personal de los establecimientos hoteleros
Tamaño del universo	1.074 empleados en 87 hoteles
Modo de aplicación	Cuestionario estructurado y cerrado
Tamaño de la muestra	585
Tasa de respuesta	54%
Error	2,735%

FUENTE: Elaboración propia.

**Tabla 4.-** Principales resultados cuantitativos obtenidos

Nº de estrellas	Hoteles	Hoteles encuestados	Tasa de respuesta	Personal empleado	Personal encuestado	Tasa de respuesta
Cinco	3	3	100%	65	53	82%
Cuatro	17	16	94%	506	211	42%
Tres	23	20	87%	283	167	59%
Dos	27	22	81%	135	93	69%
Una	17	12	71%	85	61	72%
TOTAL	87	73	84%	1.074	585	54%

FUENTE: Elaboración propia.

Una vez clasificados y ordenados los cuestionarios correctamente cubiertos, se tabularon y procesaron con el programa específico para las ciencias sociales SPSS 15.0 para Windows, y se aplicaron técnicas estadísticas para el contraste de hipótesis. De esta forma, se utilizaron el análisis de la varianza y la regresión múltiple para determinar una posible relación entre varias variables independientes y el constructo objeto de análisis.

## 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISCUSIÓN

Para poder realizar el contraste para la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas en la sección 2 se ha realizado un análisis bivariante, que persigue descubrir la influencia de las mencionadas variables inherentes al propio empleado sobre su nivel de compromiso organizativo. Para ello se efectuará el estudio estadístico del análisis de la varianza (ANOVA) y el análisis de regresión múltiple. En la tabla 5 se presenta el resultado de la primera de las técnicas descritas.

Del análisis inicial de la tabla 5 se pueden sacar una serie de conclusiones provisionales que deben ser destacadas para el mejor entendimiento del funciona-

miento del compromiso organizativo en los empleados del sector hotelero. Se analizan aquellas cuya significación estadística permite resaltar la correlación entre la variable analizada y el constructo objeto de estudio.

**Tabla 5.-** Contraste diferencia de medias y análisis de la varianza (ANOVA)

Variante	Categoría	Porcentaje	Compromiso (med.)	F (p-valor)
Sexo	Hombre	46,4%	3,74	0,378 (0,539)
	Mujer	53,6%	3,70	
Edad (años)	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	Soltero	35,3%	3,57	6,955 (0,000)*
	Casado	53,3%	3,77	
	Divorciado	10,1%	3,97	
	Viudo	01,2%	4,19	
Nivel educativo	FP/Secretariado	15,2%	3,82	3,186 (0,013)*
	Bachillerato	55,9%	3,66	
	Diplomado universitario	22,5%	3,57	
	Licenciado universitario	06,2%	3,65	
	Máster o doctorado	0,2%	4,27	
Afilación sindical	Sí	12,7%	3,65	0,779 (0,378)
	No	87,3%	3,73	

NOTA: \*Significativo al 5%.

FUENTE: Elaboración propia.

En relación con la edad, los resultados medios obtenidos son muy claros en lo que respecta a la relación creciente positiva entre edad y compromiso organizativo, es decir, cuando aumenta la edad también lo hace el compromiso del empleado. Este resultado coincide plenamente con los estudios de McNeesse-Smith y Van Servellen (2000) y de McNeesse-Smith y Nazarey (2001), que justifican esa relación basándose fundamentalmente en la correlación de esta variable con la antigüedad en la empresa, lo que se puede traducir en una mayor socialización dentro de la organización. Para estos autores, elementos como el estadio de desarrollo de la carrera, la edad o el estado de desarrollo personal o laboral son determinantes en la evolución del compromiso.

Por lo que se refiere al estado civil, los solteros presentan el menor nivel medio de compromiso, al contrario de los casados, divorciados y, especialmente, de los viudos. La existencia de una relación entre la edad y los estados civiles diferentes a soltero, hacen que se pueda relacionar el estado civil con la variable anteriormente analizada (la edad). Así, por término medio, los más jóvenes son los solteros y los mayores son el resto de posibilidades existentes en materia de estado civil.

En cuanto al nivel educativo, se presenta una relación con el compromiso con forma gráfica de U, comenzando con un nivel alto en los niveles menores de estudios (FP/Secretariado), bajando progresivamente a medida que estos aumentan

hasta alcanzar la licenciatura y el máster o el doctorado, donde el compromiso alcanza su cota superior. Este resultado está en línea con el estudio de Gallardo Gallardo *et al.* (2007), quienes obtuvieron el nivel de compromiso más alto en los titulados universitarios de grado superior y en los trabajadores con estudios de nivel de bachillerato o inferior y, sin embargo, los titulados de grado medio presentaban un nivel de compromiso organizativo mucho más bajo.

La aplicación de la otra técnica de contraste antes reseñada –el análisis de regresión múltiple– tiene como finalidad determinar la posible relación entre variables independientes (en nuestro caso, relacionadas con aspectos personales del individuo) y otra variable dependiente: el compromiso organizativo (tabla 6). Se aplica igualmente un modelo de regresión lineal al ser la variable dependiente continua (media de los 15 ítems del OCQ de Porter comprendida entre 1 y 5). Por su parte, la codificación de las variables independientes es la siguiente:

- Sexo (1-varón).
- Edad (años).
- Estado civil (1-soltero, 0-resto de estados): el resto de estados no se desagrega, ya que mayoritariamente se trata de casados (viudos y divorciados no alcanzan el 12% del total de la muestra).
- Nivel académico (desde bachillerato o inferior hasta máster o doctorado): al igual que en el caso anterior, pese a que en la tabla del análisis ANOVA se ha desagregado en mayor medida esta variable, en el modelo de regresión no se aplica esta codificación por la escasa representatividad de los niveles académicos superiores (más del 70% de los encuestados corresponden al nivel educativo de bachillerato o inferior).
- Afiliación sindical (1-afiliado).

**Tabla 6.-** 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
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 al 5%; \*\*Significativo al 10%.

FUENTE: Elaboración propia.

Una vez determinados los resultados iniciales de la aplicación de ambas técnicas de contraste, a continuación se analiza la validez o el rechazo de las hipótesis en los términos formulados anteriormente.

Por lo que se refiere a la hipótesis 1 (H1): Los hombres presentan niveles superiores de compromiso, el valor del compromiso medio no determina diferencias importantes por razón de género, lo que se confirma en la falta de significación es-

estadística del análisis de la varianza y del coeficiente de esa variable en la regresión múltiple donde, además, el coeficiente negativo (-0,066), al estar la variable recodificada en 1 = hombre y 0 = mujer, determinaría un menor grado de compromiso para los empleados varones. En este sentido, los resultados nos llevan a rechazar esta hipótesis en los términos planteados y a confirmar la no existencia de relación entre el género del individuo y el compromiso organizativo de este, aseverando así los resultados, entre otros, del estudio de Jacobsen (2000).

Con respecto a la hipótesis 2 (H2): 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, destacando que cuando aumenta la edad también lo hace el compromiso organizativo hacia la empresa donde se trabaja. Así, debemos aceptar la hipótesis establecida de relación lineal y creciente entre la edad de los empleados y el compromiso laboral de estos, 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).

En cuanto a la hipótesis 3 (H3): Los casados presentan niveles superiores de compromiso, el análisis de la varianza presenta significación estadística en la diferencia de medias de compromiso según el estado civil. Por su parte, la regresión múltiple muestra un coeficiente positivo (dada 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 ese coeficiente que nos permita hacer esta aseveración de manera clara. Así pues, en este caso debemos rechazar la hipótesis en el sentido formulado, ya que las conclusiones no permiten determinar el mayor compromiso de los casados con respecto al resto de estados civiles, confirmando estudios como el de Mathieu y Zajac (1990).

En relación con la hipótesis 4 (H4): Los individuos con menores niveles educativos presentan un compromiso organizativo más elevado, el contraste ANOVA determina significación estadística en la diferencia de medias de compromiso organizativo según el nivel de estudios, obteniendo valores más elevados en los niveles de bachillerato o inferior (el caso del máster o del doctorado no es destacable, ya que solo hay un individuo). Del mismo modo, el análisis de regresión múltiple presenta un coeficiente negativo y significativo al 10% para esta variable, lo que lleva aparejada la menor probabilidad de estar comprometido cuando se aumenta el nivel académico. Como se estableció en la formulación de esta hipótesis, se confirma que la oportunidad laboral ofrecida por la empresa hotelera al empleado con un nivel académico bajo implica una mayor "gratitud" por ello, lo que propicia un mayor compromiso organizativo con la empresa, por lo que debemos aceptar esta hipótesis, confirmando los resultados extraídos del reciente estudio de Ríos Manríquez, Téllez Ramírez y Ferrer Guerra (2010).

En cuanto a la hipótesis 5 (H5): Hay relación significativa entre afiliación sindical y compromiso, en el estudio de análisis de la varianza y en el análisis de regresión múltiple no se percibe significación estadística ni en la diferencia de medias

ni en el coeficiente asociado a la regresión para la variable afiliación sindical. No obstante, la revisión de las medias de compromiso y el coeficiente negativo de la regresión (donde la codificación era 0 = no afiliado y 1 = afiliado) parecen determinar de manera tenue un menor compromiso para aquellos que pertenecen a alguna organización sindical. Aun así, en este caso los resultados nos indican que debemos aceptar la hipótesis en los términos planteados, concluyendo la ausencia de dependencia entre ambas variables. Este resultado es acorde con las conclusiones extraídas, entre otros, por Angle y Perry (1986); Magenau, Martin y Peterson (1988); Fullagar y Barling (1991); Reed, Young y McHugh (1994); o Fuller y Hester (1998).

## 6. CONCLUSIONES

En la actualidad el turismo está demostrando una fuerte resistencia a la peor consecuencia que tiene la crisis económica general que nos afecta: el desempleo. Por ello, se hace fundamental el desarrollo de estudios específicos sobre este ámbito de actividad, ya que con su mejor entendimiento y con la búsqueda de factores que fomenten las ventajas competitivas se permitirá, a su vez, su mayor participación en el desarrollo económico en general y en la creación de empleo en particular.

Dentro de este grupo de actuaciones o de actividades con potencial para el desarrollo de estas ventajas tienen un papel destacado, sin duda, los recursos humanos empleados en el sector –el hotelero– específicamente en nuestro estudio. Y dado el contacto intenso entre cliente y empleado en este ámbito, parece evidente que contar con empleados satisfechos y comprometidos con su trabajo y con la empresa que los emplea es una garantía en la satisfacción del cliente y en su compromiso y fidelidad hacia el hotel que los acoge.

Partiendo de estas importantes premisas, este artículo pretende contribuir a mejorar el conocimiento sobre el compromiso organizativo en el sector hotelero en la provincia y en la ciudad de Córdoba, identificado con un turismo de motivación cultural y rural (aplicable con ciertos matices a otras zonas geográficas similares en España) y, asimismo, estudiar la relación que determinadas variables inherentes a la persona pueden tener en el compromiso de este. En la práctica pretendemos aportar ideas a los gestores y directivos de la hotelería para conocer qué características del individuo son las que fomentan su compromiso sabiendo, no obstante, que serán las medidas organizativas y de mejora de la satisfacción de los empleados las que mejor resultado tendrán en el constructo objeto de análisis.

Una vez aplicadas las técnicas estadísticas utilizadas para contrastar las hipótesis de partida sobre la relación de las variables antes señaladas y el compromiso organizativo, se puede destacar que el género y la afiliación sindical no tienen influencia en el compromiso, lo cual rompe algunos tópicos en el sector que es necesario superar. Por su parte, el compromiso sí presenta una clara dependencia de la variable edad, ya que el aumento de esta produce también un mayor compromiso.

Este dato confirma el carácter continuo y estable del compromiso y, además, su gran implicación en la socialización de los trabajadores dentro de las empresas hoteleras. Sin embargo, cuando se analiza el nivel de estudios de los empleados y su grado de compromiso, se debe concluir la relación negativa entre ambos, ya que la probabilidad de estar comprometido aumenta cuando se tienen niveles educativos inferiores. Esto puede tener su explicación en el mayor equilibrio alcanzado en determinados niveles académicos "bajos" entre el potencial motivador del puesto y el grado de cumplimiento de las expectativas reales obtenidas parte del trabajador.

Los resultados nos permiten extraer algunas implicaciones prácticas que pudieran ser útiles a los directivos hoteleros, más allá de las determinadas anteriormente, como podría ser la aplicación de los criterios de mayor/menor compromiso relacionado con determinadas características personales, entre otros, en los procesos de reclutamiento y selección de personal, poniendo así una mayor concentración en determinados perfiles laborales. Bajo esta premisa es muy importante la conclusión que disocia el compromiso con el género, haciendo inútil la búsqueda o la selección de mujeres o de hombres de manera diferenciada, al igual que para la afiliación sindical. En este sentido, los directivos hoteleros deberían saber captar las necesidades particulares de los distintos individuos sin incurrir en tratos discriminatorios.

Sin embargo, es un dato importante en el reclutamiento y selección de personal la relación positiva entre la edad y el compromiso organizativo. Esta cuestión también permite a los directivos hoteleros poder programar mejor y de manera más adecuada, por ejemplo, los planes de formación, ya que el conocimiento de esa relación positiva (y del compromiso con la productividad) debería llevarlos a fomentar el establecimiento de programas formativos más intensamente, si ello es posible, cuanto mayor es la edad de los formados. De esta forma, posiblemente el aprovechamiento de esa formación y la retroalimentación que produce en el compromiso será mayor que para empleados mucho más jóvenes.

En relación con estas pinceladas prácticas, también la dirección hotelera debe tener muy en cuenta la relación negativa entre nivel educativo y el compromiso. Concretamente, sobre esta cuestión los directivos deberían ser muy sensibles a la adecuación personal-puesto, pues desde el punto de vista académico es sabido que cualquier infra o supra cualificación puede tener un impacto trascendental en la rotación de personal y, sin duda, en el rendimiento.

Como principal limitación al estudio cabe señalar que sería deseable el desarrollo de fuentes estadísticas oficiales, que permitan la realización de estudios cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales encaminadas a incrementar el bienestar de los trabajadores. Para ello es esencial el aumento de la cantidad de información específica sobre el sector turístico en general y el hotelero en particular, a pesar de reconocer el esfuerzo que en este camino está realizando el Instituto de Estudios Turísticos de España.

Como futuras líneas de investigación consideramos que sería muy recomendable 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 la flexibilidad horaria en variables generales como la satisfacción por la vida y el bienestar psicológico, que se pueden ver afectados por la dificultad que les ofrece el trabajo hotelero en el necesario equilibrio de la jornada y del horario laboral con el ocio y con el tiempo libre, así como con otros aspectos de la vida. Buscar fórmulas que posibiliten ese equilibrio y que permitan compaginar el trabajo con otras actividades producirá una incidencia positiva en la eficacia y eficiencia organizativa.

## ANEXO

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

1. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la organización.
2. Cuando con mis amigos les digo que mi organización es un gran lugar para trabajar.
3. Siento muy poca lealtad hacia esta organización.
4. Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí.
5. Considero que mis valores y los de la dirección de la organización son muy similares.
6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta organización.
7. No me importaría trabajar en otra organización si el tipo de trabajo fuera similar.
8. La dirección de la organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo.
9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta organización.
10. Estoy encantado de haber escogido esta organización para trabajar y no otras a las que consideré unirme en su momento.
11. No merece la pena permanecer trabajando en esta organización indefinidamente.
12. A menudo discrepo con la política de la organización en asuntos relacionados con los empleados.
13. Me importa mucho el futuro de esta organización.
14. Para mí esta es la mejor organización posible para trabajar.
15. Definitivamente, la decisión de trabajar en esta organización ha sido un error por mi 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 y 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*. 11<sup>th</sup> 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.
- MARTÍN, 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 y 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 y 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.