

RECEPCIÓN: 16/4/24
APROBACIÓN: 25/05/24

01

Modalidad contractual y jornada laboral en la satisfacción y compromiso organizativo en los trabajadores del sector hotelero de las tres principales ciudades del Ecuador

Contractual modality and working day in the satisfaction and organizational commitment of hotel workers in the three main cities of Ecuador

Resumen

El objetivo del estudio fue analizar el impacto de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del personal que labora en hoteles, según el tipo de contrato y la jornada laboral, en las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Quito. Se empleó una metodología de tipo mixta con alcance descriptivo, utilizando una muestra de 300 empleados por ciudad en establecimientos de alojamiento. Se aplicaron encuestas con variables sociodemográficas, satisfacción laboral y compromiso organizacional. Los resultados destacan que los hombres predominan en contratos eventuales a tiempo completo, mientras que las mujeres mayormente tienen contratos a tiempo parcial. Además, se pudo determinar que los trabajadores con contrato fijo presentan mayor satisfacción laboral y percepción positiva de su remuneración. Existe una correlación positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, influida por la estabilidad y relaciones laborales. En conclusión, la mejora de la estabilidad y condiciones laborales en el sector hotelero fortalecerán la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Palabras clave: jornada laboral, satisfacción laboral, compromiso organizativo

**PhD. Ana Lucia
Serrano López**

ana.serrano@ucuenca.edu.ec

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad
Universidad de Cuenca

**Mgst. Elena
Villafuerte Pucha**

elenavillafuerte@sanisidro.edu.ec

Escuela Ciencias Sociales,
Administrativas y Comerciales
Instituto Superior Tecnológico
Universitario San Isidro

Abstract

The objective of the study was to analyze the impact of job satisfaction and organizational commitment of the personnel working in hotels according to the type of contract and the working day in the cities of Cuenca, Guayaquil and Quito. A mixed methodology with a descriptive scope was used, with a sample of 300 employees of the accommodation establishments by city, surveys were applied with sociodemographic variables, job satisfaction and organizational commitment. The results highlight that men predominate in full-time temporary contracts, while women mostly have part-time contracts, and it was also possible to determine that workers with permanent contracts have greater job satisfaction and positive perception of their remuneration. There is a positive correlation between job satisfaction and organizational commitment, influenced by stability and labor relations. In conclusion, the improvement of stability and working conditions in the hotel sector will strengthen the motivation and commitment of workers.

Keywords: working hours, job satisfaction, organizational commitment



Men predominate in full-time casual contracts, while women mostly have part-time contracts.

Introducción

Para las empresas hoteleras, es importante monitorear las perspectivas que tienen los empleados con respecto al compromiso organizacional (Pérez, 2014). La satisfacción laboral y el compromiso organizativo han sido ampliamente investigados en la literatura relacionada con el comportamiento organizacional (Alexandrov et al., 2007). Comprender la asociación existente entre las modalidades contractuales y la jornada laboral con la satisfacción y el compromiso organizacional de los trabajadores del sector hotelero contribuiría a disminuir la intención de rotación y a prevenir otras problemáticas en el ámbito hotelero. A su vez, el sector servicios se caracteriza por un contacto intenso con los clientes, por tanto, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores constituyen un componente esencial para asegurar el éxito de las organizaciones hoteleras pertenecientes al sector turístico (González, 2011).

La satisfacción laboral se considera un importante indicador organizacional (Sánchez et al., 2007). No existe un consenso científico en cuanto a la definición propia de la satisfacción, precisamente por su carácter complejo y multidimensional. Sin embargo, hay dos perspectivas definidas en las que es posible su categorización: por un lado, están quienes la entienden como un estado emocional; y, por otro, quienes la consideran como el resultado de una comparación o ajuste (González, 2011). Desde el punto de vista económico, se ha prestado especial atención a la relación existente entre satisfacción laboral y distintos indicadores del funcionamiento organizativo, como el nivel de absentismo, la intención de abandono, el desempeño y la satisfacción del cliente (Sánchez et al., 2007).

El nivel de satisfacción de los empleados es un determinante en el grado de compromiso con la organización. Un trabajador satisfecho y comprometido, que siente que sus aportaciones son tenidas en cuenta y que trabaja en equipo, manifestará una mayor diligencia en el desempeño de sus labores (González et al., 2011). Los trabajadores estarán más dispuestos a llevar a cabo servicios de calidad si perciben que la organización recompensa, en alguna medida, el esfuerzo. Si la empresa hotelera otorga incentivos que, a criterio de los empleados, no compensan sus actividades, el coste será superior al beneficio alcanzado con dichas recompensas (Mullán et al., 2007).

Para Sánchez et al. (2007), es importante estudiar la satisfacción laboral por varias razones: detectar la relación entre este constructo y la productividad de la empresa, incrementar la base de conocimiento teórico al respecto y humanizar el trabajo, lo que puede contribuir a la satisfacción de los empleados. La investigación empírica de Rayton (2006) reveló que los niveles percibidos de reutilización del trabajo, así como los niveles más altos de participación laboral, satisfacción salarial, apoyo gerencial y oportunidades de carrera, fueron determinantes significativos de la satisfacción laboral de los empleados.

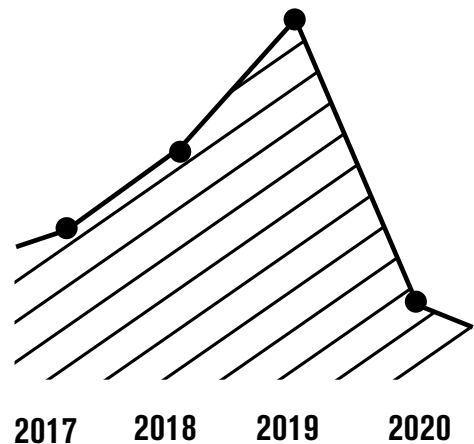
La satisfacción laboral puede verse como el estado emocional placentero que resulta de la evaluación del trabajo propio como el

logro o la facilitación del logro de los valores laborales (Locke, 1969). Algunos estudios Lo & Lam (2002) han encontrado una relación significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Williams y Hazer (1986) demostraron que la satisfacción laboral puede predecirse a partir de las expectativas previas al empleo, las características percibidas del trabajo, las consideraciones de liderazgo y la edad. La satisfacción laboral contribuiría de manera significativa y positiva a los resultados del compromiso organizacional, reduciendo las intenciones de los empleados de abandonar la organización y, posteriormente, disminuyendo la rotación. Además, la satisfacción laboral tiende a disminuir cuando no se cumplen las expectativas laborales (González, 2011).

En cuanto al compromiso organizacional, Mowday et al. (1979) lo definieron como una relación activa con la organización, en la que los individuos están dispuestos a aportar algo de sí mismos para contribuir al bienestar de la misma; este puede dividirse en compromiso de continuidad y compromiso afectivo (Mowday et al., 1982). Por su parte, Mowday et al. (1982) y Hrebiniak y Alutto (1972) lo describieron como un fenómeno estructural resultado de transacciones individuales y organizacionales y de cambios en las apuestas secundarias o inversiones a lo largo del tiempo; en cuanto al compromiso afectivo, Mowday et al. (1982) lo conceptualizaron como la fuerza relativa de la identificación y parti-

cipación de un individuo en una organización en particular.

Este estudio está orientado al análisis del nivel de satisfacción del personal de la planta hotelera de contrato eventual en comparación con el contrato fijo, identificando diferencias significativas en el desempeño laboral. Para ello, resulta fundamental evaluar tanto el compromiso organizacional como la satisfacción laboral con el fin de generar estrategias de gestión efectivas. En este sentido, se ha realizado un esfuerzo por obtener información de las tres ciudades más importantes del Ecuador: Quito, Guayaquil y Cuenca, conocidas por producir un significativo índice de turismo en años anteriores. En “2018 el turismo tuvo un ingreso de 2,4 millones de personas, es decir un 51% más que en 2017” (Ministerio de Turismo, 2019, párr. 2), mientras que en 2020, a partir de marzo, el sector turístico ecuatoriano se vio afectado por la pandemia de Covid-19, lo que tuvo un impacto negativo en la planta laboral hotelera.



En 2020, a partir de marzo, el sector turístico ecuatoriano se vio afectado por la pandemia de Covid-19

Revisión de la literatura

Para Michaels y Spector (1982), la falta de satisfacción laboral y el compromiso organizacional aumentan la posibilidad de intenciones de rotación de empleados y, en consecuencia, conducen a una mayor rotación. Yao y Wang (2006) distribuyeron cuestionarios a empleados de 14 empresas de alta tecnología en Beijing y descubrieron que el compromiso afectivo estaba altamente asociado con las actitudes individuales hacia la satisfacción laboral y las intenciones de rotación. La lógica subyacente a este hallazgo sostiene que un mayor compromiso organizacional resulta en una disminución del absentismo de los empleados y en la reducción de cualquier intención de abandonar las organizaciones.

El compromiso organizacional puede definirse como un estado psicológico que vincula al individuo con la organización. En la

literatura se han utilizado dos enfoques para definir el compromiso, centrándose en comportamientos y actitudes. El compromiso organizacional actitudinal se divide en tres componentes conceptuales ampliamente aceptados: compromiso afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso afectivo se considera un apego afectivo o emocional hacia la organización y es el enfoque más frecuente en la teoría del compromiso organizacional. El compromiso de continuidad está relacionado con el costo percibido de dejar el trabajo, mientras que el compromiso normativo se define como una creencia sobre la responsabilidad u obligación hacia la organización. Aunque estos tres enfoques comparten la característica de vincular al empleado con la organización, su naturaleza es claramente diferente (Allen & Meyer, 1990).

Las diferencias conceptuales indican que estos tres componentes del compromiso organizacional tienen antecedentes distintos. Por ejemplo, el compromiso normativo puede desarrollarse a partir de experiencias individuales antes y después de ingresar a la organización. El compromiso de continuidad está influenciado por la magnitud y/o el número de inversiones que los individuos realizan y por la percepción de falta de alternativas (Allen & Meyer, 1990). Por su parte, las características personales, características laborales, experiencia laboral, compromiso laboral y las características estructurales se han sugerido como antecedentes de apego afectivo. Con base en lo expuesto, se define el compromiso organizacional como un compromiso afectivo, lo cual permitirá investigar la relación entre las características del trabajo y el compromiso organizacional.

Estudios previos sobre los antecedentes y consecuencias de la satisfacción laboral en la industria hotelera han examinado factores individuales, organizacionales y relacionados con el trabajo. La literatura sobre factores individuales en el sector hotelero ha identificado que el salario, los beneficios y el estado civil son determinantes de la rotación de empleados (Iverson & Deery, 1997; Pizam & Thornburg, 2000). Para los gerentes de hoteles chinos, la satisfacción laboral está influenciada por el entorno laboral, la naturaleza del trabajo y las recompensas asocia-

das (Lam et al., 2001). De la misma forma, las recompensas relacionadas con la seguridad laboral emergieron como un factor clave en la satisfacción laboral.

Aziz et al. (2007) estudiaron hostales-restaurantes y descubrieron que la satisfacción con las recompensas financieras minimizaba el absentismo y, por ende, las tasas de rotación. Martin (2004) y Silva (2006), mediante la aplicación de una perspectiva psicológica a una muestra extraída de la industria hotelera y utilizando un análisis de correlación, identificaron relaciones significativas entre satisfacción laboral, compromiso organizacional, rotación de empleados y rasgos de personalidad.

Por su parte, Carbery et al. (2003) aplicaron un análisis de regresión jerárquica a una muestra de 89 hoteleros y encontraron que el compromiso afectivo individual influía significativamente en las intenciones de rotación, mientras que la satisfacción laboral no explicaba los niveles de compromiso de los gerentes en gran medida. Esto contrasta que tanto la satisfacción como el compromiso afectivo son factores importantes para predecir las intenciones de rotación de los empleados. Iverson y Deery (1997) también llegaron a conclusiones similares.

A nivel organizacional, el apoyo organizacional y la socialización han sido identificados como factores cruciales que influyen en el comportamiento individual. Cho et al.

(2009) desarrollaron un estudio empírico donde demostraron que el apoyo organizacional percibido y el compromiso afectaron negativamente en las intenciones individuales de abandono, mientras que Young y Lundberg (1996) señalaron que la socialización organizacional contribuyó significativamente al desempeño laboral, la satisfacción y el compromiso organizacional de los nuevos empleados, disminuyendo así la intención de abandonar la organización hotelera.

El estudio indicó que la ambigüedad, el conflicto de roles y el agotamiento del trabajo podrían minimizarse mediante programas de capacitación y orientación bien organizados durante la etapa inicial del empleo, lo que aumentaría el nivel de satisfacción laboral. Un estudio similar mostró que las dificultades de socialización afectan negativamente la cultura organizacional con respecto a la rotación de empleados (Iverson & Deery, 1997).

El estudio empírico de Tepeci y Bartlett (2002) fue un paso más allá al evidenciar que la socialización organizacional generaba una mayor satisfacción laboral y fomentaba la permanencia en la organización. Asimismo, Subramaniam et al. (2002) demostraron que las relaciones directas y positivas entre variables miden estructuras descentralizadas y el compromiso organizacional de los gerentes.

Lam y Zhang (2003), tras encuestar a 203 empleados del sector hotelero de Hong Kong, aplicaron un modelo de regresión múltiple que mostró que el compromiso organizacional estaba correlacionado y era predicho por variables relacionadas con la capacitación y el desarrollo, las características del trabajo (como el grado de desafío, la sensación de logro, la importancia del trabajo, el compañerismo y la seguridad laboral) y compensación y equidad. La satisfacción laboral se correlacionó con los dos primeros factores.

Por otro lado, Subramaniam et al. (2002) encontraron una relación directa y positiva entre variables que miden las necesidades de logro de los gerentes y su compromiso organizacional, así como el uso de un proceso de presupuesto participativo. Lowry et al. (2002), al analizar una muestra de 454 empleados que trabajan en clubes registrados en Australia, observaron que la satisfacción laboral influía significativamente el compromiso organizacional, destacando que los planes de capacitación formal, el empoderamiento y los horarios flexibles eran factores clave para la satisfacción laboral.

Iverson y Deery (1997) y Silva (2006) presentaron evidencia empírica de que el compromiso organizacional estaba relacionado con la rotación de empleados mediado por la satisfacción laboral. Kim et al. (2005) refina-

ron esta relación mediante la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales, exponiendo que niveles manejables de estrés laboral pueden tener ciertos efectos positivos en el comportamiento individual y/u organizacional. Faulkner y Patiar (1997) e Iverson y Deery (1997) llevaron a cabo importantes estudios empíricos en este contexto.

Según Zohar (1994) y Brymer et al. (1991), el estrés laboral incluye tres aspectos del conflicto de roles y la ambigüedad: carga de trabajo, libertad de decisión y estrés psicológico. Faulkner y Patiar (1997) identificaron cinco fuentes del estrés en los empleados de las sucursales hoteleras: lidiar con las políticas de la organización, lidiar con situaciones ambiguas, orientación inadecuada de los superiores, sub-promoción y escasez de personal.

Karatepe y Uludag (2007), en un estudio con empleados de hoteles del norte de Chipre, concluyeron que el conflicto trabajo-familia no afectaba significativamente la satisfacción laboral ni las intenciones de abandonar la organización. Karatepe y Sokmen (2006) y Kim et al. (2009) identificaron que el conflicto de roles y la ambigüedad se asociaban significativamente con la satisfacción laboral, con el sexo como una variable mediadora. El estudio realizado por Kim et al. (2007) implicó que el agotamiento del trabajo puede aumentar las tasas de rotación de empleados. Este evento constituye un tema

crítico para muchos hoteleros y académicos, no obstante, algunos de ellos lo ven como un producto de la cultura de la industria hotelera en su conjunto (es decir, la llamada cultura de rotación). Por ejemplo, las operaciones hoteleras en Taiwán se caracterizan por este tipo de cultura (Yang, 2008).

En Taiwán, Yang (2008) encontró que la socialización organizacional aumentaba la satisfacción laboral y el compromiso, reduciendo la intención de rotación entre los recién llegados. Aplicando un análisis, este estudio mostró que la satisfacción laboral influía directamente en el compromiso afectivo y, por lo tanto, en las intenciones de rotación.

Posteriormente, en 2009, este mismo autor indicó que los recién llegados disfrutaban observando y leyendo información relacionada con el trabajo para aprender cómo realizar sus tareas, lo que sugiere que la socialización organizacional y el estrés laboral se correlacionan con la satisfacción laboral. Finalmente, Yang (2010) identificó los antecedentes (ambigüedad y conflicto de roles, agotamiento, socialización y autonomía laboral) como las consecuencias (compromiso afectivo y de continuidad, absentismo e intención de rotación de empleados) de la satisfacción laboral de los empleados.

Los resultados mostraron que el conflicto de roles, el agotamiento, la socialización y la autonomía laboral, mas no la ambigüedad

de roles, predijeron significativamente la satisfacción laboral. Además, esta satisfacción contribuyó notablemente a los resultados psicológicos en términos de efectividad organizacional (es decir, un mayor compromiso afectivo y de continuidad y menores intenciones de rotación de empleados).

Existen diversas investigaciones en el entorno hotelero español, particularmente en la ciudad de Córdoba. Sánchez et al. (2007) constataron que los trabajadores hoteleros con contrato estacional tienen una menor probabilidad de satisfacción en comparación con aquellos con un contrato indefinido. Además, según Millán et al. (2014), los empleados hoteleros que trabajan en el turno de la noche son los que presentan menores niveles de satisfacción laboral. Por otro lado, González et al. (2014) encontraron que los trabajadores del sector hotelero de Córdoba con relaciones laborales de carácter permanente muestran un mayor nivel de compromiso organizativo.

Sin embargo, esto no se observa en el caso de la satisfacción laboral, dado que esta última tiende a ser más coyuntural que global. Además, los trabajadores que tienen una dedicación horaria a tiempo parcial presentan un mayor compromiso, porque esta modalidad le permite una mejor conciliación de la vida familiar y laboral.

Métodos

En el estudio se empleó una metodología cuantitativa y cualitativa con un alcance descriptivo. La población del estudio estuvo compuesta por el número de establecimientos de alojamiento existentes en las tres ciudades: Quito, Guayaquil y Cuenca, sumando un total de 863 entre hoteles, hostales y apartamentos turísticos, en los cuales existe una planta laboral variante. Esta información se obtuvo del consolidado nacional del Ministerio de Turismo. De esta población, se seleccionó una muestra de 300 personas que laboran en la planta hotelera por cada ciudad, definida en función del total de establecimientos reportados en el consolidado nacional, con el propósito de mantener uniformidad en los datos para establecer comparaciones. El muestreo empleado fue aleatorio simple.

La metodología de trabajo se desarrolló de la siguiente manera: en la primera etapa, se realizó una recopilación bibliográfica en fuentes primarias y secundarias de información. Para el levantamiento de información, se diseñó una encuesta considerando las siguientes variables: sociodemográficas, datos del puesto de trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizativo.

Para ubicar cada establecimiento de alojamiento en las tres ciudades, se utilizó el consolidado nacional. Una vez recopilada la información, se procedió a clasificar las encuestas con una segmentación de: en blanco, incompletas y llenas en su totalidad. Posteriormente, se elaboró una base de datos en la que se tabularon todas las encuestas, que luego fueron depuradas, procesadas y analizadas en el programa estadístico SPSS y el programa de análisis Tableau Public.

En el procesamiento de resultados se empleó técnicas de estadística descriptiva e inferencial porque, a partir de los datos recopilados, se consideraron análisis de las variables como tipo de contrato contractual, nivel de satisfacción laboral y motivaciones laborales. En el caso de la estadística descriptiva, se utilizaron medidas como frecuencias, porcentajes y promedios para caracterizar la distribución de los trabajadores según el género, tipo de contrato y percepción de satisfacción laboral.

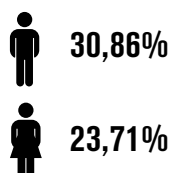
En cuanto a la estadística inferencial, se aplicaron pruebas estadísticas para evaluar la relación entre la modalidad contractual y la satisfacción laboral. Además, se analizaron correlaciones entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, identificando relaciones significativas entre la estabilidad laboral, remuneración y motivación.

Resultados

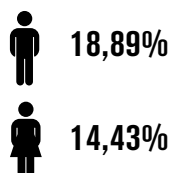
El estudio se llevó a cabo en las tres ciudades principales de Ecuador: Quito, Guayaquil y Cuenca, logrando recopilar información de 920 empleados de diversos establecimientos de alojamiento, pertenecientes a distintas categorías.

En la Figura 1 se observa que la tasa de ocupación laboral en el sector hotelero varía según el género en cada ciudad. En Quito, el 30,86%, es decir, el mayor índice de empleados corresponde a hombres, mientras que el 23,71% son mujeres. En Guayaquil, el 18,89% de los trabajadores del sector hotelero son mujeres, superando al 14,43% de hombres que trabajan en el mismo ámbito. En Cuenca, el 6,20% de los empleados de hotelería son mujeres y el 5,93% son hombres. Al final, a nivel nacional, se observa un ligero predominio de trabajadores hombres en el sector hotelero, representando un 51,2% del total, frente al 48,8% correspondiente al personal femenino.

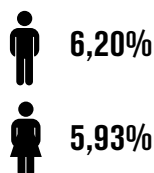
Quito



Guayaquil



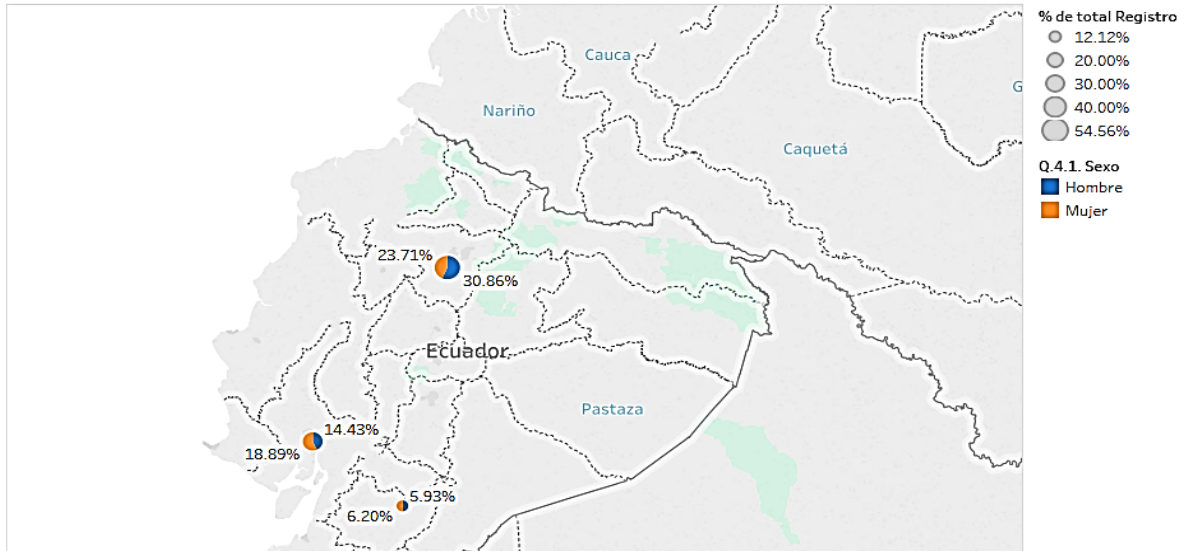
Cuenca



Tasa de ocupación
laboral en el sector
hotelero

Figura 1

Cantidad de trabajadores en el sector hotelero por ciudad



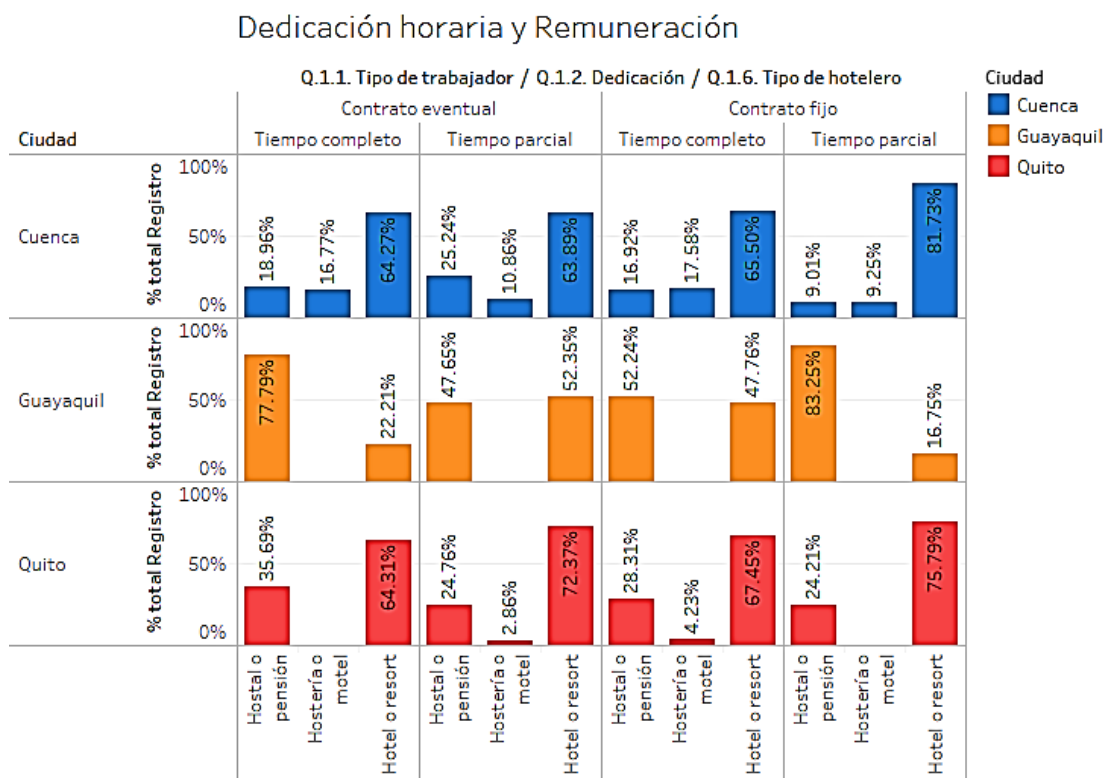
Tipo de trabajador y tipo de contrato según la dedicación de tiempo por establecimiento en Quito, Guayaquil y Cuenca

En las tres ciudades, el mayor grado de dedicación corresponde a hombres que trabajan bajo la modalidad de contrato eventual a tiempo completo, con el 78,16% en Cuenca, 58,90% en Guayaquil y el 69,92% en Quito. En contraste, en la modalidad de tiempo parcial de contratos eventuales, la situación es diferente, las mujeres ocupan un mayor porcentaje, con el 61,03% en Cuenca, 66,32% en Guayaquil y el 58,02% en Quito.

En cuanto a la modalidad de contrato fijo, el personal de tiempo completo presenta una diferencia de sexo menos marcada. En Cuenca, el 49,51% corresponde a hombres y el 50,49% a mujeres. En Guayaquil, el 44,36% son hombres y el 55,64% mujeres. Por otro lado, en Quito predomina el personal masculino con el 56,14%, frente al 43,86% de personal femenino. Finalmente, en la modalidad de tiempo parcial, en Cuenca y Guayaquil predomina las mujeres con el 63,28% y el 68,75%, respectivamente. Sin embargo, en Quito, el 69,27% del personal bajo esta modalidad son hombres, en contraste con el 30,73% de mujeres. El detalle se visualiza en la Figura 2.

Figura 2

Tipo de trabajador y tipo de contrato según dedicación de tiempo por establecimiento en Quito, Guayaquil y Cuenca

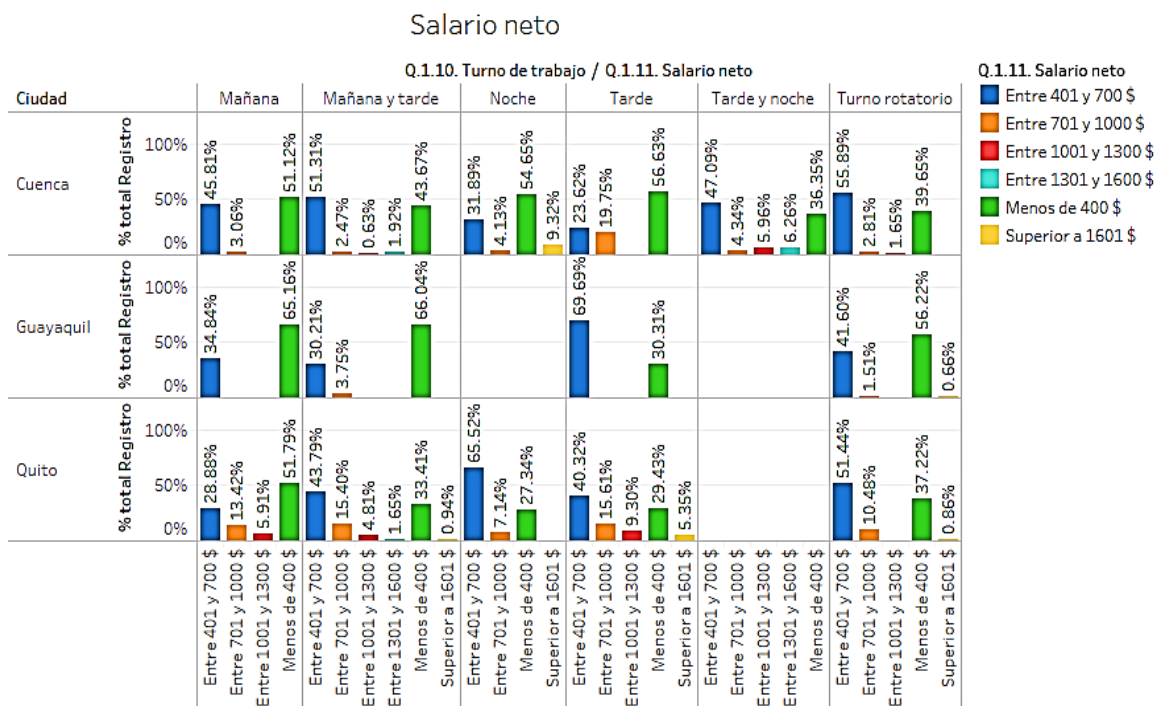


Remuneración salarial y dedicación de tiempo por establecimiento

En cuanto al salario neto percibido por los trabajadores, en la ciudad de Cuenca, en el turno de la mañana, el 45,81% percibe un estipendio comprendido entre los 401\$ a 700\$, mientras que el 51,12% recibe un sueldo neto inferior a los 400\$. En el turno de la mañana y tarde, el 51,13% percibe un sueldo entre los 401\$ a 700\$, en tanto que un 43,67% recibe una remuneración inferior a los \$400. En el turno nocturno, el 31,89% recibe una remuneración de entre 401\$ a 700\$, mientras que el 54,65% percibe un valor inferior a los 400\$. En el turno de la tarde, el 56,63% percibe un salario inferior a los 400\$. Para el turno de la tarde y noche, el 47,09% percibe un salario entre los 401\$ a 700\$, mientras que el 36,35% recibe un salario inferior a los 400\$. Finalmente, quienes trabajan en turnos rotativos, el 55,89% recibe una remuneración entre los 401\$ a los 700\$ y el 39,65% cuenta con un salario inferior a los 400\$. El detalle se puede visualizar en la Figura 3.

Figura 3

Salario y dedicación de tiempo por establecimiento



Satisfacción con el tipo de contrato de acuerdo al establecimiento de alojamiento

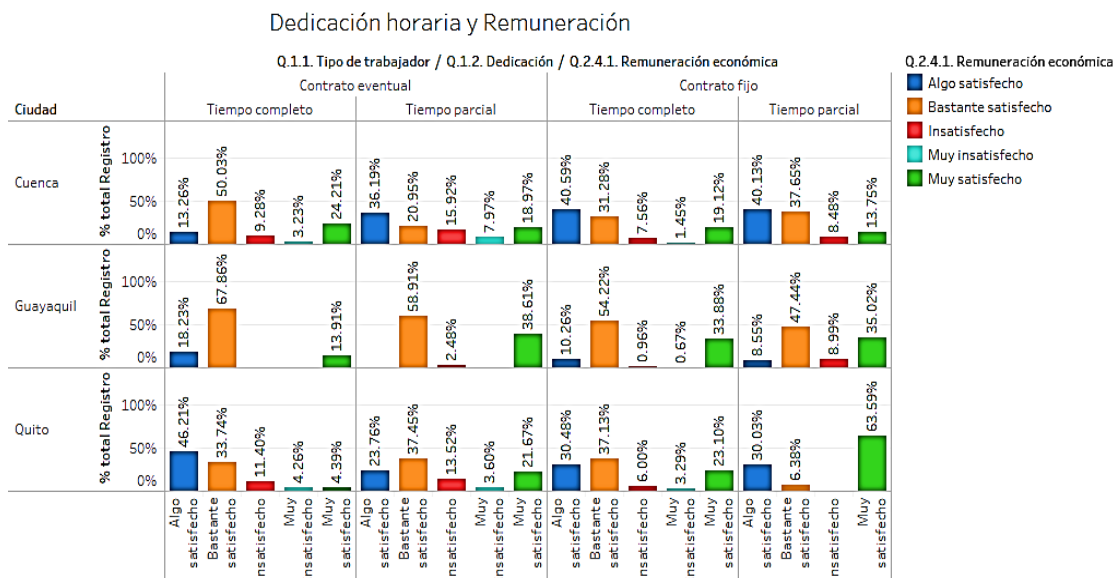
En las ciudades de Cuenca y Guayaquil, el 50,03% y el 67,86%, respectivamente, del personal que labora tiempo completo en contratos eventuales, se encuentra bastante satisfecho en cuanto a su dedicación y remuneración económica. En contraste, en la ciudad de Quito, el 46,21% de los trabajadores se encuentra algo satisfecho. Por otra parte, quienes trabajan bajo la modalidad de contratos a tiempo parcial expresan distintos niveles de satisfacción: en Cuenca,

el 36,19% se siente algo satisfecho con su remuneración económica, mientras que en Guayaquil el 58,91% y en Quito el 37,13% se consideran bastante satisfechos bajo la misma modalidad de trabajo.

En cuanto a quienes cuentan con contrato fijo a tiempo completo, el 54,22% en Guayaquil y el 37,13% en Quito manifiestan sentirse bastante satisfechos con su sueldo en relación con la dedicación que ofrecen. En la ciudad de Cuenca, el 36,19% se siente algo satisfecho con su remuneración. Por otro lado, entre los trabajadores de tiempo parcial, el 40,13% en Cuenca se encuentra algo satisfecho con su remuneración, en Guayaquil el 47,44% se siente bastante satisfecho y en Quito el 63,59% se muestra muy satisfecho con lo que percibe económicamente por sus labores. El detalle se puede visualizar en la Figura 4.

Figura 4

Satisfacción con el tipo de contrato

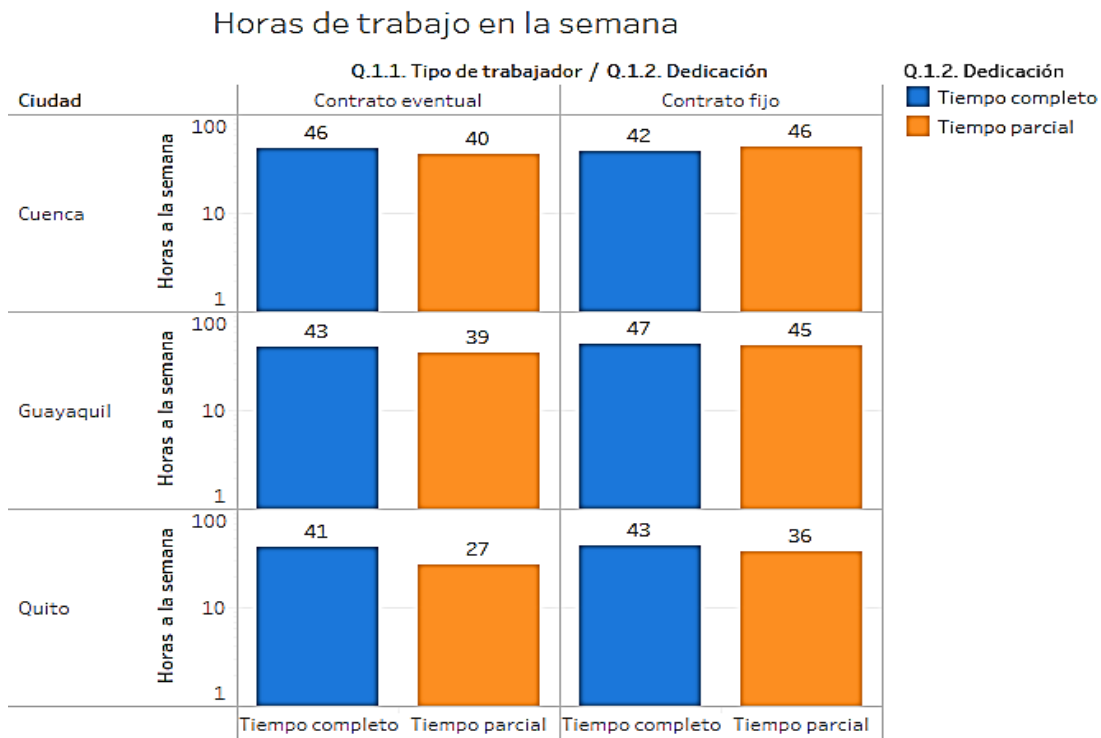


Promedio de horas laboradas en la semana

Con relación a las horas de trabajo a la semana y según el tipo de contrato, se observa que, en el caso de los contratos eventuales en la ciudad de Cuenca, Guayaquil y Quito, el promedio de horas laboradas por hombres es de 41 a 46, mientras que las mujeres registran una carga de 27 a 40 horas. En cambio, en el contrato fijo en estas mismas ciudades, los hombres trabajan en promedio entre 42 y 47 horas a la semana, mientras que el promedio de horas de trabajo semanal para las mujeres varía entre 36 y 46. El detalle se puede visualizar en la Figura 5.

Figura 5

Promedio de horas laboradas en la semana



Departamento de labores y tipo de contrato



Entre los principales puestos de trabajo bajo la modalidad de contrato eventual, se evidencia una predominancia de hombres en cargos relacionados a la recepción y conserjería, con un 37,86%. En cuanto al personal femenino bajo esta misma modalidad, el mismo cargo representa el de mayor ocupación, con un 29,82%. Por otra parte, bajo la modalidad de contrato fijo, el cargo de recepción y conserjería continúa siendo el más solicitado, con un 29,58% en varones y un 26,41% en mujeres. La información detallada se puede visualizar en la Tabla 1.

Tabla 1*Departamento de labores y tipo de contrato*

Departamento	Hombre		Mujer	
	Contrato eventual	Contrato Fijo	Contrato eventual	Contrato Fijo
Administración	10,18%	17,33%	0,87%	16,04%
Agente de control		0,36%		
Ama de llaves				0,55%
Botones		0,29%		
Camarero	1,60%	1,21%	2,88%	10,76%
Capitán de banquetes y eventos		0,36%		
Chef		0,20%		
Cocina	10,30%	10,18%	7,76%	5,95%
Contabilidad	3,17%	1,05%	6,08%	5,19%
Directivo		0,53%	2,46%	0,95%
Diseño web		0,41%		
Eventos	1,07%		1,12%	
Host and Land		0,70%		
Limpieza	13,12%	8,60%	27,31%	18,22%
Mantenimiento	3,31%	7,35%	2,53%	0,67%
Polivalente	5,97%	4,26%	4,26%	6,09%
Recepción / Conserjería	37,86%	29,58%	29,82%	26,41%
Restaurante / Catering	9,63%	9,17%	14,91%	7,91%
Seguridad	3,78%	7,26%		
Sistemas		1,14%		
Spa				0,13%
Talento humano				0,36%
Transporte				0,37%
Ventas				0,39%

Motivo de dedicación a la actividad turística



En la Tabla 2 se observa que la principal motivación de trabajo para el sector turístico, en el caso de los hombres con contrato eventual, radica en la seguridad que el empleo brinda, seguida de la percepción de no haber encontrado un trabajo mejor. Por su parte, las mujeres bajo la misma modalidad consideran que el empleo ofrece mayor seguridad y, en algunos casos, lo prefieren por la remuneración económica que proporciona.

En cuanto al personal con la modalidad de contrato fijo, cierto número de hombres menciona razones ajenas a las contempladas en el cuestionario, mientras que otros manifiestan que disfrutan realizar este tipo de labores.

Tabla 2*Motivo de dedicación a la actividad turística*

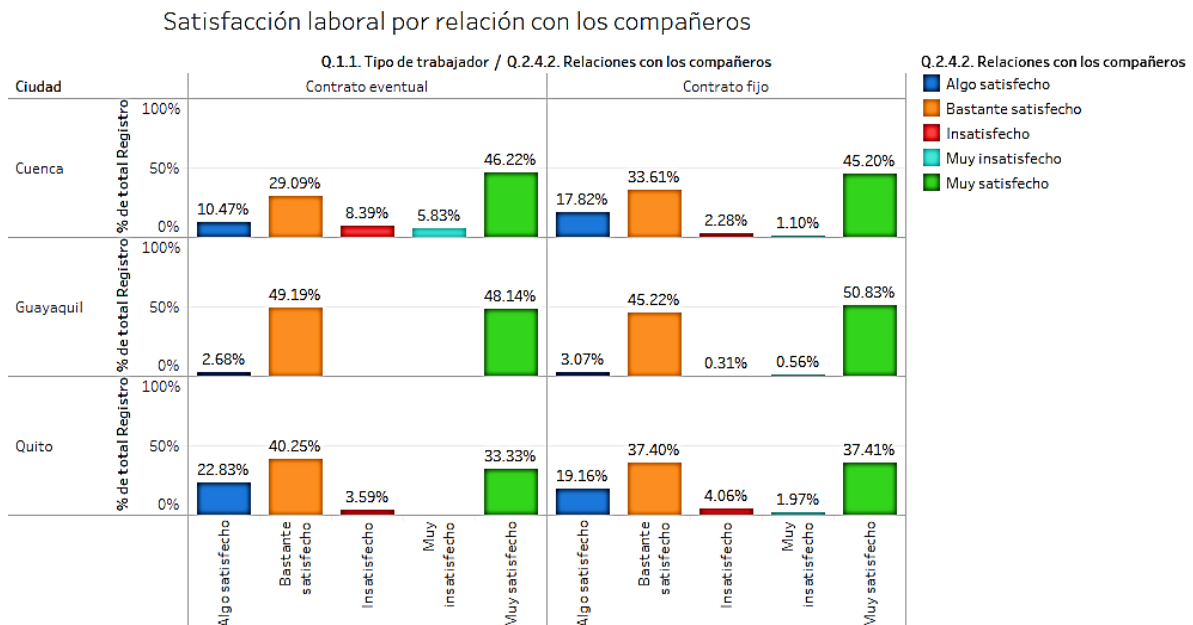
Motivo de dedicación a la actividad turística	Ciudad	Contrato eventual		Contrato fijo	
		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Me gusta esta actividad	Cuenca	5,10%	4,73%	7,10%	8,02%
	Guayaquil	9,10%	14,36%	13,32%	15,04%
	Quito		2,30%	2,48%	1,35%
No he encontrado un trabajo mejor	Cuenca	0,67%	0,88%	1,55%	1,26%
	Guayaquil	6,61%	11,90%	6,43%	10,90%
	Quito	16,68%	5,15%	3,21%	3,66%
Por el horario	Cuenca			0,03%	
Por el sueldo	Cuenca	0,82%	1,18%	1,30%	2,10%
	Guayaquil		4,67%	1,24%	3,45%
	Quito	11,36%	16,49%	8,43%	5,03%
Por la autonomía profesional	Cuenca	0,09%	0,45%	0,62%	0,45%
	Guayaquil	1,41%		0,45%	0,34%
	Quito	9,25%	7,96%	12,09%	8,94%
Por la seguridad del empleo	Cuenca	1,39%	0,57%	1,20%	0,79%
	Guayaquil	4,42%		8,00%	10,20%
	Quito	2,54%		0,44%	
Por las vacaciones	Guayaquil		1,44%		
	Quito	2,54%		0,44%	
No sabe /No contesta	Cuenca			0,27%	0,38%
	Quito		1,96%	2,52%	4,06%
Otros	Cuenca		0,13%	0,17%	0,63%
	Quito	11,97%	8,70%	16,05%	12,49%
Total general		100%	100%	100%	100%

Satisfacción laboral en relación al trato con los compañeros de trabajo

En la ciudad de Cuenca, el 46,22% del personal que labora con contrato eventual se siente muy satisfecho con la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo, mientras que, bajo la modalidad de contrato fijo, el 45,20% expresa el mismo nivel de satisfacción. En Guayaquil, el 49,19% de los trabajadores con contrato eventual se siente bastante satisfecho con las relaciones que mantiene con sus compañeros, así mismo el 50,83% de quienes poseen contrato fijo manifiestan estar muy satisfechos. En Quito, el 40,25% del personal bajo contrato eventual se siente bastante satisfecho con sus relaciones interpersonales en el trabajo, mientras que el 37,41% con contrato fijo expresan sentirse muy satisfechos con las relaciones con sus compañeros. Esta información se puede evidenciar en la Figura 6.

Figura 6

Satisfacción laboral en relación al trato con los compañeros de trabajo

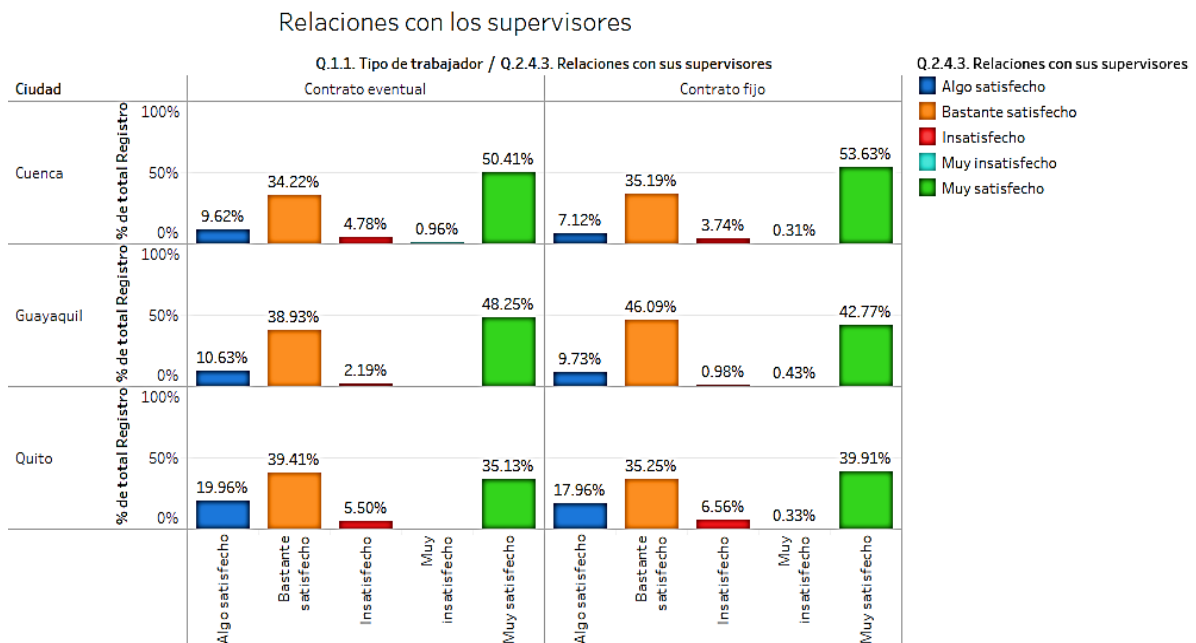


Satisfacción laboral en relación al trato con los supervisores

En la Figura 7, en cuanto a la relación que tienen los empleados con sus supervisores, en la ciudad de Cuenca, el 50,41% del personal bajo la modalidad de contrato eventual se siente muy satisfecho y el 53,63% que cuenta con contrato fijo tiene el mismo criterio. En Guayaquil, el 48,25% del personal con contrato eventual se siente muy satisfecho con las relaciones con sus supervisores, mientras que el 46,09% que tienen contrato fijo, se siente bastante satisfecho. En la ciudad de Quito, el 39,41% del personal con contrato eventual se siente bastante satisfecho, en tanto que el 39,91% de los empleados con contrato fijo se siente muy satisfecho con la relación con sus supervisores.

Figura 7

Satisfacción laboral en relación al trato con los supervisores

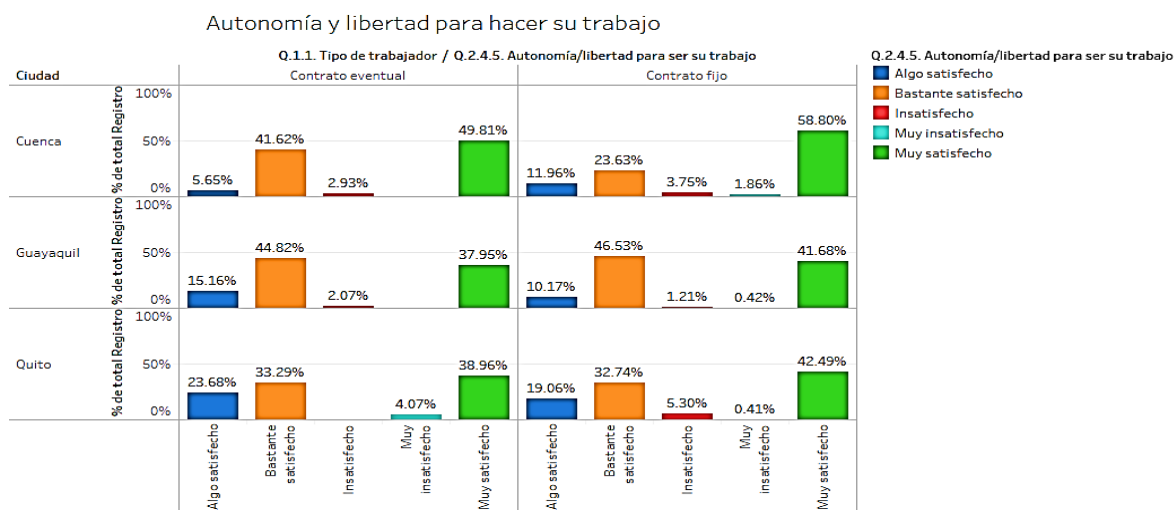


Satisfacción laboral en relación a la libertad y autonomía

En la Figura 8 se puede evidenciar que, en la ciudad de Cuenca, el 49,81% de los trabajadores bajo la modalidad de contrato eventual se siente muy satisfecho con su libertad y autonomía para desarrollar su trabajo; en tanto que el 58,80% de quienes presentan contrato fijo en la misma ciudad se siente muy satisfechos. Por su parte, en Guayaquil, el 44,82% del personal con contrato eventual y el 46,53% con contrato fijo se siente bastante satisfecho con su libertad y autonomía para desarrollar sus actividades. Finalmente, en Quito, el 38,96% del personal con contrato eventual y el 42,49% con contrato fijo se siente muy satisfecho en el mismo tema.

Figura 8

Satisfacción laboral en relación a la libertad y autonomía.

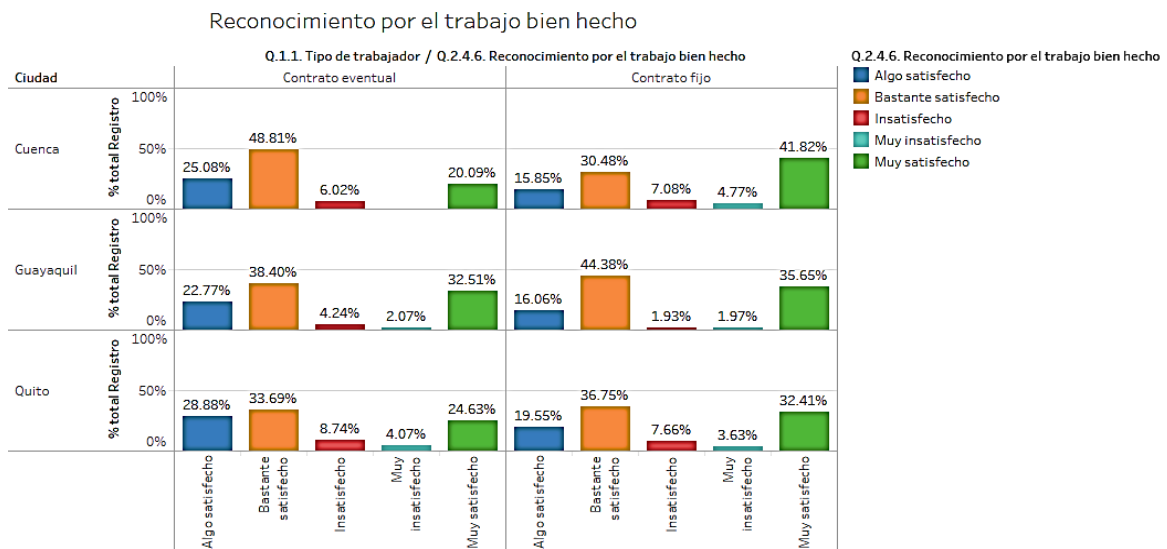


Satisfacción laboral por el reconocimiento del trabajo bien hecho

Con respecto a la satisfacción laboral por el reconocimiento del trabajo realizado adecuadamente, se observa que el mayor porcentaje tanto en Cuenca, Guayaquil y Quito corresponde al nivel de bastante satisfecho, que varía entre 33,69% y el 48,81% en referencia al contrato eventual. En el caso del contrato fijo, el personal que expresa estar bastante satisfecho representa del 30,48% al 44,38%, mientras que entre el 32,41% y el 41,82% se siente muy satisfecho con los reconocimientos laborales recibidos. Se puede decir que, al revisar esta comparación, se sugiere que el grado de satisfacción podría estar influenciado por el tipo de contrato y la carga horaria que este conlleva. La información detallada se puede visualizar en la Figura 9.

Figura 9

Satisfacción laboral por el reconocimiento del trabajo bien hecho

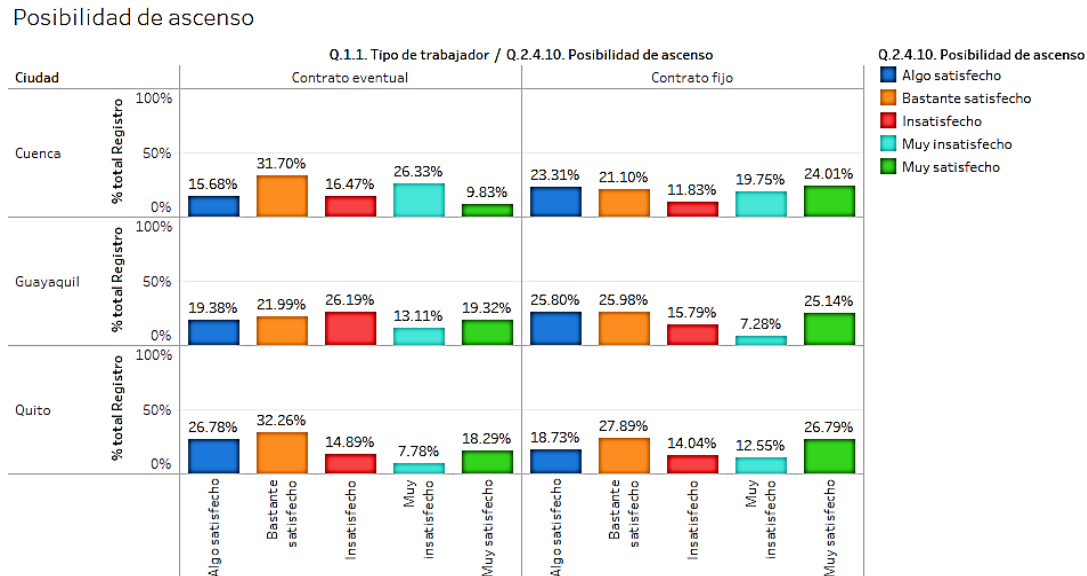


Satisfacción laboral por la posibilidad de ascenso

En la ciudad de Cuenca, en cuanto a la posibilidad de ascenso en su trabajo, el 31,70% del personal con contrato eventual y el 24,01% con contrato fijo se sienten bastante satisfechos y muy satisfechos, respectivamente. En Guayaquil, el 26,19% del personal con contrato eventual se siente insatisfecho, mientras que el 25,98% se siente bastante satisfecho con su posibilidad de ascenso. Finalmente, en Quito, el 32,26% del personal con contrato eventual se siente bastante satisfecho, en tanto que para quienes cuentan con contrato fijo, el 27,89% expresa la misma satisfacción. La información detallada se puede revisar en la Figura 10.

Figura 10

Satisfacción laboral por la posibilidad de ascenso



Discusión

Luego de realizar el análisis correspondiente y revisar los datos más relevantes, se evidenció que, en la ciudad de Guayaquil, el 28,36% del personal con contrato fijo y el 23,46% con contrato eventual se dedican a la actividad hotelera motivado por el agrado que siente hacia el sector. Esto resulta incongruente con lo señalado por Sánchez et al. (2007), quienes en su investigación reportan que más del 75% del personal manifiesta afinidad y gusto por su trabajo en el sector hotelero.

En cuanto a la satisfacción laboral relacionada con el compromiso y forma de dirección organizacional, en las tres ciudades indagadas se contrastó que la mayoría del personal se encuentra bastante o muy satisfecho, lo cual coincide con lo expuesto por Silva (2006), quien afirma que el personal que percibe un compromiso organizacional

eficiente tiende a experimentar satisfacción en su actividad laboral. De igual manera, Cho et al. (2009) observan una relación directa entre la remuneración económica y la satisfacción laboral, indicando que cuando el salario es justo en relación con las labores desempeñadas, se genera un mayor compromiso organizacional.

Respecto a la dedicación y el esfuerzo laboral en función al salario percibido, los trabajadores a tiempo completo bajo las modalidades de contratación fija y eventual expresan estar bastante satisfechos con sus ingresos, lo cual coincide con los hallazgos de Aziz et al. (2007), quienes identifican una correspondencia entre los logros labores y la remuneración percibida. Pérez (2014) también sostiene que considerar a los empleados como los “activos más importantes” fomenta la lealtad, el trabajo en equipo y una remu-

neración justa, lo que contribuye a la motivación y el sentido de pertenencia en el ámbito laboral.

Por otro lado, González (2011) determinó que el 62,4% del personal estudiado disfruta trabajar en el área hotelera debido a su afinidad con dichas actividades. De la misma manera, en los resultados obtenidos por González et al., (2011), se destaca la satisfacción del personal en cuanto a las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo. En el presente estudio, se determinó un porcentaje similar en el personal que labora bajo la modalidad de contrato eventual en la ciudad de Cuenca (60,75%) y quienes lo hacen bajo contratación fija en la misma ciudad (56,96%). Aunque en Quito y Guayaquil también se percibe una tendencia similar, el porcentaje no supera el 50%.

En el mismo estudio de González et al. (2011), se supervisa que la relación entre compañeros de trabajo produce un ambiente laboral positivo en el 17,9% de los casos, cifra que resulta significativamente inferior a la obtenida en las ciudades ecuatorianas, donde en Cuenca el 46,22% del personal eventual se siente muy satisfecho con las relaciones laborales, en Guayaquil el 49,19% se siente bastante satisfecho y en Quito el 40,25% expresa un nivel similar de satisfacción.

En cuanto a la dedicación horaria, González et. (2014) identifican una mayor

satisfacción laboral en los trabajadores de tiempo parcial con contrato eventual, lo cual concuerda con los resultados obtenidos en Guayaquil, con el 58,91%, y Quito, con el 37,45%, mientras que en Cuenca esta satisfacción es menor con el 20,95%. Para los trabajadores a tiempo parcial bajo contratación fija, Quito presenta el mayor porcentaje de satisfacción con el 63,59%. Esto coincide con lo señalado por Karatepe y Uludag (2007), quienes sugieren que empleados con bajo compromiso organizacional y satisfacción laboral tienden a abandonar la organización.

Es importante señalar que factores externos no controlados, como la situación económica del país, las regulaciones laborales y las condiciones del mercado, pueden afectar negativamente la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Estos elementos pueden generar contradicciones al analizar los resultados del estudio, ya que influyen en las percepciones laborales.

Finalmente, es necesario considerar que la investigación se centre exclusivamente en el sector hotelero, lo que puede limitar la generalización de los resultados. El sector turístico presenta dinámicas laborales particulares, ya que la carga de trabajo puede verse afectada por la temporalidad (Pedraza, 2018), lo que ocasiona que existan variaciones en la presión de trabajo y el volumen de tareas.

Conclusiones

En conclusión, la mayoría de empleados del sector hotelero de Cuenca, Guayaquil y Quito con contrato fijo presentan mayor satisfacción laboral en comparación con aquellos que tienen contrato eventual. Según el análisis realizado, en cuanto al personal que labora en el sector hotelero, se observa que el sexo predominante es masculino, con un 51,2%, mientras que el 48,8% corresponde al personal femenino.

Respecto al tipo de contrato y la dedicación de tiempo en las tres ciudades analizadas, se determina que, en contratos de tiempo completo y en contrato eventual, entre el 58,90% y el 78,16% del personal es masculino. En cambio, en la modalidad de tiempo parcial, entre el 58,02% y el 66,32% del personal corresponden al género femenino. Por otro lado, en el contrato fijo con respecto a tiempo completo, entre el 44,36% y el 56,14% de los trabajadores son hombres, mientras que, en tiempo parcial, entre el 31,25% y el 69,27% de quienes trabajan bajo esa modalidad son mujeres.

En cuanto a la dedicación de tiempo según el tipo de establecimiento, se identifica que, en hostales o pensiones de la ciudad de Guayaquil, bajo contrato eventual y a tiempo completo, el 77,79% del personal trabaja en esta modalidad. Por su parte, en hoteles o resorts de Quito y Cuenca, el porcentaje es de 64,31%. En contratos eventuales a tiempo parcial, en establecimientos de tipo hotel o resort de las tres ciudades, se registra una participación de personal que varía entre el 52,35% y el 72,37%. En lo que respecta a los contratos fijos, los hoteles o resorts se concentran entre el 47,76% y el 67,45% del personal a tiempo completo y entre el 16,75% y el 81,73% a tiempo parcial.

Los hallazgos del estudio refuerzan la importancia de la estabilidad contractual para

la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Estos resultados coinciden con investigaciones previas, como la de Cho et al. (2009). Además, se resalta que la modalidad contractual influye directamente en la percepción de seguridad y en la motivación laboral, como lo señala Pedraza (2018). También se puede afirmar que los contratos indefinidos están asociados con una mayor productividad y una menor rotación del personal.

Finalmente, se puede apreciar que la satisfacción laboral en este estudio está vinculada tanto al tipo de contratación como a la jornada laboral asignada. A esto se suma la calidad de las relaciones con compañeros y supervisores, siendo factores claves la remuneración y la motivación para trabajar en el sector hotelero. Estas motivaciones están relacionadas con el prestigio social del trabajo, pero principalmente con la seguridad contractual y los ingresos percibidos.

Con base en estos antecedentes, el sector de alojamiento debería desarrollar estrategias que generen mayor motivación y fomentar un mayor compromiso por parte del personal en cada área de los establecimientos. Por esta razón, se recomienda la implementación de políticas que promuevan la estabilidad laboral mediante contratos indefinidos y condiciones salariales más justas. Además, futuras investigaciones podrían

ampliarse a nivel nacional e incluir sectores relacionados como la restauración y el turismo en general con el fin de obtener una visión más integral del impacto de la modalidad contractual en la calidad del empleo.

Referencias

Bibliográficas

- Alexandrov, A., Babakus, E. & Yavas, U. (2007). The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions moderating role of employment status. *Journal of Service Research*, 9(4), 356–371. DOI: 10.1177/1094670507299378
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56f9cc985b4952105156b3c0&assetKey=AS:344771819261952@1459211416328>
- Aziz, A., Goldman, H. & Olsen, N. (2007). Facets of Type A personality and pay increase among the employees of fast food restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 754–758. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.12.001>
- Brymer, R., Perrewe, P. & Johns, T. (1991). Managerial stress in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 10(1), 47–58. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(91\)90006-4](https://doi.org/10.1016/0278-4319(91)90006-4)
- Carbery, R., Garavan, T., O'Brien, F. & McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 649–679. <https://doi.org/10.1108/02683940310502377>
- Cho, S., Johanson, M. & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>

- Faulkner, B. & Patiar, A. (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 99– 117. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(96\)00053-9](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(96)00053-9)
- González, F. (2011). *Satisfacción laborak y compromiso organizativo: Estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba* [Tesis de Doctorado, Universidad de Córdoba]. <https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/6589/471.pdf?sequence=1>
- González, F., López-Guzmán, T. y Sánchez, S. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): Influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo. *Intangible capital*, 10(1), 189-211. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.489>
- González, F., Sánchez, S. y López-Guzmán, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: el caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba-España. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(5), 1047-1068. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000500005
- Hrebiniak, L. & Alutto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–573. <https://www.jstor.org/stable/2393833>
- Iverson, R. & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *HumanResource Management Journal*, 7(4), 71–82. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00290.x>
- Karatepe, O. & Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255–268. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.001>
- Karatepe, O. & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645–665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.006>
- Kim, W., Leong, J. & Lee, Y. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.05.004>

- Kim, B., Murrmann, S. & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employee. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612–619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.001>
- Kim, H., Shin, K. & Umbreit, W. (2007). Hotel job burnout: the role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421– 434. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.03.006>
- Lam, T. & Zhang, H. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214–220. <https://doi.org/10.1108/09596110310475667>
- Lam, T., Zhang, H. & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157–165. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00039-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00039-X)
- Lo, A. & Lam, T. (2002). The relationship between demographic characteristics and socialization outcomes among new employees in Hong Kong hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1(2), 1–14. https://doi.org/10.1300/J171v01n02_01
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 309–336. DOI: 10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Lowry, D., Simon, A., & Kimberley, N. (2002). Toward improved employment relations practices of casual employees in the New South Wales registered clubs industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 53–70.
- Martin, E. (2004). Who's kicking whom? Employees' orientations to work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3), 183–188. <https://doi.org/10.1108/09596110410531177>
- Michaels, C. & Spector, P. (1982). Causes of employee turnover: a test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53>
- Millán, G., López-Guzmán, T. y Sánchez, S. (2007). La satisfacción laboral en empresas hoteleras. Apuntes metodológicos. *Aportes y transferencias*, 11(2), 35-52. <https://www.redalyc.org/pdf/276/27611203.pdf>

- Ministerio de Turismo. (2019). *El turismo ecuatoriano creció un 11% en 2018*. <https://www.turismo.gob.ec/el-turismo-ecuatoriano-crecio-un-11-en-2018/#:~:text=Las%20cifras%20tur%C3%ADsticas%20para%20Ecuador%20en%202018%20son%20positivas.&text=En%202018%20la%20balanza%20tur%C3%ADstica,del%20Banco%20Central%20del%20Ecuador>.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages— The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90- 101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Pérez, O. (2014). Compromiso organizacional y su relación con las utilidades en el sector turismo en México. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 7(17), 1-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8146148>
- Pizam, A. & Thornburg, S. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211–217. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00011-6](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00011-6)
- Rayton, B. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 139–154. DOI: 10.1080/09585190500366649
- Sánchez, S., López-Guzamán, T. y Millán, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de turismo*, (20), 223-249. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/12921>
- Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317–328. <https://doi.org/10.1108/09596110610665320>

- Subramaniam, N., McManus, L. & Mia, L. (2002). Enhancing hotel managers' organizational commitment: an investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 303–320. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(02\)00010-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(02)00010-5)
- Tepeci, M. & Bartlett, A. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151–170. DOI: 10.1016/S0278-4319(01)00035-4
- Williams, L. & Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219–231. DOI:10.1037/0021-9010.71.2.219
- Yang, J. (2008). Effect of newcomer socialization on organizational commitment, job satisfaction and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429–443. DOI: 10.1080/02642060801917430
- Yang, J. (2009). Facilitating or inhibiting newcomer socialization outcomes in international hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 325–339. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.1>
- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>
- Yao, X. & Wang, L. (2006). The Predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: a cultural perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058–1075. DOI: 10.1080/09585190600696671
- Young, C. & Lundberg, C. (1996). Creating a good first day on the job. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(6), 26–33. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(97\)89958-2](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(97)89958-2)
- Zohar, D. (1994). Analysis of job stress profile in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 219–231. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(94\)90022-1](https://doi.org/10.1016/0278-4319(94)90022-1)