

# LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: UNA APLICACIÓN EN EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LOS HOTELES DEL DISTRITO SEDE DE FLORIANÓPOLIS

Alice Nogueira Novaes SOUTHGATE  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
novaesalice@hotmail.com

Carlos Alberto TOMELIN  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
tomelin@univali.br

Diva de Melo ROSSINI  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
divarossini@univali.br

## RESUMEN

La intención de esta investigación fue analizar el nivel de satisfacción profesional de los trabajadores del sector de Alimentos y Bebidas de los hoteles ubicados en el Distrito Sede de Florianópolis y realizar un relevamiento del perfil. El estudio, de carácter exploratorio y descriptivo, tuvo un abordaje cuantitativo y utilizó instrumentos de recolección de datos compuestos por una Escala de Satisfacción en el Trabajo (EST) y una de Percepción de Justicia Distributiva (EPJD), ambos validados por Siqueira y Tamayo (2008), además de un cuestionario para el análisis del perfil. Se considera importante el diagnóstico de satisfacción en el trabajo y de la justicia distributiva porque son variables del comportamiento organizacional que influyen significativamente sobre las organizaciones, directa e indirectamente. El muestreo fue intencional no probabilístico, elegido de acuerdo con la accesibilidad, ubicación y adecuación de los hoteles a los objetivos del estudio. Tomaron parte de la investigación siete hoteles, sumando un total de 92 empleados. Con referencia al nivel de satisfacción en el trabajo, los datos de la investigación mostraron que los trabajadores están indiferentes (ni satisfechos, ni insatisfechos) con sus puestos. Además, manifestaron mayor insatisfacción en relación a la dimensión salario y más satisfacción con la dimensión jefes. La correlación entre Satisfacción en el Trabajo y Justicia Distributiva fue positiva.

Palabras clave: satisfacción en el trabajo, percepción de justicia distributiva, hotel.

## ABSTRACT

The intent of this research was to analyze the level of job satisfaction of employees in the Food and Beverage sector of the hotels located in the District Headquarters of Florianópolis and survey the profile of these workers. The study was exploratory and descriptive quantitative approach and used for collection instruments consist of a Job Satisfaction Scale (EST) and Perceptions of Distributive Justice (EPJD) data, both validated by Smith (2008) as well as a questionnaire to survey the profile. It is considered important to the diagnosis of job satisfaction and distributive justice in organizational behavior are variables that significantly influence the organizations directly and indirectly. The sample was non-probabilistic intentional, chosen according to accessibility, location and suitability of the hotels to the study objectives. The participants were seven hotels, a total of 92 employees. Regarding the level of job satisfaction survey data showed that workers are indifferent (neither satisfied nor dissatisfied) with their posts. Furthermore, they expressed greater dissatisfaction with the salary scale and more satisfaction with the leadership dimension. The correlation between Job Satisfaction and Distributive Justice was positive.

Keywords: Job satisfaction, Perception of Distributive Justice, hotel.

## 1. INTRODUCCIÓN

Con el aumento de la globalización y la competición internacional, la importancia en reclutar, retener y gestionar los recursos que pueden ayudar a aumentar la competitividad de las organizaciones se ha vuelto un factor crucial en el éxito del sector hotelero (Yang, 2010; Nadiri & Tanova, 2010; Lee & Lee, 2012). Tal interacción humana y el carácter intangible de los servicios pone en evidencia la relación entre la satisfacción en el trabajo y la satisfacción del cliente, ya que la calidad del servicio prestado depende del desempeño del empleado (Mullins, 2004; Curtis &

Upchurch, 2008; Yang, 2010; Nadiri & Tanova, 2010). Por lo tanto, la retención y la inversión en los empleados pasan a ser elementos determinantes para que estas organizaciones logren entregar un servicio diferenciado y de calidad, a fin de aumentar la satisfacción de los huéspedes, garantizando su posición en el mercado hotelero (Mullins, 2004; Castelli, 2010; Mancebo, Méxas & Quelhas, 2010; Kim & Jogaratnam, 2010).

Con base en la literatura nacional e internacional sobre el sector hotelero, se observa un alto nivel de rotación entre los empleados, factor negativo y obstáculo a su desarrollo sostenible, lo que constituye un reto para el sector. A esto se suma el hecho problemático de los puestos de trabajo vinculados a la hotelería que generalmente ofrecen sueldos bajos, horarios extensos e irregulares, poca capacitación y oportunidad de crecimiento (Iverson & Deery, 1997; Verma, 2009; Arbache, 2001; Martins & Machado, 2005; Yang, 2010; Kim & Joratnam, 2010; Ineson & Berechet, 2011), dificultando la retención de talentos y la formación de un equipo de empleados comprometidos, que según Mullins (2004) y Pereira (2005) es fundamental para transmitir la personalidad del hotel y ofrecer un servicio altamente calificado y diferenciado, a fin de lograr la fidelización de sus clientes.

La satisfacción en el trabajo es un tema que ha despertado la atención de investigadores del comportamiento organizacional y de gestores empresariales desde las primeras décadas del siglo XX. Los estudios afirman que el constructo es bastante estudiado por el hecho de que se asocia la idea de que una satisfacción elevada en el trabajo conduce a un aumento de productividad y menores tasas de absentismo y rotación (Tutuncu & Kozac, 2007; Siqueira & Tamayo, 2008; Yang, 2010; Uludag, Khan & Güden, 2011; Yücel, 2012; Lee & Lee, 2012). La satisfacción en el trabajo puede ser también un indicador para las distintas áreas operacionales de las organizaciones, contribuyendo así con la toma de decisiones en el sentido de mejorar las áreas que presentan dificultades y para la construcción de una cultura organizacional (Pereira, 2005; Siqueira & Ferreira, 2005; Bonfim, Stefano & Andrade, 2010).

Otro aspecto relevante de este trabajo fue comprender el importante papel de la justicia organizacional que describe la percepción de los individuos sobre la justicia en el tratamiento recibido de una organización y su reacción comportamental para esas percepciones (Siqueira & Gomide, 2004). En la extensa literatura, la justicia ha sido contextualizada en base a tres dimensiones: justicia distributiva, procedimental e interaccional. La justicia distributiva, foco de este estudio, se refiere a la justicia percibida en relación a los resultados. En los estudios sobre justicia distributiva se identificó que los individuos que consideran injustos los resultados recibidos podrían presentar resultados negativos en relación a lo esperado por la organización empleadora. Entre estos resultados se encuentran: insatisfacción, peor desempeño individual u organizacional, rotación y absentismo (Rego, 2000). Esos resultados pueden ser claramente impactantes en el ramo hotelero, mereciendo por lo tanto una profundización del tema.

La necesidad de identificar la satisfacción profesional de los trabajadores del ramo hotelero, más precisamente en el sector de Alimentos y Bebidas (A&B) de los hoteles ubicados en el Distrito Sede de la ciudad de Florianópolis, ocurrió por ser un sector que presenta la necesidad de mano de obra intensiva y también por presentar pocos cambios en lo que concierne a las políticas salariales y calificación profesional. La región central de Florianópolis concentra el mayor número de hoteles ejecutivos dirigidos al turismo de negocios, que tuvieron en 2013 un índice de ocupación media del 55,3%. Los hoteles de playa, en cambio, tuvieron un índice de ocupación del 35,4%, considerando que en invierno ese índice cae más del 50%, según el Sindicato de Hoteles, Restaurantes, Bares y Similares de Florianópolis (SHRBS, 2014). Esa estacionalidad genera un impacto en el número de empleados y, por lo tanto, en los hoteles de playa la contratación de empleados temporales es mayor. Los hoteles seleccionados son preferentemente de red con más de 70 unidades habitacionales (uh) y que ofrecen servicios de A & B, tales como desayuno, *room service* y comidas en el lugar, tercerizados o propios.

Por lo tanto el problema que se plantea en este trabajo de investigación está relacionado con la comprensión entre la satisfacción de los trabajadores en relación a los puestos que ocupan, la percepción de justicia en lo tocante al retorno que reciben por el trabajo realizado y sus consecuencias para las organizaciones. Se trata de buscar la comprensión de conceptos fundamentales para una reflexión sobre las tendencias gerenciales y las estrategias que quieren atender a los desafíos del sector, en un contexto social en transformación.

De acuerdo con lo expuesto, se cuestiona si la calidad de los puestos de trabajo dirigidos al área de Alimentos y Bebidas de los hoteles ubicados en el Distrito Sede de Florianópolis cumple con las expectativas de los trabajadores alcanzando su satisfacción. Así, el objetivo de este estudio fue analizar el nivel de satisfacción de los trabajadores del sector de Alimentos y Bebidas y

sus reflejos en la operatividad de los hoteles vinculados a redes hoteleras en el Distrito Sede de Florianópolis.

## **2. LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

El comportamiento organizacional es el área del conocimiento que analiza diversos aspectos de las acciones, actitudes y expectativas humanas dentro del ambiente de trabajo. El comportamiento organizacional posee diversas dimensiones que deben ser analizadas. La satisfacción en el trabajo es una de ellas. De acuerdo con Martins y Santos (2006), la satisfacción en el trabajo es estudiada como una de las más importantes variables en el área del comportamiento organizacional.

Existen todavía muchos conflictos en la definición de satisfacción en el trabajo. Pero varios investigadores ya están de acuerdo con la característica multifactorial y afectiva del concepto (Siqueira & Tamayo, 2008). Algunas teorías de la motivación y de las actitudes del trabajo pueden servir de base para la comprensión de la satisfacción en el trabajo, como la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1949) y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1956).

Martins y Santos (2006) concluyen que en el trayecto de más de seis décadas de estudios aún no hay un acuerdo en la literatura sobre causas y componentes de satisfacción en el trabajo, pero se puede afirmar que hay una tendencia actual a definir el constructo como siendo de naturaleza afectiva, actitudinal, y determinado por variables multinivel (individuales, grupales u organizacionales). Analizando los modelos teóricos, se percibe una mayor consolidación de la noción de que la empresa también es responsable por la satisfacción del trabajador.

El modelo propuesto por Locke es considerado clásico, aparece en numerosos trabajos y su definición es la más utilizada. Para Locke (1976: 1299), *“la satisfacción laboral puede ser definida como un estado emocional agradable o positivo, que resulta de la percepción subjetiva de la experiencia laboral del sujeto”*. Así, el hombre evalúa sus experiencias en el trabajo utilizando el caudal de actitudes, creencias y valores que lleva consigo, lo que resulta en un estado emocional que, si es agradable, produce satisfacción, y si es desagradable, lleva a la insatisfacción.

Siqueira y Tamayo (2008: 267) señala que la expresión “satisfacción laboral” representa la totalización de cuánto el individuo que trabaja vivencia experiencias placenteras en el contexto de las organizaciones.

Según Coelho y Faid (2012) tales definiciones de satisfacción impactan directamente en el tipo de medida utilizado, si es una medida general de satisfacción o si es una medida que evalúa sus dimensiones o facetas por separado. Hay un gran número de medidas asociadas a la satisfacción en el trabajo que pueden ser utilizadas como un importante indicador acerca de la percepción del individuo para con su trabajo, así como auxiliar en el redireccionamiento de las prácticas y procedimientos de recursos humanos, maximizando la satisfacción laboral.

### **2.1. Determinantes de la satisfacción en el trabajo**

Numerosas investigaciones permitieron comprender las relaciones entre los diversos factores que podrían desencadenar niveles de satisfacción o insatisfacción. Uno de los resultados de esos estudios destaca que la satisfacción en el trabajo sería un sentimiento extremadamente sensible a las políticas y prácticas gerenciales, especialmente aquellas que definen los procedimientos y la distribución de retornos (percepciones de justicia en el trabajo) para el comportamiento de los trabajadores (Siqueira & Tamayo, 2008; Marqueze & Moreno, 2005; Silva, 2008).

Spector (2010) confirma que existen conclusiones de estudios que muestran que los aspectos del trabajo y su ambiente están relacionados a la satisfacción laboral. O sea que algunas situaciones producen satisfacción y otras insatisfacción y enfoca las características del trabajo, sueldo, justicia en el lugar de trabajo y la influencia de condiciones estresantes.

El estudio de Kim y Jogaratnam (2010) tuvo el objetivo de investigar los efectos individuales y organizacionales en la satisfacción laboral y la intención de permanecer en el empleo de hoteles y restaurantes. El análisis de la survey que obtuvo 221 respuestas reveló que los factores “características del trabajo”, “participación en las decisiones” y “presión/estrés” pueden ser buenos predictores de la satisfacción en el trabajo. También concluyó que los empleados con mayor nivel de motivación para trabajar y que tienen más apoyo de los jefes están más propensos a permanecer más tiempo en el empleo. El factor “características del trabajo” está relacionado al entendimiento de la función a ser desarrollada y en tener las habilidades necesarias para realizar las tareas. En este atributo el estudio coincide con otro realizado en hoteles en Rumania (Ineson &

Berechet, 2011) que encontró resultados en los que la satisfacción laboral también enfocó las oportunidades para el desarrollo de habilidades personales, utilización de los puntos fuertes y realización de los objetivos del trabajo. En ambos estudios la insatisfacción se manifestó en la falta de progreso de la carrera y oportunidades para promoción y fueron razones clave asociadas a la rotación.

Un estudio realizado en hoteles 5 estrellas en Turquía (Kara; Uysal & Magnini, 2012) mostró diferencias significativas en cuanto al género con relación a la dimensión "usando habilidades en el trabajo" en la satisfacción laboral. Los resultados también indican que justicia y equidad del salario son herramientas efectivas para aumentar el nivel de satisfacción, tanto en hombres como en mujeres. Otro estudio turco (Ozturk & Hancer, 2011) que procuró identificar la relación entre características demográficas de gerentes de hoteles de mediano porte y la satisfacción en el trabajo, demostró que existe una relación positiva y significativa entre las dimensiones de satisfacción laboral, las características demográficas y la satisfacción general.

Guzman, Cañizares y Jesus (2009) estudiaron 165 hoteles situados en Andalucía (España) con el objetivo de establecer relaciones entre el nivel de educación, compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo. Constataron un buen nivel de educación superior (43%) en general, pero el sector con menor nivel fueron los profesionales de los restaurantes y manutención. El mayor nivel de satisfacción fue manifestado por los trabajadores con menor nivel de educación, mientras que los trabajadores con mejores niveles de educación demostraron mayor insatisfacción con el salario.

El reciente trabajo de Oliveira (2012), que intentó relacionar las prácticas de gestión de personas, satisfacción en el trabajo y desempeño organizacional en siete hoteles turísticos de la zona central de Manaus, demostró que los hoteles con más prácticas de gestión de personas de elevado desempeño tienen un promedio más alto de empleados satisfechos con relación a las dimensiones salario, naturaleza del trabajo, liderazgo y promociones.

## **2.2. Las consecuencias de la satisfacción y de la insatisfacción en el trabajo**

Se cree que ciertos comportamientos relevantes para las organizaciones sean el resultado de la satisfacción o insatisfacción en el trabajo y pueden impactar su bienestar. Tres de esos comportamientos se han mostrado prominentes en la literatura: desempeño en el trabajo, rotación y absentismo. Sin embargo, en los últimos años la satisfacción en el trabajo ha sido considerada importante, debido a sus efectos potenciales en las variables que se refieren más a los empleados que a las organizaciones. De particular interés es la relación entre la satisfacción laboral y la salud y el bienestar (Spector, 2010; Siqueira & Tamayo, 2008; Marqueze y Moreno, 2005; Karatepe, 2011).

Un análisis bibliográfico sobre satisfacción en el trabajo en el sector hotelero, más precisamente, viene a confirmar el interés en los tópicos mencionados. La satisfacción en el trabajo puede ser un indicativo importante de cómo los empleados se relacionan con el trabajo y un predictor del comportamiento en ítems tales como compromiso, absentismo y rotación (Uludag; Khan & Güden, 2011; Tutuncu & Kozac, 2007; Yücel, 2012; Frye y Mount, 2007).

Frye y Mount (2007) afirman que el sector hotelero se enfrenta con el reto de emplear y retener talentos, y como resultado existe una necesidad de estudios empíricos que orienten sus esfuerzos a minimizar los impactos negativos de la rotación y de esta forma aumentar la capacidad de la organización en retener trabajadores satisfechos. Principalmente los estudiosos de la hotelería vienen intentando evaluar los efectos negativos de la rotación creando y testeando modelos para relacionar variables, incluyendo varios factores individuales, culturales, económicos y ambientales que son comunes en este contexto.

El estudio de Panwar, Dalal y Kaushik (2012) plantea la problemática del poco atractivo de los puestos de trabajo de la hospitalidad, lo que hace que los profesionales abandonen ese sector y busquen oportunidades mejores incluso dentro del sector de servicios, tales como el comercio, las compañías aéreas, la organización de eventos y el sector financiero. Las principales causas de insatisfacción – afirman - son las largas horas de trabajo, bajos salarios, vida social descuidada y lento crecimiento profesional. Sostienen que el sector se debe esforzar sobremanera en el sentido de conocer su índice de *turnover* (rotación) y las razones que la causan. Concluyen que un equipo comprometido y satisfecho proporcionará la ventaja competitiva necesaria para enfrentar los desafíos futuros de un mundo en constante transformación.

Yang (2010) refuerza que es importante que los gerentes identifiquen las necesidades y expectativas de los empleados y de esta forma refuercen el involucramiento del mismo con la empresa. En su estudio concluyó que la satisfacción individual en el trabajo se ve reforzada al

disminuir el estrés y al aliviar el *burnout* a través de capacitación, acompañamiento, adecuación del individuo al trabajo a través de la socialización del trabajo y el incentivo en dirección a la autonomía.

### 2.3. Percepción de justicia en las organizaciones

La justicia organizacional, según Paz (2009), es concebida como principio orientador de la determinación de derechos y deberes en las organizaciones y definidor de la distribución de beneficios y encargos provenientes de la cooperación social. En la práctica estos principios se expresan por medio de normas, reglas y procedimientos que aseguran la distribución correcta de recursos y recompensas. En la extensa literatura, la justicia ha sido contextualizada basada en tres dimensiones: justicia distributiva, procedimental e interaccional. La justicia distributiva (foco de este estudio) se refiere a la justicia percibida en relación a los resultados.

Demo (2005) explica que Homans (1961) inaugura el término *justicia distributiva*, remontándose al principio aristotélico de la proporcionalidad, es decir, "lo justo es algo proporcional". Así, una distribución solo será justa en la medida en que sea proporcional a las contribuciones de cada uno. En sus relaciones sociales, los individuos pesan cognitivamente sus inversiones y sus retornos en esas relaciones. En otras palabras, los individuos permanecerían en una relación si percibiesen que sus inversiones son proporcionales a las inversiones del otro (Siqueira & Gomide, 2008).

Silva (2008) añade que los trabajos producidos en el ámbito de la justicia distributiva han sugerido que los individuos que sienten como injustos los resultados recibidos tienden a desenvolver un conjunto de respuestas actitudinales y comportamentales relevantes, como la insatisfacción, el peor desarrollo individual y/u organizacional, el *turnover*, el absentismo, y menores índices de comportamiento de ciudadanía (Rego, 2000; Caetano & Vala, 1999).

De este modo se vuelve crucial que los gerentes sean sensibles en las tomas de decisión y en los métodos elegidos para ejecutarlas, pues los empleados lo notarán.

Nadiri y Tanova (2010) consideran fundamental el papel jugado por los empleados del sector de servicios, que debe ser tomado muy en serio, y afirman que la calidad del servicio depende del desempeño de quien lo ofrece. El estudio realizado en cinco hoteles ubicados en el norte de Chipre tuvo el objetivo de examinar la relación de la justicia organizacional con variables relacionadas al trabajo tales como comportamiento organizacional de ciudadanía, intención de renunciar y satisfacción en el trabajo. Concluyen que la percepción de justicia organizacional por parte de los empleados es importante en el sentido de que con un aumento de la satisfacción en el trabajo juntamente con una capacitación efectiva se lograría un aumento en la calidad del servicio, que finalmente resultaría en la satisfacción y en la fidelización del cliente.

## 3. METODOLOGÍA

Esta investigación tuvo un abordaje cuantitativo, utilizando los constructos satisfacción en el trabajo y percepción de justicia distributiva, además de un análisis del perfil; en cuanto a los objetivos, es exploratoria y descriptiva. Entre los objetivos secundarios de este estudio, está el análisis del perfil de esos trabajadores y el establecimiento de relaciones entre las dimensiones de satisfacción y las variables sociodemográficas. El tipo de muestreo utilizado fue el no probabilístico elegido por conveniencia/accesibilidad. La investigación fue desarrollada en siete hoteles de porte mediano de categoría ejecutiva, situados en la ciudad de Florianópolis-SC. Fueron estudiados los trabajadores del sector de Alimentos y Bebidas (A y B), totalizando una muestra de 92 empleados entre cocina y salón comedor. El estudio fue realizado entre los días 7 de mayo de 2013 y 31 de enero de 2014.

La recogida de datos se realizó con la aplicación de cuestionarios estructurados con preguntas cerradas. Se aplicaron tres bloques de cuestiones planteadas a los trabajadores de los hoteles seleccionados. La sección "A" consistió en un cuestionario sociodemográfico para levantar las características personales y profesionales de los encuestados. En la sección "B" se aplicó el cuestionario desarrollado por Siqueira y Tamayo (2008), ya validado y denominado Escala de Satisfacción en el Trabajo (EST). La EST es una escala multidimensional que evalúa el grado de comportamiento del trabajador frente a las 5 dimensiones del trabajo tales como sueldo, compañeros de trabajo, jefes, promociones y la naturaleza del trabajo, cada uno compuesto por 5 ítems.

Como la EST es una escala multidimensional con cinco dimensiones, serán computados cinco scores medios sumando el promedio encontrado en cada dimensión y dividido por el número de

variables de la dimensión. El resultado será un número entre 1 y 7, siendo que los valores entre 5 y 7 tienden a indicar satisfacción, los valores entre 1 y 3,9 tienden a denotar insatisfacción, y los valores entre 4 y 4,9 indican un estado de indiferencia.

En la sección "C" fue aplicado un cuestionario desarrollado por Siqueira y Tamayo (2008), validado y denominado Escala de Percepción de Justicia Distributiva (EPJD). Esta escala es una medida unidimensional elaborada para evaluar las creencias del empleado acerca de cuán justas él percibe las compensaciones que recibe de la empresa como retorno para sus inversiones en el trabajo. Son cinco afirmaciones que abordan la responsabilidad, la experiencia profesional, los esfuerzos en el trabajo, la calidad del trabajo y el estrés al que está sometido el trabajador durante la realización de sus tareas.

Para obtener la puntuación media de la EPJD es necesario sumar los valores indicados por el respondiente dentro de los paréntesis y dividir esa suma por cinco. El resultado de esos cálculos deberá estar entre 1 y 7. Cuanto más alto el valor medio obtenido, mayor será la percepción del empleado sobre cuánto la empresa lo recompensa de manera justa.

#### 4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De forma general, se observó que en el grupo de 92 entrevistados tenemos un 64% de hombres, el 42% en la franja entre los 26 y los 35 años, seguidos de la franja etaria de 16 a 25 años con un 30,4%. La mayoría de los trabajadores (52%) proviene de otros estados, principalmente los de la región Sur (PR y RS) representando el 29,3%, mientras que los trabajadores de Santa Catarina, interior y capital, suman el 43,5%. Sobre el estado civil, el 51% son solteros y sin hijos menores. Con relación a la escolaridad, el 37% tienen la Enseñanza Secundaria Completa, el 19,6% Incompleta y el 15% Enseñanza Superior Incompleta.

De manera resumida y tomando en cuenta la muestra, el trabajador del sector de A y B puede ser caracterizado del siguiente modo:

Son del género masculino, están en la franja etaria entre 26 y 35 años, la mayoría es proveniente de otros estados, son solteros y sin hijos y tienen la Enseñanza Secundaria completa.

Al evaluar los datos sobre el perfil profesional de los trabajadores, es posible verificar también que el 52,17% de los trabajadores lo hacen en el salón comedor y el 46,65% en la cocina, que la mayoría (52%) hizo cursos profesionales en el área, y que el 71% del total de trabajadores no ocupan cargo de liderazgo. Considerando el tiempo de actuación como profesional del sector hotelero, vemos que el 35% tiene entre 3 y 10 años de experiencia y el 32,6% actúa igualmente de 3 a 10 años en la categoría profesional. Además, el 55% de los entrevistados tienen menos de 1 año de ejercicio en el hotel actual, seguido de un 29% con 1 a 3 años y apenas un 14% actúan hace más de 3 años. El contrato del 76% de los trabajadores es indefinido. Las bandas salariales que van de R\$823 a R\$1000 son las que concentran el mayor porcentual (60%) de trabajadores, seguido de la banda de R\$1400 con un 29,3% y la banda de R\$1000 a R\$1200 con un 27%. La mayoría de los entrevistados, cerca del 64%, trabajó en un máximo de dos hoteles. Se nota también que la mayoría (64%) utiliza el transporte público y que viven a más de 20km del establecimiento en el que trabajan. Entre los que utilizan el transporte público, solamente el 45,2% afirmaron que están satisfechos con el horario ofrecido por los transportes públicos, satisfaciendo sus necesidades.

Para alcanzar el próximo objetivo, identificar las dimensiones del trabajo que provocan mayor satisfacción e insatisfacción profesional, fue aplicada la Escala de Satisfacción del Trabajo (EST) desarrollada por Siqueira y Tamayo (2008) (sección B del cuestionario). La EST es una escala multidimensional que evalúa el grado de comportamiento del trabajador frente a las cinco dimensiones del trabajo, satisfacción con los compañeros, con el salario, con los jefes, con la naturaleza del trabajo y con las promociones.

**Tabla 1 - Media de las variables Satisfacción/Insatisfacción en el trabajo**

Dimensiones	VARIABLES	N	Media
Satisfacción con los compañeros	V1) Espíritu de colaboración de los compañeros de trabajo	92	4,8
	V6) Tipo de amistad demostrada por los compañeros	92	5,2
	V14) Manera en la que se relaciona con los compañeros	92	5,4
	V17) Cantidad de amigos entre los compañeros	92	5,2
	V24) Confianza en los compañeros de trabajo	92	4,9

	Puntuación media		5,08
Satisfacción con el salario	V5) Salario comparado con cuánto trabaja	92	3,9
	V8) Salario comparado a la capacidad profesional	92	3,8
	V12) Salario comparado al costo de vida	92	3,4
	V15) Con la cantidad de dinero que recibe cada mes	92	4,0
	V21) Salario comparado a los esfuerzos en el trabajo	92	3,7
	Puntuación media		3,74
Satisfacción con los jefes	V2) Cómo organiza el jefe el trabajo del sector	92	5,0
	V9) Interés del jefe por el trabajo del profesional	92	5,1
	V19) Entendimiento entre el profesional y el jefe	92	5,5
	V22) Modo en que es tratado por el jefe	92	5,3
	V25) Capacidad profesional del jefe	92	5,3
	Puntuación media		5,24
Satisfacción con la naturaleza del trabajo	V7) Grado de interés despertado por las tareas	92	5,1
	V11) Capacidad del trabajo de absorber al profesional	92	4,8
	V13) Oportunidad de hacer el tipo de trabajo que realiza	92	5,0
	V18) Preocupaciones exigidas por el trabajo	92	4,9
	V23) Variedad del trabajo que realiza	92	4,7
	Puntuación media		4,87
Satisfacción con las promociones	V3) Número de veces que fue promovido por la empresa	92	4,2
	V4) Garantías que la empresa ofrece	92	4,4
	V10) Modo en el que la empresa promueve al personal	92	4,2
	V16) Oportunidades de ser promovido por la empresa	92	4,4
	V20) Con el tiempo que lleva para recibir una promoción	92	4,1
	Puntuación media		4,25

Fuente: elaborado por los autores, 2016

Considerando que los valores entre 5 y 7 tienden a indicar satisfacción, los valores entre 1 y 3,9 insatisfacción y los valores entre 4 y 4,9 informan un estado de indiferencia, se verificó que en general las variables relacionadas con la '*Satisfacción con los jefes*' y '*Satisfacción con los compañeros*' alcanzaron una puntuación media un poco superior a 5, indicando satisfacción, mientras que las variables relacionadas '*con la naturaleza del trabajo*' y '*Satisfacción con las promociones*' indicaron un estado de indiferencia y la dimensión '*Satisfacción con el salario*' indicó insatisfacción. El promedio general de la Satisfacción fue de 4,63.

Así, en relación al objetivo general, la investigación mostró que los trabajadores del sector de Alimentos y Bebidas del Distrito Sede de Florianópolis no están satisfechos ni insatisfechos con sus puestos de trabajo, ya que la media general de la satisfacción fue de 4,63, indicando indiferencia. Ese dato es relevante pues muestra que existen puntos que deben ser mejorados en relación a la salud organizacional de esas empresas. Conforme Coelho y Faiad (2012), la EST es un instrumento diagnóstico acerca de los principales factores que generan la satisfacción o insatisfacción de los individuos en su trabajo y es considerada una herramienta bastante útil en la delimitación o reorientación de las prácticas y procedimientos de recursos humanos en las organizaciones.

Con referencia a las dimensiones que más causan satisfacción e insatisfacción, se registró un nivel elevado de insatisfacción con la dimensión salario (con una media de 3,74), lo que identifica que los trabajadores están insatisfechos con el salario en comparación al trabajo que realizan, con su capacidad profesional, con el nivel de vida que este les proporciona, así como con los esfuerzos que hacen en la realización de su trabajo. La dimensión promoción presentó la segunda menor media (4,25), indicando indiferencia, y en esta dimensión no fueron encontrados valores

medios que indiquen *insatisfacción* o *satisfacción*. O sea que esta es la dimensión en la que se encuentra el mayor número de afirmaciones con medias indicando indiferencia. El hecho de no existir contento con las veces en que fue promovido o con el modo en el que se procesan las promociones en los hoteles en estudio, sugiere un lento crecimiento profesional, falta de transparencia o comunicación acerca de las políticas salariales o de promoción, o la ausencia de las mismas.

Sobre las dimensiones que más causan satisfacción, se identificó que la dimensión '*Satisfacción con los jefes*' tuvo la mayor media de satisfacción en el trabajo (5,24), seguida de la dimensión '*Satisfacción con los compañeros*' (5,08), corroborando varios estudios (Tutuncu & Kozac, 2007; Abdullah *et al.*, 2010; González *et al.*, 2011). Se nota, sin embargo, que las medias no fueron muy altas, indicando una satisfacción moderada. Las relaciones interpersonales son importantes, pues expresan las formas de integración social del individuo en la organización, especialmente en un sector como el hotelero, donde la actividad se caracteriza por el ritmo de trabajo intenso, inclusive fines de semana y feriados (Höpner, 2008; Gueiros & Oliveira, 2004). Además, las actividades desarrolladas en el sector de la cocina y restaurante demandan un esfuerzo físico y psicológico que puede generar estrés, fatiga, irritación, dolores musculares y muchos otros problemas de salud, y con eso comprometer la realización del trabajo y la salud del profesional, causando faltas, insatisfacción, pudiendo inclusive comprometer la calidad de vida en el trabajo.

Para verificar si los empleados reconocen las compensaciones que reciben de la empresa como retorno para sus inversiones en el trabajo, se utilizó la Escala de Percepción de Justicia Distributiva (EPJD), que consiste en una escala formada por 5 afirmaciones que miden la percepción de justicia de los trabajadores. Conforme Siqueira y Tamayo (2008), cuanto mayor sea el valor medio obtenido, mayor será la percepción del empleado sobre cuánto la empresa lo recompensa de manera justa. Valores entre 5 y 7 tienden a representar percepción de justicia distributiva, valores entre 1 y 3,9 revelan percepción frágil y valores entre 4 y 4,9 pueden representar una cierta indiferencia o desconfianza del individuo en aquel momento acerca de recompensas justas ofrecidas por la empresa.

De esta forma, dentro de la dimensión '*Percepción de Justicia Distributiva*', la mayor media encontrada (4,2) fue en la afirmación 'Soy recompensado de manera justa por mi experiencia profesional'. La menor media encontrada (3,9) fue en la afirmación 'Soy recompensado de manera justa por el estrés al que soy sometido durante mi trabajo'. Media general de la dimensión: 4,10.

**Tabla 2 - Media de las variables de la Justicia Distributiva**

VARIABLES	N	Media
V26)Recompensa por la responsabilidad en el trabajo	92	4,1
V27)Recompensa por la experiencia profesional	92	4,2
V28)Recompensa por los esfuerzos en el trabajo	92	4,1
V29)Recompensa por la calidad del trabajo que presenta	92	4,1
V30)Recompensa por el estrés al que es sometido durante el trabajo	92	3,9
Puntuación media		4,1

Fuente: elaborado por los autores, 2016

Algunos estudios sugieren que el estrés impide la satisfacción en el trabajo, y por eso precisa ser removido del lugar de trabajo, o por lo menos controlado. Según Yang (2010), como el estrés negativo se acumula, los empleados experimentan un choque de realidad que afecta aún más el aspecto organizacional, resultando en impactos sobre el absentismo, la intención de dejar el empleo, dificultades interpersonales, y mal desempeño. Llama la atención en cuanto a la dimensión de percepción de justicia distributiva de los trabajadores seleccionados en la muestra, donde la menor media encontrada (3,9) fue en la afirmación V30 'Soy recompensado de manera justa por el estrés al que soy sometido durante mi trabajo', indicando una percepción frágil en relación a la justicia en el tratamiento que reciben en relación al estrés al que son sometidos.

Uno de los resultados encontrados en el estudio de Kim y Jogaratnam (2010) y de Karatepe (2007) es que los trabajadores que experimentan menos estrés y presión tienden a estar más satisfechos, y por lo tanto los jefes deberían evaluar si sus colaboradores vivencian altos niveles de estrés y presión en sus puestos de trabajo. Eso se podría hacer a través de la mejoría de los canales de comunicación y reuniones informales, para que se evalúen las necesidades



inmediatas, e identificar los orígenes principales del estrés, tales como carga de trabajo e interferencia en las tomas de decisión. Tales actitudes pueden facilitar mecanismos que objetiven la gestión del estrés/presión.

Podemos considerar, por lo tanto, que en general los empleados manifestaron indiferencia o desconfianza, conforme la media de 4,1 encontrada en la tabla 6, observando que ninguna variable presentó percepción de justicia, es decir valores superiores a cinco.

Para Lee y Lee (2012) identificar qué factores demográficos presentan mayor impacto en el nivel de satisfacción es válido y necesario tanto en la selección como en el desempeño de los profesionales, especialmente en un sector tan fundamentado en las interacciones humanas como es el sector hotelero.

Después de haber sido analizadas de forma univariada todas las variables, el segundo paso fue analizar las posibles interacciones entre las variables que miden satisfacción, percepción de justicia y las variables demográficas.

Para este fin se utilizaron técnicas estadísticas (Test T y ANOVA) que nos permiten comparar medias de dos o más grupos y verificar si la diferencia existente entre estas medias es estadísticamente relevante (test inferencial).

La única variable sociodemográfica que presentó una diferencia estadística significativa en la satisfacción en el trabajo entre los profesionales fue la relacionada al género, donde las mujeres presentaron media más alta en lo tocante a la '*Satisfacción con el salario*' (4,24 de las mujeres contra 3,46 de los hombres), '*Satisfacción con promociones*' (4,70 de las mujeres contra 4,07 de los hombres) y en la '*Satisfacción*' de modo general (4,88 de las mujeres contra 4,50 de los hombres).

Acerca de la dimensión *Promoción*, el hecho de que el género masculino tuviese el menor nivel de satisfacción sugiere que este tiene una expectativa más alta con relación a la promoción que el género femenino, acompañando las conclusiones de Pereira (2005), pero fue en la satisfacción con el salario que la diferencia se mostró más significativa, lo que puede ser explicado por el hecho de que los hombres consideran sus puestos de trabajo como un importante estatus social (Lee & Lee, 2012) y sugiere también que, a pesar de que la mayoría de la muestra es de solteros (52,1%), aun así un porcentaje expresivo está casado (42,4%) y tiene hijos (36%), lo que puede generar más presión para el género masculino.

Otro hecho que puede explicar la mayor satisfacción de las mujeres es que, conforme Lee y Lee (2012), las mujeres están más ligadas a su ambiente en el trabajo que los hombres, independientemente del nivel de satisfacción con su ambiente de trabajo. El género femenino tiende a valorizar el hecho de pertenecer a una organización, además de presentar una tendencia menor de ambicionar los puestos de liderazgo que los hombres, permitiéndose vivenciar una mayor variedad de tareas y desenvolver su propio valor dentro de la empresa. Por este motivo, los gestores deberían valorizar y aumentar aún más los sentimientos positivos de las mujeres en relación a su ambiente en el trabajo, proporcionando más oportunidades para aguzar sus habilidades.

Se observa que serían importantes nuevas investigaciones que amplíen las discusiones acerca de la relación entre satisfacción y género, para que sea posible formular propuestas de intervención con la población masculina del sector de A y B que tome en cuenta las características específicas de estos individuos.

Los resultados también señalaron una relación positiva entre la percepción de justicia distributiva con la variable 'tiempo en el hotel actual', siendo posible afirmar que los trabajadores que trabajan hace menos de 1 año en el hotel actual tienen una media más alta cuando se trata de '*Justicia Distributiva*' que los trabajadores que están en el hotel actual por un período entre 1 y 3 años (4,37 contra 3,37). Además, también en relación a la '*Justicia Distributiva*', los trabajadores que están en el hotel actual por un período superior a 3 años (las categorías 3, 4 y 5 fueron agrupadas a causa del volumen de respuestas) tienen una media más alta que los trabajadores que están en el hotel actual por un período entre 1 y 3 años (4,57 contra 3,37). Ese hecho parece indicar que los gestores tienen dificultades para fidelizar a sus trabajadores más jóvenes, o sencillamente "dejan pasar" manteniendo el círculo vicioso de la rotación. En los estudios de Rego (2000:251-252), la justicia social se relaciona con la justicia organizacional y esta, a su vez, desempeña un papel fundamental en el funcionamiento eficaz de las organizaciones. En los estudios sobre justicia distributiva se identificó que los individuos que consideraban injustos los resultados recibidos podrían presentar resultados muy negativos en relación a lo esperado por la organización empleadora. Entre estos resultados se encuentran: insatisfacción, peor desempeño individual y/u organizacional, *turnover* y absentismo (Rego, 2000: 252). Siqueira y Ferreira (2005) concluye en su investigación sobre compromiso organizacional y percepción de justicia que los

individuos que perciben justicia entre sus contribuciones y sus recompensas tienden a ser más comprometidos con la organización.

Otra variable que presentó una fuerte relación con la satisfacción en el trabajo fue la relacionada a los cursos profesionales. Considerando un nivel de significancia del 5% es posible afirmar que los trabajadores que no realizaron cursos profesionales presentan una media más alta con relación a la '*Satisfacción con promociones*' que aquellos que asistieron a cursos (4,55 contra 3,98). Ese resultado muestra que los profesionales que buscan un crecimiento profesional a través de cursos tienen una expectativa mayor de recibir una promoción. El resultado también puede indicar un aprovechamiento inadecuado de la mano de obra disponible.

Se consideró pertinente determinar si es posible establecer una relación entre Satisfacción y Percepción de la Justicia, pues diversos trabajos mostraron esta relación y, por lo tanto, confrontar los resultados es relevante para la investigación. Este estudio fue realizado utilizando el coeficiente de correlación de Pearson. Este coeficiente varía entre -1 y 1. Los extremos indican correlaciones más fuertes, ya sean estas positivas o negativas. Los valores próximos a cero indican ausencia de correlación. La correlación entre Satisfacción y Justicia Percibida es positiva, o sea, mayores valores en la Satisfacción llevan a mayores valores de Justicia Percibida. El valor encontrado (0,67) es considerado moderado/fuerte.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES Y LIMITACIONES

Con referencia al perfil profesional de los empleados, uno de los datos más importantes a considerar fue el hecho de que la mayoría de los mismos están en el empleo hace menos de un año, indicando un alto índice de rotación de empleados. Solamente el 14 % están en el mismo empleo hace más de 3 años, el 29,3% están entre 1 y 3 años y el 55,4% hace menos de 1 año, es decir, el 84,7% no llegaron a tres años en el mismo hotel.

La remuneración es considerada como uno de los principales determinantes de la satisfacción. Su importancia deriva del hecho de permitir la satisfacción de las necesidades individuales, desde las más básicas para la subsistencia hasta las más elevadas, como el reconocimiento social. Siendo el salario y las promociones los factores extrínsecos de motivación del individuo, los gestores deberán desarrollar medios que promuevan y eleven estos niveles de insatisfacción a niveles de satisfacción. Considerando que actuar aisladamente en solo una de las dimensiones no altera el nivel de satisfacción de los trabajadores, una actuación sobre cada una de las dimensiones en conjunto (promoción y salario) podrá aumentar la probabilidad de alcanzar mejores resultados. Además, el hecho de que el salario constituye la dimensión que menos contribuye para la satisfacción en el trabajo en el sector de A y B, sugiere que podrá ser un obstáculo para el desarrollo de la hotelería en Florianópolis, explicando en gran medida la poca atracción del sector, principalmente entre los jóvenes y los mejor calificados. Así como la atracción, estudios como el de Ineson y Berechet (2011) muestran que además de causar insatisfacción, la falta de desarrollo de la carrera y oportunidades de promoción son razones clave asociadas a la rotación.

Frente a los resultados obtenidos se puede afirmar que los datos coinciden con la mayoría de los estudios realizados en el sector, en los que la dimensión salario y promociones también son las que aparecen con elevados índices de insatisfacción, y la dimensión jefes y relaciones con compañeros como las dimensiones de mayor satisfacción (Pereira, 2005; Silva, 2008; Guzman *et al* 2009, Tutuncu & Kozac, 2007; González *et al* 2011; Oliveira, 2012).

Vale destacar que en el sector de A y B, especialmente en la cocina, esa relación con los jefes inmediatos se manifiesta fundamental, pues los jefes inmediatos son los (las) encargados(as) de la organización de la cocina y sus respectivos sectores, tales como cocina fría y caliente, pastelería y fregadero. Existe una interrelación entre estos sectores que necesita ser armoniosa y organizada para que las comidas lleguen hasta el cliente puntualmente, con calidad y seguridad alimentaria.

La relación con los compañeros de trabajo debe ser estimulada y profundizada; en el caso del presente estudio, el espíritu de colaboración entre los compañeros recibió la media más baja (4,8), significando que es un campo a ser explotado y mejorado. Para ello es necesario dejar que los colaboradores expresen sus emociones y que estas sean oídas y respetadas, lo que en el ajetreo de un restaurante es bastante raro que suceda; sin embargo, es importante encontrar un momento para reuniones internas en las que puedan ser analizadas cuestiones relevantes tales como el relacionamiento interno.

En la presente investigación los trabajadores del sector de A y B manifestaron una indiferencia tanto en relación a la satisfacción general, con media de 4,63, como con la percepción de justicia distributiva, con media de 4,10. Como fue señalado por los resultados de la investigación, existe

una correlación entre los dos constructos, de manera que, mejorando el nivel de la percepción de justicia distributiva, y principalmente verificando el nivel de estrés al que estos trabajadores se ven sometidos y evaluando las formas de recompensa por sus esfuerzos en el trabajo, podrá mejorar el nivel de satisfacción y consecuentemente el compromiso de estos trabajadores, mejorando la calidad del servicio final percibido por el cliente y, finalmente, aumentando la competitividad de esas empresas.

Diversos estudios enfatizan la comunicación como un importante elemento en la prestación de informaciones a los empleados sobre cualquier cambio que pueda afectar su trabajo y su futuro, constituyendo otro elemento importante para alcanzar la satisfacción en el trabajo (Pereira, 2005; Yang, 2010; Marín-García *et al*, 2011; Kim & Jogaratnam, 2010).

Los resultados anteriores pueden proporcionarles a los estudiantes y empresas del sector de Alimentos y Bebidas una mejor comprensión y calibración del efecto de las condiciones de trabajo sobre la satisfacción laboral. De esta forma, esas empresas pueden tomar mejores decisiones al modificar las características que tienen el mayor impacto en la satisfacción en el trabajo. El mayor efecto se podría obtener proporcionando apoyo social en tiempos difíciles (maternidad, paternidad, muerte, dificultades financieras), mejor comunicación, y demostrando reconocimiento por el trabajo bien hecho a través de sus superiores. Efectos semejantes se podrían obtener a partir del apoyo general ofrecido por compañeros de trabajo y gestores, posiblemente facilitando el trabajo en grupo. La satisfacción en el trabajo también puede ser mejorada a través de una mejor organización del trabajo y permitiendo que los empleados expresen sus emociones.

El presente estudio presentó algunas limitaciones. Primeramente, la investigación se limitó a la ciudad de Florianópolis, por lo tanto el resultado es indicativo y no conclusivo. En segundo lugar, el pequeño tamaño de la muestra y su representatividad, ya que fue utilizado el método de muestreo por conveniencia. Por último, como sugerencia para futuras investigaciones, sería interesante procurar establecer relaciones más concretas y de correlación estadística entre la satisfacción en el trabajo, la rotación o intención de dejar el empleo y el absentismo, en ese sector en particular, pues son factores que dificultan un crecimiento sostenible.

## REFERENCIAS

- Abdullah, R. B. et al. (2010). The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business Management*, 4 (10), 152.
- ARBACHE, J.S. (2001). *O mercado de trabalho na atividade econômica do turismo no Brasil*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília.
- Associação Brasileira da Indústria De Hotéis – ABIH SC. (2013). *Dados da hotelaria de Santa Catarina*. Recuperado em maio, 2013 de <http://www.abih-sc.com.br>
- Bonfim, T.M.; Stefano, S.R.; Andrade, S. M. (2010). Satisfação e Motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional. *In: Seminários de Administração*, 13.
- Caetano, A., Vala, J. (1999). Efeitos da Justiça Organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, XIII (1-2), p. 75-84.
- Castelli, G. (2010). *Hospitalidade: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviço*. São Paulo: Saraiva.
- Coelho Jr; Faiad, C. (2012). Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 11 (1), 111-121.
- Curtis C. R.; Upchurch R. S. (2008). A case studying stablishing a positive service culture: attachment and involvement in the workplace. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7 (2), 131-138.
- Demo, G. (2005). *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Frye,W; Mount, D. (2007). An examination of job satisfaction of general managers based on hotel size and service type. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6 (2), 109-134.
- Gueiros, M.G.; Oliveira, L. M.B. (2002). *Qualidade de vida no trabalho: um estudo no setor de hotelaria na região Metropolitana do Recife*. Salvador: ENANPAD.
- Guzman, T.; Cañizares, S.; Jesus, M. (2009). Satisfação laboral na atividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8 (2), 19-28.
- Höpner, A. (2008). *Políticas de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho em Redes Hoteleiras*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

- Ineson, E.M.; Berechet, G. (2011). Employee Loyalty in Hotels: Romanian Experiences. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10, 129-149.
- Iverson, R. D.; Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7 (4).
- Kara, D.; Uysal, M.; Magnini, V. P. (2012). Gender differences on job satisfaction on the five-star hotel employees: The case of the Turkish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (7), 1047-1065.
- Kim, K.; Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9, 318-339.
- Lee, C.; Lee J. W. (2012). Analysis of the Relationships between the Hospitality Workforce and Job Satisfaction Factors according to Age, Gender, Native Language and Racial-Ethnicity. *Journal of Tourism Hospitality*, 1 (5).
- Lovelock, C. H.; Wright, L. (2002). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Karatepe, O. (2007). Core self evaluations, exhaustion, and job outcomes: a study of frontline hotel employees in Iran. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8 (4), 23-46.
- Mancebo, E.; Méxas, M. P.; Quelhas, O. L. G. (2010). Proposta de um modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para a Rede de Hotelaria. Departamento de Turismo e Patrimônio- Escola de Turismologia. UNIRIO. *Revista Itinerarium*, 3.
- Marín-García, J. A.; Bonavia, T.; Losilla, J. M. (2011) Exploring working conditions as determinants of job satisfaction: na empirical test among Catalonia service workers. *The Service Industries Journal*, 31 (12), 2051-2066.
- Marqueze, E. C.; Moreno, C. R. De C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de saúde ocupacional, São Paulo*, 30 (112): 69-79.
- Martins, C. A.; Machado, C. F. S. C. (2005). A gestão de recursos humanos no sector hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal. *Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies*, X (1).
- Ministério do Turismo. (2013). Recuperado em agosto, 2013, de [www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br).
- Mullins, L. J. (2004). *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Nadiri, H.; Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Oliveira, I. (2012). *A relação entre as práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho e desempenho organizacional nos hotéis turísticos da Zona Central de Manaus*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria Balneário Camboriú Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, UNIVALI.
- Ozturk, A.B.; Hancer, M. (2011). The effects of demographics on job satisfaction: a study of hotel managers in Turkey. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12 (3), 189-201.
- Panwar, S. Dalal, J.S. Kaushik, A. Kr. (2012). High Staff Turnover in Hotel Industry, Due to Low Remunerations and Extended Working Hours. *International Journal of Business & Management Research*, vol 2(3), 81-89.
- Paz, M. G. T.; Dessen, M. C.; Mourão, R. G. V. (2009). Justiça Organizacional e Bem-Estar nas Organizações. *Estudos, Goiânia*, 36 (1/2), 95-115.
- Pereira, J. P. E. (2005). A Satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da Ilha de São Miguel. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo da Universidade dos Açores.
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos da cidadania nas organizações: uma abordagem sem tabus*. Lisboa: edições Sílabo.
- Silva, M. M. P. dos S. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça na satisfação dos trabalhadores*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Departamento de Economia. Dissertação de mestrado.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas Organizações* (3 ed). São Paulo: Saraiva.
- Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis. (2014). Recuperado em janeiro, 2014, de <http://www.sindicatohrbs-fpolis.org.br/web>
- Siqueira, M.M.M.; Gomide Jr. S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E.; Bastos, A.V.B. (orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho No Brasil*. Porto Alegre, Artmed, 9, p.300-328.
- Siqueira, M.M.M.(org); Tamayo, A. [et al]. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

- Siqueira, M. M. M; Ferreira, M. L. C. B. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto, Ano 1, n.2*.
- Tutuncu, O.; Kozac, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8 (1), 1-19.
- Uludag, O.; Khan, S.; Güden, N. (2011). The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions. *FIU Hospitality Review*, 29 (2) 1-21.
- Verma, A. (2009). *Low Wage Workers: A Profile*. Martin Prosperity Institute, Rotman School of Management: University of Toronto.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-919.
- Yücel, I. (2012). Examining the relationship among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management*, 17 (20).