



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA, ECONOMETRÍA,
INVESTIGACIÓN OPERATIVA, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y
ECONOMÍA APLICADA

PROGRAMA DE DOCTORADO:

Ciencias Sociales y Jurídicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Tendencias actuales en Derecho y Economía

TÍTULO DE LA TESIS:

**LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS EN LA
PLANTA HOTELERA DEL ECUADOR (QUITO, GUAYAQUIL Y
CUENCA)**

*JOB SATISFACTION AND ITS INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL
COMMITMENT OF THE EMPLOYEES IN THE ECUADORIAN HOTEL
INDUSTRY (QUITO, GUAYAQUIL, CUENCA)*

Directores:

Dr. Guzmán Antonio Muñoz Fernández

Dr. Tomás López-Guzmán

Doctoranda:

Ana Lucía Serrano López

Córdoba, junio de 2022

TITULO: *LA SATISFACCION LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS EN LA
PLANTA HOTELERA DEL ECUADOR (QUITO, GUAYAQUIL Y
CUENCA)*

AUTOR: *Ana Lucía Serrano López*

© Edita: UCOPress. 2022
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

[https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/
ucopress@uco.es](https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/ucopress@uco.es)



TÍTULO DE LA TESIS:

La satisfacción laboral y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados en la planta hotelera del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca)

DOCTORANDO/A:

Ana Lucía Serrano López

INFORME RAZONADO DEL/DE LOS DIRECTOR/ES DE LA TESIS

En esta tesis doctoral se presenta una investigación que mide y evalúa la satisfacción laboral y el clima organizacional que se genera en el trabajador del sector del alojamiento en las tres ciudades más importantes de Ecuador: Guayaquil, Quito y Cuenca.

Esta investigación tiene su punto de partida en la revisión del marco teórico relacionado con la satisfacción laboral y el clima organizacional. En cuanto a los datos estadísticos utilizados en esta investigación, se ha utilizado información secundaria estadística extraída de instituciones y organismos oficiales. Asimismo, se ha realizado un trabajo de campo dirigido a los trabajadores en los hoteles de las tres ciudades anteriormente indicadas. El tratamiento estadístico de los datos procedentes del trabajo de campo se ha realizado utilizando el programa informático SPSS.

Los resultados obtenidos muestran cómo el sector hotelero ecuatoriano debe dirigirse a crear estrategias que incentiven el compromiso afectivo de los trabajadores para conseguir una mayor calidad en el servicio a los clientes.

La presente Tesis Doctoral ha sido elaborada bajo nuestra dirección y nos gustaría destacar la dedicación y el excelente trabajo realizado por la doctoranda a lo largo de la elaboración de esta investigación. También cabe destacar la aportación de esta investigación a la literatura científica especializada en este campo, especialmente en el área geográfica de América Latina.

Como consecuencia de la realización de la presente Tesis, y como indicio de calidad, se cita a continuación la publicación en dos artículos

publicados en dos revistas indexadas en Scopus, con factor de impacto SJR, que se ha derivado de esta tesis:

Serrano López, A. L., Astudillo-Durán, S. V., Muñoz-Fernández, G. A. y González Santa Cruz, F. (2019). Analysis of job satisfaction in the hotel sector in Cuenca (Ecuador). *Espacios*, 40 (13).

Indexada en SJR. Índice H: 21. Q3: Business and International Management.

Serrano López, A.L., Muñoz Fernández, G.A. y Astudillo, S.V. (2022). Análisis factorial confirmatorio de una escala de satisfacción y compromiso laboral organizativo en los empleados del servicio hotelero del Ecuador. *Investigaciones Turísticas*, aceptado y pendiente de publicación.

Indexada en SJR. Índice H: 4. Q3: Social Sciences (Miscellaneous).

Además, se han realizado los siguientes trabajos de investigación en congresos y jornadas nacionales e internacionales:

- Expositor en **IV Congreso Internacional COODTUR:** Turismo, desarrollo territorial, innovación y gobernanza: ¿hacia dónde vamos? con la ponencia: "La satisfacción laboral en el sector hotelero. Un análisis de su importancia en los establecimientos hoteleros de Ecuador". Universidad de la Frontera (Chile), del 1 de octubre al 4 de octubre de 2019.
- Participación **I Jornadas académicas en Turismo** con la comunicación titulada "La satisfacción laboral y su influencia en el compromiso organización de los empleados en la planta hotelera del Ecuador: Quito, Guayaquil y Cuenca". Universidad de Cuenca (Ecuador), del 19 de febrero al 23 de febrero de 2018.

Por todo ello, se autoriza la presentación de la tesis doctoral.

Córdoba, 26 de junio de 2022

Firma de los directores

Firmado digitalmente por MUÑOZ
FERNÁNDEZ GUZMÁN ANTONIO -
30510249J
Fecha: 2022.06.26 12:28:33 +02'00'

Firmado digitalmente por LOPEZ
GUZMÁN GUZMÁN TOMÁS JESUS
-26461631Q
Fecha: 2022.06.26 09:51:12
+02'00'

Fdo.: Dr. Guzmán Antonio Muñoz Fernández Fdo.: Dr. Tomás López-Guzmán

Resumen

La satisfacción laboral cumple un papel fundamental dentro de las empresas hoteleras. Considerando esta premisa, este trabajo de tesis doctoral pretende medir y evaluar la satisfacción laboral y el clima organizacional que se genera en el trabajador del sector de alojamiento en las tres ciudades más importantes del Ecuador: Guayaquil, Quito y Cuenca. Para el desarrollo del estudio se aplicó una metodología de tipo cuantitativo, el cual se llevó a cabo mediante una investigación de campo con base en 920 encuestas validadas y aplicadas a empleados del sector hotelero de las tres principales ciudades del Ecuador. El cuestionario incluyó preguntas sobre satisfacción laboral y el clima organizacional. El procesamiento de datos supuso la revisión de las encuestas levantadas, seguidamente de la clasificación y codificación de la información, y luego se elaboró el modelamiento de la base de datos en el programa SPSS. Los resultados obtenidos determinaron que el sector hotelero ecuatoriano debe enfocarse en crear estrategias, políticas y escenarios que incentiven el compromiso afectivo en los trabajadores para una mayor calidad en el servicio brindado y diligencia en el desempeño de su trabajo.

Abstract

The labor satisfaction plays a fundamental role within the hotel companies, this doctoral thesis work tries to measure and to evaluate the labor satisfaction and the organizacional climate that is generated in the worker of the sector of lodging in the three important cities but of Ecuador, which are: Guayaquil, Quito and Cuenca.

For the development of this study I am applied a methodology of quantitative type since sis data are quantified, which I take I finish by means of an investigation of field on the basis of 920 validated surveys, made employees of the hotel sector of the three main cities of Ecuador, I am applied a questionnaire which includes questions of labor satisfaction as well as questions related to the organizacional climate, it was come to revisión of the raised surveys, next of the classification and codification, and soon the modelamiento of the data base in program SPSS was elaborated.

The obtained results determine a challenge for the Ecuadorian hotel sector, in as much must focus in creating strategies, policies and scenes that stimulate the affective commitment in the workers, for a greater quality in the offered service and hastens in the performance of their work.

Dedicatoria

Dedico este trabajo con todo mi corazón a mi hijo Mateo,
quien ha sido mi mayor motivación y la razón para nunca rendirme.

A mis padres, porque me han apoyado en cada paso dado.

A mis hermanos Cuqui, Caty y Nino,
por haberme incentivado todo el tiempo en este camino tan largo y difícil.

Agradecimiento

Agradezco inmensamente a mis directores de tesis, Dr. Guzmán Antonio Muñoz Fernández y Dr. Tomás López-Guzmán, por sus sabios consejos y por el apoyo brindado a lo largo del desarrollo de esta tesis. Extiendo el agradecimiento a todos los hoteleros del Ecuador por colaborar con este trabajo de investigación.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
III. Justificación del estudio.....	7
IV. Principales objetivos de la investigación	9
V. Estructura de la tesis.....	10
CAPÍTULO 1 LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	13
1.1 Introducción.....	15
1.2 La actividad laboral	17
1.3 Elementos relacionados con la satisfacción laboral	19
1.3.1 Calidad de vida laboral.....	19
1.3.2 Comportamiento organizacional	21
1.3.3 Calidad del trabajo	23
1.3.4 Condiciones de trabajo.....	25
1.3.5 Motivación en el trabajo.....	29
1.3.6 Clima laboral	32
1.4 Modelo Tridimensional sobre la Satisfacción Laboral.....	35
1.4.2 La respuesta conductual.....	37
1.4.3 La respuesta cognitiva	38
1.5 Principales teorías de la satisfacción laboral	38
1.5.1 Escuela de relaciones humanas	39
1.5.2 Teorías de contenido	42
1.5.2 Teorías del proceso.....	51
1.6 Otras teorías sobre satisfacción laboral	53
1.6.1 Modelo de las características del trabajo	53
1.6.2 Modelo interactivo de Schneider	54
1.6.3 Teoría de los eventos de situaciones.....	55
1.7 Satisfacción laboral en diferentes escenarios	55
1.8 Medición de la satisfacción laboral.....	56
1.8.1. Instrumentos de de evaluación según los elementos que la integran	57
1.8.2 Instrumentos de evaluación general de la satisfacción laboral.....	62
1.8.3 Instrumentos de satisfacción laboral adaptables al Ecuador	63
CAPÍTULO 2 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	65
2.1. Introducción	67
2.2. Delimitación reórica	68
2.2.1. Conceptualización de compromiso organizacional.....	68
2.2.2. Dimensiones del compromiso organizacional.....	71
2.3. Instrumentos para medir el compromiso organizacional	76

2.3.1. Cuestionario de Porter.....	77
2.3.2. Cuestionario de Meyer y Allen	78
2.3.3. El Compromiso Organizacional en otros cuestionarios	80
2.4. Constructos Entorno al Compromiso Organizativo	81
2.5. Situación previa y efectos de la Satisfacción Laboral y Compromiso con la Organización	83
2.5.1. Categorías que determinan la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional	83
2.5.2 Aspectos que determinan la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional	85
CAPÍTULO 3 EL SECTOR DE ALOJAMIENTO EN ECUADOR	91
3.1. Antecedentes	92
3.1.1. Situación del Turismo Internacional	92
3.1.4 Sector de Alojamiento en la Ciudad de Quito	100
3.1.5 Sector de Alojamiento en la Ciudad de Guayaquil	104
3.2 Situación del Turismo en Ecuador	109
3.3. Situación del Sector de Alojamiento en Ecuador	119
3.3.1. Clasificación y Categorización de los Establecimientos de Alojamiento en Ecuador.....	119
3.3.2 Organización del Sector de Alojamiento en Ecuador	126
3.3.3 Situación Laboral de los Empleados en el Sector Hotelero Ecuatoriano	129
CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA Y MATERIALES EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.....	135
4.1 Instrumento específico de recogida de información	137
4.2 Tipo de investigación.....	142
4.3 Población.....	143
4.3.1 Determinación de la muestra.....	143
4.4 Aplicación del levantamiento de información	144
4.5 Procesamiento de información y análisis de datos	145
4.6 Ecuaciones estructurales	146
4.7 Hipótesis previas	148
CAPÍTULO 5 PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN	153
5.1 Introducción	155
5.2.1 Motivos principales para dedicarse a la rama hostelera.....	169
5.2.2 Principales inconvenientes de la profesión	170
5.2.3 Principales ventajas de la profesión. Aspectos positivos de la profesión	171
5.2.4 Satisfacción laboral extrínseca e intrínseca de la actividad	173
5.2.5 Compromiso organizacional de los empleados.....	176
5.3 Análisis factorial exploratorio (AFE)	178

5.3.1 Estimación de los factores.....	178
5.3.2 Extracción de los factores. Rotación Varimax	179
5.3.3 Interpretación de los factores	182
5.4 Análisis factorial confirmatorio (AFC).....	185
5.4.1 Modelo estructural.....	187
5.5 Análisis estadístico.....	192
DISCUSIÓN.....	195
CONCLUSIONES.....	203
BIBLIOGRAFÍA	211
ANEXOS	247

Índice de tablas

Tabla 1.1	Categoría e indicadores de la calidad de la vida laboral	20
Tabla 2.1	Evolución dimensional del compromiso organizativo	72
Tabla 2.2	Las tres dimensiones del compromiso organizacional	76
Tabla 2.3	Cuestionario de Porter versión abreviada.....	77
Tabla 2.4	Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991).....	80
Tabla 2.5	Factores de estrés en el contexto de trabajo	86
Tabla 3.1	Incremento en el número de turistas e ingresos por turismo en la región de Las Américas.....	94
Tabla 3.2	Tasa de ocupación hotelera, tarifa e ingresos promedio por habitación según la categoría de los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Cuenca.....	97
Tabla 3.3	Número de plazas ofertadas por los hoteles de Cuenca de acuerdo con la categoría de cada hotel	98
Tabla 3.4	Tasa de ocupación hotelera, tarifa e ingresos promedio por habitación según la categoría de los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Quito.....	102
Tabla 3.5	Número de plazas ofertadas de acuerdo con la categoría de cada hotel de Quito.	103
Tabla 3.6	Tasa de ocupación hotelera, tarifa e ingresos promedio por habitación según la categoría de los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Guayaquil	107
Tabla 3.7.	Número de plazas ofertadas de acuerdo con la categoría de cada hotel.....	108
Tabla 3.8	Principales países emisores de turistas que ingresaron al país durante el período enero-noviembre 2018.....	111
Tabla 3.9	Países competidores dentro de la región latinoamericana según el porcentaje de crecimiento de llegadas de turistas extranjeros durante el período 2016-2017	113
Tabla 3.10.	Categorías de los establecimientos de alojamiento turístico según su clasificación	123
Tabla 3.11.	Diferencias conceptuales entre estructura, infraestructura y superestructura.....	126
Tabla 3.12	Estudios sobre el capital humano en el sector turístico de Ecuador.....	131
Tabla 4.1	Tipos de preguntas para un cuestionario	138
Tabla 4.2	Adaptación del cuestionario de Porter (1974) al contexto de estudio	140
Tabla 4.3	Cantidad de establecimientos de alojamiento según la ciudad.....	144
Tabla 4.4	Porcentaje de establecimientos de alojamiento predominantes según la ciudad..	144
Tabla 4.5	Tipo de categorización según la ciudad.....	145
Tabla 5.1	Descriptivo características establecimiento.....	160
Tabla 5.2	Descriptivo características establecimiento.....	161
Tabla 5.3	Descriptivo características laborales de la muestra objeto de estudios	162
Tabla 5.4	Descriptivo características sociodemográficas de la muestra en estudio	164
Tabla 5.5	Descriptivo principales inconvenientes de la profesión	165
Tabla 5.6	Descriptivo principales ventajas de la profesión	166
Tabla 5.7	Descriptivo características laborales	167
Tabla 5.8	Descriptivo características sociodemográficas.....	169
Tabla 5.9	Descriptivo principales inconvenientes de la profesión.	171
Tabla 5.10	Descriptivo principales ventajas de la profesión.	172
Tabla 5.11	Descriptivo puntuaciones ítems de la escala de medición.....	173
Tabla 5.12	Descriptivo puntuaciones dimensiones e ítems de la escala de satisfacción	175

Tabla 5.13 Descriptivo de puntuaciones dimensiones e ítems de la escala de compromiso organizacional.....	177
Tabla 5.14 Autovalores y varianza total explicada.....	178
Tabla 5.15 Matriz de componentes no rotados vs. Rotados	180
Tabla 5.16 Comunalidades AFE.....	181
Tabla 5.17 Varianza total explicada	182
Tabla 5.18 Coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach	183
Tabla 5.19 Resumen AFE.....	184
Tabla 5.20 Consistencia interna, validez convergente y validez discriminante	186
Tabla 5.21 Índices bondad ajuste AFC.....	187
Tabla 5.22 Descriptivo y comparativo dimensiones compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de abandono según sexo.....	190
Tabla 5.23 Descriptivo y comparativo dimensiones compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de abandono según estudios universitarios.	190
Tabla 5.24 Descriptivo y comparativo dimensiones compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de abandono según estudios universitarios.	191
Tabla 5.25 Descriptivo y comparativo dimensiones compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de abandono según estudios universitarios.	192
Tabla 5.26 Resumen de resultados (constraste hipótesis)	201

Índice de figuras

Figura 1.1 Ambiente de trabajo	27
Figura 1.2 Características del CO.....	35
Figura 1.3 Modelo tridimensional de la satisfacción laboral.....	36
Figura 1.4 Jerarquía de las necesidades básicas de Maslow.....	43
Figura 1.5 Teoría motivacional de Herzberg.....	45
Figura 1.6 Comparativa entre las teorías X e Y	47
Figura 1.7 Escala de las necesidades de Alderfer (1972).....	49
Figura 1.8 Clima interactivo de satisfacción	54
Figura 2.1 Definición propuesta del compromiso organizativo	69
Figura 2.2 Enfoques teóricos	71
Figura 2.3 Dinámica del funcionamiento de las actitudes.....	73
Figura 2.4 El compromiso organizacional tridimensional de Meyer y Allen (1991).....	79
Figura 2.5 Absentismo como indicador de deficientes condiciones de trabajo.....	87
Figura 3.1 Llegada de turistas internacionales	93
Figura 3.2 Ingresos por turismo internacional.....	93
Figura 3.3 Mapa de ubicación de la ciudad de Cuenca (Ecuador)	95
Figura 3.4 Distribución de los establecimientos de alojamiento en la ciudad de Cuenca de acuerdo.....	96
Figura 3.5 Clasificación de los hoteles de la ciudad de Cuenca de acuerdo con su categoría.....	98
Figura 3.6 Porcentaje de empleos generados por el sector de alojamiento según el género de las personas	99
Figura 3.7 Porcentaje de empleos generados según la categoría del establecimiento.....	99
Figura 3.8 Mapa de ubicación de la ciudad de Quito (Ecuador)	100

Figura 3.9 Distribución de los establecimientos de alojamiento en la ciudad de Quito de acuerdo con su clasificación	101
Figura 3.10 Clasificación de los hoteles de la ciudad de Quito de acuerdo con su categoría.....	103
Figura 3.11 Porcentaje de empleos generados por el sector de alojamiento según el género de las personas	104
Figura 3.12 Porcentaje de empleos generados según la categoría de los establecimientos de alojamiento.....	104
Figura 3.13 Mapa de ubicación de la ciudad de Guayaquil (Ecuador).....	105
Figura 3.14 Distribución de los establecimientos de alojamiento en la ciudad de Guayaquil de acuerdo con su clasificación.....	106
Figura 3.15 Clasificación de los hoteles de la ciudad de Guayaquil de acuerdo con su categoría.....	107
Figura 3.16 Porcentaje de empleos generados por el sector de alojamiento según el género de las personas	109
Figura 3.17 Porcentaje de empleos generados según la categoría de los establecimientos de alojamiento.....	109
Figura 3.18 Llegada de turistas internacionales a Ecuador durante el período enero-noviembre 2018	111
Figura 3.19 Evolución de llegadas internacionales en Ecuador en el periodo 2013-2018	111
Figura 3.20 Establecimientos Turísticos registrados en el Ministerio de Turismo al año 2018	114
Figura 3.21 Clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico en Ecuador	120
Figura 3.22 Distribución de los establecimientos de alojamiento del Ecuador de acuerdo con su clasificación.....	124
Figura 3.23 Clasificación de los establecimientos de alojamiento de acuerdo con el tamaño de la empresa	125
Figura 3.24 Porcentaje de empleos creados por el sector de alojamiento en Ecuador según el género de las personas	125
Figura 3.25 Establecimientos de alojamiento registrados en el Ministerio de Turismo de Ecuador en el período 2012-2016.....	127
Figura 3.26 Personal ocupado en los establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo durante el período 2012-2016	129
Figura 3.27 Importancia del sector de alojamiento en Ecuador	129
Figura 4.1 Secuencia de levantamiento de información.....	145
Figura 4.2 Ejemplo de análisis factorial para probar el modelo de medición.	147
Figura 4.3 Ejemplo de modelo estructural.....	147
Figura 5.1. Principales motivos por los cuales la gente se dedica a la actividad del turismo	165
Figura 5.2 Principales motivos por los se dedican a la actividad del turismo	170
Figura 5.3 AFC	186
Figura 5.4 Modelo relaciones	188
Figura 5.5 Modelo estructural. Coeficientes estandarizados.....	189

INTRODUCCIÓN

*La técnica y la habilidad por sí solas no te llevan a la cima,
es la fuerza de voluntad lo más importante.*

JUNKO Tabei

I. Cuestión general

A lo largo de la historia de la humanidad, las organizaciones han surgido como medio de comercialización de productos y servicios que satisfacen las necesidades de las personas, empero no son estáticas, sino por el contrario, cambian, innovan y se adaptan a las constantes alteraciones que sufre la sociedad donde se desempeñan. Así lo mencionan Kheirandish y Mousavi (2018) quienes, en su estudio realizado en organizaciones de Alemania, comprobaron que las que innovaron para adaptarse al medio donde se desenvuelven, lograron consolidarse y posicionarse entre las mejores de dicho país.

En la actualidad, en donde los cambios en el entorno, económicos, sociales, políticos, tecnológicos, surgen de manera acelerada, las organizaciones ya no solo proveen de productos y servicios, sino que, además, deben superar las expectativas tanto de sus clientes internos como externos, por lo que la contratación de talento humano resulta un factor primordial para el buen funcionamiento de las empresas. No obstante, de un estudio realizado alrededor de 300 organizaciones, tan solo el 13% consideran que sus procesos dentro del departamento de talento humano se encuentran optimizados (Dessain, 2016).

En el caso del área turística, Elrehail et al. (2019) indicaron que es considerada como una industria mundial que se encuentra en expansión y en ese sentido, nacen cada vez nuevas organizaciones que intentan fortalecerse dentro del medio e incluso obtener ventajas competitivas y así ya no solo sobrevivir dentro de este contexto, sino consolidarse dentro del mercado. Para Murray y Holmes (2021), las personas dedicadas a labores en el sector de la hospitalidad consideran esta área de manera favorable para su crecimiento tanto profesional como personal y, además, cuentan con la percepción de que su trabajo es valorado por sus superiores. No obstante, una parte responsable de generar esa sensación de bienestar y apego para con la organización, depende en gran medida por la gestión que tome tanto el departamento de talento humano juntamente con los directivos. En ese sentido, se ha constatado que la técnica de empoderamiento brinda confianza al empleado para la toma de decisiones, genera mayor confianza y aumenta significativamente su autoeficacia laboral y con ello se produce una mayor satisfacción laboral (Unsworth y Mcneill, 2017), de manera que se optimiza el recurso humano con el que se cuenta (Ahlvik et al., 2016).

Por consiguiente, es relevante que la percepción de adaptación a los cambios sea permanente en el criterio de las organizaciones. Considerar al talento humano como uno de los factores claves para su éxito, disponer de acciones permanentes para generar comportamientos, actitudes y compromiso en el trabajador, para que este pueda alinearse de

acuerdo con los objetivos propuestos por la empresa, desde la ejecución de sus actividades individuales. Una adecuada información acerca de las actividades, productos y servicios que realiza la organización, puede conseguir que cada empleado tenga claro lo que debe de realizar, es decir, transmitir la misión, visión y metas organizacionales para que puedan adaptarse y comprometerse con los lineamientos establecidos (Mihajlovic et al., 2021).

Así lo corroboran Rodríguez-Fernández et al. (2021), quienes señalan que el compromiso de los empleados para con la empresa para la cual prestan sus servicios se ven reflejados en cada una de las acciones y procederes que desempeñan dentro de su lugar de trabajo y el consentimiento de sus valores y objetivos. En ese sentido, se debe tomar en consideración las particularidades que presentan las organizaciones dedicadas al sector turístico, ya que, a diferencia de otras áreas, las empresas dedicadas a la hospitalidad son netamente proveedoras de servicios, con lo cual se aumenta la importancia de la interrelación entre las personas y la prestación del servicio, además que representaban hasta el 2019 el 70 % del Producto Interno Bruto de los países de primer mundo (Banco Mundial, 2019, citado en Santos-Vijande et al., 2021).

Por lo tanto, se considera al personal dedicado al área de la hospitalidad como pieza fundamental para prestar un servicio de calidad, que pueden aumentar la satisfacción de los clientes. En otras palabras, es importante contar con empleados expertos en el área de hospitalidad para que los procesos de venta y prestación de servicios, se proporcione de manera adecuada y sea percibido por el usuario de manera satisfactoria (Yang et al., 2021). De lo anterior, es importante evitar las prácticas descritas en Yoo et al. (2020), quienes indican que existen innumerables organizaciones que, como medidas para la reducción de costos, emplean a personal con menor cualificación y con salarios bajos, lo cual podría causar insatisfacción por parte de los clientes.

Para mantener una calidad en los servicios que se ofrecen, así como para cumplir con las expectativas de los clientes dentro del entorno turístico, es necesario incorporar y mantener a trabajadores que posean habilidades y destrezas junto con el conocimiento necesario para el puesto en el que se desempeñan, sobre todo a quienes son considerados de primera línea, es decir, aquellos que mantienen contacto directo con los clientes, puesto que son los encargados en generar en el cliente la percepción acerca del servicio recibido (Zhen y Mansor, 2020).

Todo ello, conlleva a considerar el rol que juega el talento humano dentro de las organizaciones turísticas, ya que adicional a las prácticas antes mencionadas, se debe

considerar procesos para la evaluación y mejora del rendimiento de los empleados, en donde la capacitación, comunicación, sistemas de recompensa, pueden aumentar el compromiso para con la empresa tanto de manera individual como departamentalmente (Cesário y Chambel, 2017; Abdul-Halim et al., 2016). Sin embargo, hasta la fecha se puede observar una falta de concientización acerca de la importancia que tiene el personal en la calidad y ventaja competitiva de los servicios turísticos (Hrout y Mohammed, 2014). Por lo que se desea cambiar el criterio de que los empleados únicamente acatan órdenes y cumplen protocolos proporcionados por los directivos, sino como los intermediarios principales entre la organización y el cliente, considerándose como los primeros en identificar las necesidades de los clientes y de dar una respuesta eficaz que cumpla criterios de calidad, personalizando el servicio.

Por consiguiente, resulta preciso considerar dentro del entorno organizacional turístico, la repercusión que tienen el compromiso organizacional así como la satisfacción laboral, puesto que al mismo tiempo de las largas jornadas que suele dedicar el personal turístico dentro de sus labores, las dos construcciones teóricas mencionadas anteriormente, se encuentran directamente conexas con diversas conductas y comportamientos que son de relevancia no solo para los empleados, sino para las organizaciones así como para la sociedad en donde se desenvuelven.

Además, como lo mencionaron Yang et al. (2021), existe una relación directa entre el grado de satisfacción que presentan tanto clientes como trabajadores. Se ha evidenciado, sobre todo en establecimientos dedicados a la prestación de servicios, que se establece una coproducción, es decir, una participación activa por parte de los clientes en los procesos de compra y venta de servicios, donde se producen beneficios para ambas partes como mayor oportunidad de elección, precios reducidos, capacidad para la toma de decisiones, bienestar y satisfacción laboral. En ese contexto, se deduce que el factor humano juega un papel fundamental para la calidad en la prestación de servicios y a mayor satisfacción por parte del cliente, continuará adquiriendo los servicios de la organización, se reducirá la rotación laboral por los beneficios que tanto clientes como trabajadores aportan a la organización.

Es así como la satisfacción laboral se ha venido estudiando desde diversos enfoques puesto que es considerado como un constructo inherente a las organizaciones e incide en el buen funcionamiento de estas, condiciona la intención de rotación del personal, entre otros (Deery, 2008). Consecuentemente, se han realizado varios estudios en donde se ha encontrado evidencia positiva entre la satisfacción laboral y la reducción de rotación del

personal, en donde factores como el desempeño laboral y el conflicto de roles, pueden condicionar a la satisfacción en el trabajo (Luna-Arocas y Morley, 2015).

Así también lo indicaron Arasli y Baradarani (2014), profundizando en factores intrínsecos que condicionan la satisfacción laboral, como la variedad, estatus y servicio social, creatividad, seguridad, responsabilidad, independencia, y factores extrínsecos como la supervisión, las relaciones humanas, el reconocimiento, la compensación, políticas empresariales, entre las principales, las cuales permiten aumentar el grado de satisfacción de los trabajadores, adentrarse en la consecución de las metas de la organización y, por tanto, en el éxito dentro del mercado.

En la misma línea, Lee et al. (2020) hicieron referencia al compromiso organizacional como uno de los elementos más importantes estudiados para la mejora del talento humano en las organizaciones. A diferencia de la satisfacción laboral, este componente se desarrolla de manera menos acelerada pero que consigue que los empleados se identifiquen y sean leales para con su empresa. Si bien se han planteado diferentes conceptos acerca del compromiso organizacional, para Becker (1960) el compromiso organizacional alude a la tendencia que tiene un empleado para participar en líneas consistentes de actividad debido a los costos que se incurren al realizar lo contrario.

Consecuentemente, Hsieh et al. (2016) identificaron que existe una relación directa entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, es decir, se relacionó positivamente el compromiso del trabajo con las actitudes y desempeño de los trabajadores. En ese sentido, su injerencia dentro de las organizaciones continúa siendo de gran interés, indistintamente del tipo de empresa o su propósito comercial, puesto que cada una de ellas posee el factor humano como elemento común, lo cual proporciona un carácter de identidad y naturaleza única a cada empresa.

II. Aproximación al sector Turístico y la Hostelería

Para Gil y Korstanje (2020), el turismo hace referencia a una industria o fenómeno social en el que se estudia el traslado voluntario de las personas de su lugar de residencia, su relación, comportamiento y componentes afines al apartado turístico. A nivel mundial, se ha constituido como uno de los ejes principales para el desarrollo económico de naciones, obteniendo crecimientos considerables con respecto a otras actividades comerciales e incluso repercutiendo en aspectos medioambientales, sociales y culturales en las zonas donde se produce.

Cabe añadir, que el turismo presenta una concepción multisectorial, en donde diversos autores lo han analizado desde distintas ópticas, no obstante, de acuerdo con estudios realizados por Korstanje (2017) a lo largo del tiempo se han definido dos vertientes en cuanto a estudios turísticos. Por una parte, los problemas y riesgos asociados al funcionamiento del sistema turístico, con la intención de impedir el desplome de un destino turístico, es decir, desde una perspectiva económica, y, por otra parte, la corriente científico-académica, la cual pretende manifestar el hecho turístico como tal.

So y Li (2020) declaran que los servicios asociados a la actividad turística precisan del buen empleo de las TIC, así como de estrategias de marketing de elementos intangibles que poseen características propias y se los pueden valorar de acuerdo con sus costos, políticas de comunicación, procesos, distribución, entre otros, en donde el involucramiento de los clientes determinará la obtención de experiencias personalizadas. En ello, son los empleados quienes desempeñan un rol principal para cumplir de manera eficaz con los procesos, lo cual proporciona mayor satisfacción laboral y, por ende, compromiso en el trabajo y aumenta la calidad de la prestación de servicios.

Un estudio desarrollado por González Santa Cruz et al. (2014a) sostiene que la satisfacción laboral en la industria hotelera ha demostrado que la dedicación, el esfuerzo y el compromiso de los empleados es un factor esencial para garantizar la satisfacción de los clientes. El estudio desarrollado por González Santa Cruz et al. (2014b) advierte la necesidad de estandarizar instrumentos para disponer de estadísticas más confiables de este ámbito de estudios, es así que, actualizaron y adaptaron ciertos instrumentos del campo laboral general al campo laboral de la hostelería, para aplicarlos en España. El presente estudio continúa con esta línea de investigación y se concentra en la situación laboral hotelera en Ecuador tomando en cuenta los instrumentos desarrollados por estos autores.

III. Justificación del estudio

Para Matveeskaya et al. (2020) el turismo a nivel internacional constituye como un factor fundamental para la economía de las naciones, mejora las condiciones de vida de las personas, proporciona criterios de identidad y mejora la reputación de un país ante todo el mundo y proporciona mayor participación en cuanto a política internacional se refiere. Si bien en la actualidad, las cifras no son representativas en consideración a años anteriores al 2020, a nivel internacional, el turismo empieza a retomar fuerza, aunque de manera desigual y lenta. Factores asociados a nuevas variantes del virus, falta de información acerca de

requisitos de entrada a los países, constituyen elementos que han detenido el normal desenvolvimiento de la actividad turística (Organización Mundial de Turismo, 2020).

De acuerdo con las consideraciones anteriores, el turismo representa un componente transcendental en los ingresos económicos de las naciones a causa de los efectos que su actividad produce en otras áreas. Incluso se ha constatado que las actividades turísticas derivadas han llegado a atenuar comportamientos sociales afines a las crisis económicas como los casos de migración masiva.

Si bien las cifras actuales no constituyen valores semejantes a los arrojados hasta 2019, ya que a nivel mundial se ha reducido en alrededor del 85 % según cifras oficiales, hace dos años, Francia, España, Estados Unidos China e Italia, lideraban el turismo mundial gracias a sus esfuerzos en la provisión de servicios turísticos con los mejores estándares de calidad. Solamente Francia y España, superaron los 80 millones de viajeros internacionales, lo cual revela el nivel de turismo de dichos países. A esto, se espera que para el año 2022 y gracias a los programas de vacunación masiva que se encuentran en marcha en la gran mayoría de países, se produzca una recuperación en la actividad turística y se llegue a niveles estables (Organización Mundial de la Salud, 2020).

En el periodo pospandemia, Lew et al. (2020) señalaron que una de las estrategias a corto plazo para retomar la actividad turística, consiste en enfocarse en retomar prácticas pasadas tal como ya se encuentra realizando China y a medida que se comprenda de mejor manera el comportamiento del virus en las diferentes naciones, se conseguirá una estabilización en cuanto a la actividad turística, enfocada en una primera instancia al turismo de fácil acceso y de proximidad. Además, a largo plazo, se conseguirán consensos internacionales para la aplicación de directrices estandarizadas para adaptarse a las nuevas realidades.

En el caso de Ecuador, Kondukov et al. (2021) el turismo ha beneficiado a su Producto Interno Bruto en un 3,6 %, considerándose uno de los sectores referentes para el desarrollo social y económico de la nación, ya que en tan solo en los últimos diez años se han percibido alrededor de 1,4 millones de dólares. Para ello, se ha propuesto un crecimiento económico integrador, en donde organismos estatales, asociaciones y empresas dedicadas a la actividad turística han sido partícipes de ferias internacionales, así como la promoción del turismo ecológico como uno de los principales referentes. Además, Pinargote Montenegro et al. (2021) señalaron que *“el crecimiento de nivel turístico en el Ecuador se relaciona directamente con la oferta hotelera por lo que el sector hotelero*

contribuye de manera favorable a la economía del país” (p. 156). Es así que, si bien existen localidades en el país que son consideradas como destinos turísticos con un nivel de reconocimiento alto y cuentan con una planta y servicios hoteleros propicios, existe una afectación económica considerable, con lo cual los empleados y sus familias se vieron directamente afectados, en la reducción de su salario, horas, beneficios laborales, entre otros.

Por lo tanto, adquiere sentido la inclinación por investigar el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en el entorno turístico, puesto que es un fenómeno económico y sociocultural de gran importancia para el desarrollo de un país. Mediante la aplicación del proyecto, se pretende obtener resultados relevantes tales como perfiles del puesto de trabajo, relaciones entre recompensa y trabajo, adaptar un nuevo sistema de perfiles laborales acordes con las exigencias de cada establecimiento hotelero y estandarizar un perfil profesional unánime en dicho sector.

IV. Principales objetivos de la investigación

El objetivo general de esta investigación es determinar la influencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de los empleados en las empresas de alojamiento de la ciudad, a través de un estudio cuali-cuantitativo a fin de promover el desarrollo organizacional hotelero y la mejora continua en la prestación de los servicios de alojamiento al turista que visita la ciudad de Cuenca, Quito y Guayaquil.

Se han propuesto tres objetivos específicos:

1. Caracterizar la población en estudio de las empleadas y empleados en las empresas de alojamiento de las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil.
2. Identificar y correlacionar las variables que aportan satisfacción en el trabajo desde el punto de vista del trabajador y empleador.
3. Presentar propuestas de mejoras para el aumento en la satisfacción en el trabajo que coadyuve al desarrollo organizacional y aumento de competitividad de las empresas de alojamiento.

Dichos objetivos se pueden cumplir a través del estudio del personal que labora en el área hotelera ecuatoriana, en donde se han definido a las tres ciudades más importantes del país, en un espacio de tiempo definido y desde los datos recabados por los profesionales hoteleros.

De la manera más modesta, con la presente investigación, no se pretende en ningún

momento hallar componentes desconocidos de una parte de la población de estudio para que sea empleado por profesionales en aspectos sociales. No es mi propósito establecer lineamientos conductuales aplicados a nivel general o establecer fórmulas solucionadoras a todos los problemas del campo de estudio, sino dentro de lo posible, divulgar conocimientos, sensatez y coherencia, y proporcionar mayor juicio a las operaciones de desarrollo y gestión de manera pertinente, del capital humano inherente a dichas operaciones, y su compromiso organizacional y satisfacción laboral del sector de las tres ciudades antes mencionadas, de manera que se pueda aportar a una mejor operatividad de las organizaciones hoteleras ecuatorianas, de acuerdo al grado de resolución de las principales falencias en cuanto a rotación, productividad y absentismo se refiere.

V. Estructura de la tesis

Para el trabajo de investigación propuesto se establecen dos componentes fundamentales: un sustento bibliográfico y el apartado práctico, dispuestos en cinco capítulos que componen la estructura del documento.

El primer capítulo plantea los lineamientos asociados a la satisfacción, actividad laboral, elementos, modelos y teorías asociadas con la satisfacción laboral, escenarios y medición de dicha variable, con lo que se intenta enfocar el contexto de estudio y se abarque todo el contexto de la satisfacción laboral.

En el segundo capítulo se da a conocer, de manera similar al primer capítulo, los componentes asociados al compromiso organizacional desde su delimitación teórica, pasando por sus dimensiones, enfoques, instrumentos de medición y constructos. No obstante, a continuación, se plantean antecedentes y consecuencias de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional y sus variables asociadas tanto al individuo como al puesto de trabajo, de manera que se comprenda la influencia de dichas variables a los dos constructos presentados.

En el capítulo tercero, se presenta una descripción teórica acerca del sector de alojamiento en Ecuador, sus antecedentes, situación turística a nivel local como internacional, para luego profundizar en la actividad hotelera del país, y su situación actual.

El cuarto capítulo inicia con una exploración del contexto geográfico de estudio, explicando detalladamente las características generales de los establecimientos de alojamiento de cada una de las ciudades objeto de estudio. A continuación, se explicará cada uno de los lineamientos elementales asociados al método científico enfocado en la rama de las ciencias sociales, enfatizando en los enfoques cuantitativo y cualitativo, para

describir el instrumento que se empleó para el levantamiento de datos, el tipo de investigación, la población, escalas aplicadas, para posteriormente definir el procesamiento de información y análisis de datos, las ecuaciones estructurales empleadas y finalmente, proponer hipótesis.

En el último capítulo, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, en donde se establecen los motivos para dedicarse al sector hotelero, inconvenientes y ventajas de la profesión, criterios de satisfacción laboral extrínseca e intrínseca, compromiso organizacional y, además, se presentan el análisis factorial exploratorio, análisis factorial confirmatorio, su modelo estructural y el análisis estadístico correspondiente.

Finalmente, se presentarán las conclusiones de la presente Tesis Doctoral, se plantean líneas de investigación futuras y las principales limitaciones que se encontraron para el desarrollo del documento. Adicionalmente, se coloca la bibliografía que se empleó, así como los anexos que permitirán al lector tener una mejor comprensión acerca de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 1

LA SATISFACCIÓN LABORAL

El trabajo va a ocupar gran parte de tu vida. La única forma de estar realmente satisfecho es hacer aquello que crees que es un buen trabajo, y la única forma de hacer un gran trabajo es amar aquello que hace.

STEVE JOBS

1.1 Introducción

Este capítulo aborda el tema de la satisfacción laboral considerando la premisa de que se trata de una de las variables más estudiadas en la investigación sobre el comportamiento organizacional y un predictor importante para el bienestar de las personas en el entorno laboral, consecuentemente, clave en el impacto en la productividad y la eficiencia de los servicios que una organización ofrece (Tsounis y Sarafis, 2018).

El estudio de la satisfacción laboral inició a fines de los años veinte del siglo pasado, debido a la influencia de la crisis industrial, el desempleo y a la extendida sensación de insatisfacción laboral generada por la gran depresión. Los investigadores buscaban estudiar las causas de esa insatisfacción y pronto encontraron que las emociones del empleado constituían un factor decisivo. Como resultado de las investigaciones, se dieron importantes avances conceptuales y metodológicos que revolucionaron su estudio (Judge et al., 2020).

El término *satisfacción laboral* fue acuñado por Hoppock en 1935 y fue entendido como una opinión placentera y positiva sobre el trabajo o la experiencia laboral (Gopinath, 2020). Para Mobley y Locke (1970), la satisfacción e insatisfacción en el trabajo es el efecto de la percepción entre lo que un empleado espera y recibe de su trabajo. La definición más utilizada de satisfacción laboral proviene de Locke (1976), quien la precisó como un estado emocional positivo o placentero que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales que experimenta una persona; en esta valoración intervienen las actitudes hacia su trabajo, sentimientos, creencias. Spector (1997) la conceptualizó como la medida que valora el grado en que a alguien le gusta (satisfacción) o no le gusta (insatisfacción) su trabajo.

Posteriores definiciones fueron matizando o incrementando algunos aspectos conceptuales. Así, Judge et al. (1997), además de remarcar este aspecto evaluativo, añadieron una división de los componentes de impacto: cognitivos (satisfacción) y afectivos (sentimientos positivos). Para Chiang y Krausse (2009), al estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, sumaron el hecho de que se trata de una dualidad compleja que integra la expectativa del trabajador y la realidad que posee en su entorno laboral.

La satisfacción laboral puede ser entendida desde dos dimensiones: intrínseca y extrínseca. La satisfacción laboral intrínseca se refiere a los sentimientos, emociones o respuestas afectivas de las personas con respecto a la naturaleza de las tareas que deben

desempeñar: pueden apreciar cómo el trabajo les permite desarrollar habilidades propias, crear un sentido de autonomía, éxito, logro, de control. La satisfacción laboral extrínseca se refiere a cómo se sienten las personas sobre diferentes aspectos que son externos al trabajo, por ejemplo, salario, relaciones con colegas, oportunidades de ascenso y calidad del entorno laboral.

La importancia de la satisfacción laboral no se limita al estado actitudinal de motivación del empleador, sino que se convierte en el fundamento de su accionar, influye en el cumplimiento adecuado de sus funciones, en las relaciones que entabla con sus colegas y en el logro de las metas planteadas. Por ello, el constructo se considera de singular valor para el mundo laboral, al dar cuenta que la disposición de un individuo, su satisfacción laboral, influye en sus experiencias afectivas y en su disposición para el trabajo (Weiss y Cropanzano, 1996), por lo que la satisfacción laboral es un determinante significativo del compromiso organizacional (Bano et al., 2020). En tal sentido, si el propósito de una organización es crecer estratégicamente, le corresponde conocer a las personas que trabajan dentro de ella, lo que implica analizar su nivel de satisfacción laboral. Cuando hay satisfacción laboral, es decir, cuando el ambiente de trabajo estimula las características intrínsecamente motivadoras, el trabajador exhibe actitudes positivas, de lo contrario puede llegar a sentirse insatisfecho y a albergar actitudes negativas (Bano et al., 2020; Linda y Fitria, 2019).

Ciertamente, cada empresa se forma ciertas expectativas con respecto a sus trabajadores: los considera como entes colaboradores, eficientes, que cumplen con sus funciones, y procura otorgarles reconocimientos emocionales o económicos con la finalidad de que se encuentren satisfechos y, de esa manera, mantengan un nivel de rendimiento óptimo y aceptable. Cuando los trabajadores sienten que están recibiendo un reconocimiento tangible e intangible a cambio de sus esfuerzos y logros, es probable que esto evoque un estado emocional y una satisfacción laboral adecuados, lo que se traduce en una actitud positiva hacia el desempeño de sus funciones y responsabilidades (Lupano y Castro, 2018). En cambio, la insatisfacción laboral, generada cuando existe una contradicción entre lo que quiere y lo que posee el trabajador, ocasiona un desbalance y problemas en el desempeño del trabajador. Por tanto, un punto de partida para que las organizaciones puedan establecer mejoras es alcanzar un nivel alto de satisfacción de cada uno de sus miembros.

La satisfacción laboral, conforme lo indican Judge et al. (2020), está relacionada

con una variedad de conductas individuales y organizacionalmente relevantes, incluido el desempeño en las tareas, absentismos, rotaciones. También se relaciona íntimamente con el clima laboral, con asuntos de personalidad, con el compromiso organizacional, al que se considera como una extensión de la satisfacción laboral, entre otras variables que forman parte del mundo laboral. Por tanto, para comprender a cabalidad la satisfacción laboral se deben revisar dichas variables.

1.2 La actividad laboral

El trabajo es considerado como una piedra fundamental en la sociedad. La noción de *trabajo* designa toda actividad ejercida con remuneración o beneficio, es decir, todo trabajo remunerado en el contexto de una relación empleador-empleado, o bien todo trabajo independiente.

Las características de la actividad laboral son: actividades conscientes con cierto grado de lógica y adecuación que persiguen un objetivo explícito, buscar un estado, apreciación, libertades u otros fines para satisfacer las necesidades. Adicionalmente posee un componente más a tono con las necesidades personales: transformando al sujeto de acuerdo con su ejecución, es decir, moldea la vida y la realidad de las personas, las dignifica a diario, les da un propósito diferente, y las intercala en diversos ambientes sociables.

La actividad laboral se basa en dos estructuras: la mano de obra y la organización. En el primer caso, el trabajador utiliza sus habilidades profesionales para conseguir un objetivo concreto, mientras que la empresa proporciona los recursos necesarios para alcanzar, junto con la mano de obra, los objetivos económicos y de mercado (Vargas Tellez, 2012).

La actividad laboral implica el vínculo entre los intereses de la organización –que espera un desempeño laboral eficiente de cada uno de los empleados en las tareas asignadas, que cumplan con los estándares y normativas de la empresa– y de los trabajadores –quienes mantienen expectativas en cuanto a que la organización les proporcione una remuneración acorde con el esfuerzo realizado, que les permita suplir sus necesidades familiares y personales, y aspira a estar provisto de condiciones seguras de trabajo, a recibir un trato justo, que se les brinde la oportunidad para la superación y capacitación constante. Una empresa cuya organización interna da lugar a que el empleado cumpla sus obligaciones con eficiencia, es una empresa en la cual es manifiesta una relación intrínseca positiva entre la organización y sus miembros y una relación entre los directivos y la

sociedad (Sánchez Trujillo y García Vargas, 2017).

La fuerza laboral exige de procesos de análisis, captación y manejo del talento humano que requiere la empresa para su funcionamiento óptimo. El talento humano implica las capacidades físicas y mentales que posee cada ser humano y que lo hacen competente y proactivo para crear el cambio al que toda organización aspira, con capacidad para tomar iniciativas y demostrando comportamientos creativos e innovadores relacionados con su trabajo (Temkin y Cruz Ibarra, 2018).

Temkin y Cruz Ibarra (2018) señalaron que existen cuatro dimensiones básicas dominantes en cuanto a trabajo y ocupación y valoran empíricamente su relevancia en la determinación del bienestar subjetivo de los trabajadores: sector de empleo, tipo de empleo, relación con los medios de producción y de trabajo y el tipo de actividad que efectúan. Ello evidencia la importancia de determinar empíricamente el impacto de las acciones y modos de ser de la empresa sobre el bienestar subjetivo de los participantes de la fuerza de trabajo en cada una de las dimensiones laborales identificadas. Una forma de gestar esas acciones de forma adecuada es la organización laboral.

La organización es un elemento trascendental en la administración del campo laboral porque su objetivo es trabajar con las personas para que trabajen eficientemente. Además, es el mecanismo que conecta los recursos humanos con otros elementos necesarios como la tecnología, las herramientas o los medios y materiales, el conocido *proceso laboral*.

Los trabajadores, en la medida en que sean tratados por sus supervisores como elementos importantes para la organización, y no como simples operarios, peor en condiciones de trabajo poco aceptables, van a aumentar su nivel de productividad y eficiencia. Al tratar a los empleados como seres humanos y no como parte de la maquinaria de la empresa obtendrán mayores resultados positivos tanto para la empresa como para los colaboradores. Aquí es precisamente donde se aúnan la satisfacción con la actividad laboral, pues esta última, como hemos señalado antes, se fundamenta en las actitudes que exhiben los trabajadores frente a las condiciones y trato laboral que reciben.

Según Meñaca Guerrero et al. (2017), existen cinco aspectos relevantes del trabajo: habilidades, identidad de la tarea, importancia de la labor, independencia y retroalimentación. Cuestiones que a su vez están influenciadas por estas dimensiones: centralidad en el trabajo, situación crítica del estado psicológico y resultados individuales en la labor. La situación laboral conlleva a la satisfacción con el trabajo, por lo cual, una

empresa hostelera al mejorar las características señaladas se orienta a mejorar también sus condiciones en el campo laboral.

En definitiva, la eficiencia de la actividad laboral depende de los métodos y mecanismos que permiten trabajar de forma óptima, sin interrupciones, de forma racional, con las medidas de seguridad necesarias, sin peligro para la salud ni el medio ambiente. Las actividades realizadas de este modo dan lugar a una productividad adecuada y eficaz que responde a las necesidades de la empresa, de los trabajadores y a las exigencias de la sociedad (Le Blanc y Oerlemans, 2016). Y, lo más significativo para efectos de este trabajo, es que si la organización del trabajo se efectúa mediante una buena gestión de sus elementos –el personal, el trabajo y el lugar de trabajo– existirá también satisfacción laboral.

En conclusión, la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables tanto las relacionadas con las características del sujeto como aquellas relacionadas con las características de la actividad laboral. Ambos aspectos dan lugar a los diferentes componentes de la satisfacción laboral: actividad laboral, calidad de vida laboral, comportamiento organizacional, calidad del trabajo, condiciones de trabajo, moral en el trabajo, motivación y clima laboral. Analizaremos a continuación los factores más relevantes.

1.3 Elementos relacionados con la satisfacción laboral

1.3.1 Calidad de vida laboral

La *calidad de la vida laboral* puede definirse como las actividades destinadas a optimizar las condiciones, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores para que puedan desempeñar mejor su trabajo e implica un aumento del bienestar de los trabajadores. La calidad de la vida laboral mejora gracias a los siguientes factores: rendimiento laboral adecuado, reparto equilibrado del tiempo entre la familia y el trabajo, salarios justos, prestaciones adicionales adecuadas, formación, seguridad en el empleo, lugares de trabajo saludables, equipos de trabajo adecuados, cooperación en la toma de decisiones, recompensas y premios por objetivos alcanzados, etc. (Patlán Pérez, 2017). También cuentan las variables psicosociales de sumo valor como la autoeficacia que experimentan y la resiliencia que reciben y forjan para sí mismos.

Para Villar Navarro (2015), la calidad laboral puede analizarse desde el ámbito subjetivo del empleado en términos de buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, sentido de pertenencia a la institución y valores individuales. Así como puede analizarse

desde las condiciones objetivos como la condición física, ambiental, seguridad, etc. No obstante, la calidad de vida laboral implica una diversidad de factores más allá de la dualidad que plantea el autor, por lo que fue necesario incorporar una tercera vía que integre los aspectos subjetivos y objetivos de la calidad de vida, de tal manera que puedan concebirse de forma holística.

Tabla 1.1

Categoría e indicadores de la calidad de la vida laboral

Indicadores personales	Satisfacción en el trabajo Expectativas, motivación Actitudes y valores hacia el trabajo Implicación y compromiso, centralidad del trabajo Calidad de vida laboral percibida
Ambiente de trabajo	Condiciones de trabajo Diseño ergonómico Diseño ergonómico Salud y seguridad Nuevas tecnologías Análisis del puesto de trabajo Características y contenido del trabajo
Organización	Organización del trabajo, eficacia o productividad Organigrama, estructura y funcionamiento Cultura organizativa y cambio Participación y toma de decisiones Factores psicosociales Aspectos sociales, comunicación, clima laboral
Contexto socio laboral	Calidad de vida, salud y bienestar de los empleados Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida Variables sociodemográficas Factores socioeconómicos: políticas de empleo seguridad y estabilidad laboral Prevención de riesgos laborales

Fuente: Villar Navarro (2015)

La calidad de vida laboral se convierte en un constructo multidimensional que

encierra una gran complejidad porque abarca un número significativo de categorías, en correspondencia con el contexto y entorno laboral. Son escasas las fuentes bibliográficas que detallan las dimensiones o categorías que la componen, aquí se recoge la propuesta de Villar Navarro (2015), quien distingue cuatro variables y varios indicadores dentro de cada variable, tal y como se detalla en la Tabla 1.1.

El análisis de la calidad del empleo es importante por varias razones. En primer lugar, porque tener en cuenta estos factores mejora el desempeño de los miembros de la organización y les permite alcanzar su motivación, sus metas y sus objetivos. Como ya se ha dicho, hay muchas pruebas de que los empleados que están satisfechos con su trabajo son más productivos, le dedican más tiempo y atención y son más leales a su empresa; es decir, la calidad del empleo no sólo beneficia a los trabajadores sino también a la empresa. Villar Navarro (2015) afirmo que el objetivo de una organización debe ser precisamente que los trabajadores puedan ser productivos, atender a los clientes, crecer y ser valorados en su ejercicio profesional y para lograr esto deben tener oportunidades de utilizar sus capacidades, sus habilidades y sus conocimientos a fin de obtener un alto desempeño, o sea, deben poseer un ambiente laboral de calidad.

Una segunda razón es que el nuevo dinamismo global de la economía obliga a adaptar las distintas estructuras de las que depende, y la calidad de la vida laboral y el medio ambiente no se libran de esta nueva reestructuración. Con la globalización de los mercados se ha incrementado la flexibilidad de la mano de obra y en ocasiones, como señala Rodríguez (2014), se han creado puestos de trabajo insuficientes, ocasionales e inestables, afectando a los derechos de los trabajadores, lo que a su vez ha provocado una inercia en el mercado, sobre la que se reducirán los salarios, las cotizaciones y las medidas de seguridad, entre otras muchas. Por lo tanto, hay que buscar alternativas para garantizar la situación laboral del trabajador.

1.3.2 Comportamiento organizacional

El Comportamiento Organizacional (CO) surge como área del conocimiento en los años veinte en respuesta a la administración clásica, e inició con el movimiento de gestión de las relaciones/comportamientos humanos. Los administradores en ese tiempo comenzaron a indagar en la manera de diseñar y administrar el trabajo para incrementar la productividad y ayudar a las organizaciones para obtener la máxima eficiencia. Luego, el concepto tomó fuerza alrededor de los años 60 del pasado siglo (Consuelo Bravo et al., 2018). Se sirve de conocimientos obtenidos de otras disciplinas como la psicología,

antropología, ciencias políticas y economía; también recurre a las aportaciones de sociólogos y de psicólogos sociales (Borkowki y Meese, 2020) quienes le proveen de nociones sobre el comportamiento de los grupos y de temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.

DuBrin (2002) describió al *comportamiento organizacional* como una aproximación sistemática que busca comprender el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, comienza estudiando “la entidad más pequeña de estudio, hasta las grandes organizaciones y su interacción con el entorno” (p. 4). Consuelo-Bravo et al. (2018) añadieron que su objetivo es analizar cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización con la premisa de que las actitudes y desempeño humano depende un entorno organizacional. Para Borkowki y Meese (2020), este estudio debe cumplir tres metas: (a) explicar por qué las personas y grupos se comportan de la manera en que lo hacen dentro de las empresas, (b) intentar predecir cómo los individuos y grupos se comportan, en qué circunstancia cambian, (c) proveer a los gerentes de herramientas para administrar las conductas de los individuos o grupos, de modo que ellos puedan ofrecer su mejor esfuerzo para cumplir sus metas organizacionales. Además, se ha propuesto que ayude a determinar el impacto de la organización en la conducta de los individuos, grupos formales o informales y que permita responder por qué los diferentes grupos en una misma organización desarrollan diferentes normas de comportamiento.

De acuerdo con Chiavenato (2000):

El comportamiento organizativo se refiere al estudio de los individuos y grupos que actúan en las organizaciones. Se trata de la influencia que ejercen sobre las organizaciones y la influencia que las organizaciones ejercen sobre ellos. En otras palabras: El CO describe la interacción continua y la influencia mutua entre los individuos y las organizaciones. Es un área de conocimiento importante para cualquier persona relacionada con las organizaciones, ya sea para crear nuevas o modificar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, sobre todo, para gestionarlas. La CO es una disciplina académica que surgió como un conocimiento interdisciplinario para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque se ha mantenido la definición, en realidad no son las organizaciones las que presentan determinados comportamientos, sino las personas y grupos que participan y actúan en ellas (p. 6).

Otro desafío para los investigadores implica determinar las variables. Para algunos autores, se asocia a variables como: motivación y satisfacción laboral, clima y cultura, comunicación, valores, equipos de trabajo, liderazgo, lealtad y satisfacción, por señalar algunas, y en todas ellas los empleados se presentan como un colaborador activo (Consuelo-Bravo et al., 2018). La variable preeminente, sin duda, es la actitud del trabajador en el entorno de las organizaciones, lo que involucra su forma de actuar, individual o grupalmente, en sus diferentes roles, su manera de gestionar sus estrategias organizadamente, enfocadas al cumplimiento de objetivos para la satisfacción de la mayoría. Algunos autores hablan de que para su estudio se pueden hablar de tres dimensiones o variables: individuo, grupo y estructura. Estas estarían interrelacionadas, o bien contenidas unas dentro de otras.

Chiavenato (2000), al respecto, señala el CO es como un iceberg: tiene aspectos visibles e invisibles. Los aspectos visibles son aquellos que pueden ser medidos, observables; son los aspectos propios de la organización, desde sus estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura de la organización, tecnología empleada y elementos de la autoridad. Los invisibles no pueden ser medidos, pero pueden significar el éxito o retroceso empresarial, incluyen aspectos relacionados con la percepción del trabajador, sus actitudes, normas, interacciones informales, conflictos interpersonales e intergrupales. Estos últimos resultan un verdadero desafío para las investigaciones justamente por su naturaleza.

En resumen, el CO está integrado por componentes fundamentales: las influencias ambientales, los procesos individuales, los procesos de grupo e interpersonales, así como por los procesos organizacionales. Cada uno de ellos posee características específicas que deben considerarse para la gestión organizacional y al profundizar en estos elementos, se pueden conseguir las metas y objetivos trazados por las organizaciones. Nuevamente se ratifica que la organización debe atender la conducta de cada individuo para lo cual mantendrá políticas de compensación y estímulos a fin de conseguir que sus miembros se sientan satisfechos y en un clima organizacional favorable. La calidad del trabajo conlleva un eficiente CO.

1.3.3 Calidad del trabajo

El trabajo constituye una actividad humana significativa por sus implicaciones en el ser humano: le ayuda conseguir un propósito, desarrolla sus relaciones sociales, le permite el

ejercicio de las habilidades y su desarrollo y contribuye a la formación de la estima, reconocimiento y autonomía (Smids et al., 2020). Estas ventajas continúan los autores citados,

Son significativas porque le conceden bienestar económico y emocional al sujeto, lo que se comprende mejor si consideramos la gran cantidad de tiempo que el ser humano invierte en el trabajo, así como el valor del trabajo en la sociedad: efectúa una contribución social y le permite a la persona experimentar vivencias colectivas que no podría vivir de otra manera. Malimon (2018) destaca que la actividad profesional es crucial en la vida de una persona, pues determina la formación de los rasgos personales del adulto; de igual modo, la autorrealización profesional es un factor que garantiza la salud mental de la persona e influye positivamente en todos los aspectos de su bienestar.

Sin embargo, en algunos casos, el trabajo también puede tener efectos muy negativos en la salud de una persona. La realización de ciertas actividades en determinadas condiciones puede provocar daños -a veces irreversibles- en la salud de los trabajadores. Para prevenir los riesgos que pueden derivarse de estas actividades, es necesario conocer sus causas y cómo afrontarlas.

La posible crisis económica ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad de los trabajadores, algunos de los cuales ya no se consideran necesarios en los procesos de producción, o bien los requisitos (debido a una elevada oferta) se incrementan para exigir más competencias o experiencia (Froy y Giguère, 2009). Esto conduce a una disminución de la calidad del empleo y a la incertidumbre sobre la estabilidad laboral, lo que afecta a la calidad del trabajo. La creación de empleo es una de las piedras angulares de la construcción de una sociedad justa, pero esto no puede lograrse de cualquier manera, los puestos de trabajo deben ser de alta *calidad*, es decir, un salario justo, un trabajo seguro que no afecte a la salud de los trabajadores.

Por lo tanto, es importante reconocer que el estudio de la calidad del trabajo debe enmarcarse en la evaluación de los factores relacionados con las condiciones ambientales y los procesos administrativos, que pueden afectar al rendimiento, la productividad y la motivación del empleado para alcanzar los objetivos personales y grupales. De hecho, la influencia de los aspectos emocionales y psicológicos que afectan directamente al comportamiento del empleado puede modificar su percepción de la calidad del trabajo. Por último, es preciso reconocer la influencia de los aspectos culturales que impregnan ciertos grupos informales, que pueden afectar a la observancia de los fines de la

organización.

Cabe indicar que para Weller y Roethlisberger (2011), los determinantes de la calidad en el ámbito laboral son el contexto de carácter económico y productivo de un sector y la institucionalidad laboral. Es decir, la calidad del empleo son el contexto económico y productivo y las instituciones laborales. La calidad del trabajo está relacionada con la productividad, por lo que no puede medirse de la misma manera para personas con diferentes niveles de cualificación. Además, se entiende que los trabajadores más cualificados suelen tener un mayor poder de negociación, característica que refuerza la estrecha relación entre productividad y calidad del trabajo.

En resumen, la calidad del trabajo engloba la actividad laboral como tal y las condiciones en las que ésta se desarrolla favorablemente, evitando en lo posible los factores que puedan afectar al bienestar del trabajador. Entre las variables incluidas podrían estar la equidad, la libertad, la seguridad y la dignidad, los derechos, así como los aspectos relacionados con la remuneración y la adecuada protección social.

1.3.4 Condiciones de trabajo

Las *condiciones de trabajo* son aspectos, medios o factores que influyen significativamente en la aparición de riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores (Palacios Nava y Montes de Oca, 2017) y, por tanto, tienen una enorme repercusión en la satisfacción laboral (Díaz Carrión et al., 2020). Es decir, son aspectos que permiten garantizar las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores.

De acuerdo con Dalkrani y Dimitriadis (2018), estas variables son: el salario, las posibilidades de ascenso, la seguridad laboral; Boon et al. (2009) agregan el contexto institucional. Otros autores incluyen las características generales de las organizaciones, en cuanto a instalaciones, equipos, productos y otros instrumentos existentes en el lugar de trabajo; la naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el entorno de trabajo, así como sus niveles de intensidad, concentración o nivel de presencia, los procedimientos de utilización de los agentes patógenos o que entrañan riesgos para la salud y, por último, la organización y disposición del trabajo, incluidos los factores ergonómicos y psicosociales. Las condiciones de trabajo son particularmente sensibles al contexto debido a su fuerte vínculo con el sistema de relaciones laborales de un país (Van Dierendonck et al., 2016).

Mejorar el trabajo es uno de los principales objetivos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ya que a pesar de los avances sociales y de la legislación laboral, todavía

hay países en los que los salarios son bajos y no satisfacen las necesidades básicas de las personas (OIT, 2016). Independientemente de su motivación, los trabajadores necesitan, en general, poder encontrar unas condiciones seguras para realizar su trabajo, lo que incluye aspectos como el horario de trabajo, los tiempos de desplazamiento, la seguridad y una carga de trabajo acorde con sus capacidades.

En el actual concepto de prevención, la definición de *condiciones de trabajo* es más amplia e incluye también cuestiones de organización del trabajo. Se presta especial atención a los problemas del trabajo por turnos, el trabajo nocturno, la carga de trabajo, las relaciones entre compañeros, los incentivos, la participación, la fatiga, etc. Cuando las condiciones de trabajo son deficientes, estas situaciones pueden ser una fuente de riesgos para la salud de los trabajadores.

Promover la mejora de las condiciones de trabajo es fundamental para el crecimiento de las empresas. Aunque hay tendencias que fomentan mejoras significativas en los salarios, las horas de trabajo y la eliminación de las condiciones laborales peligrosas, estos cambios no son precisamente suficientes para satisfacer las necesidades básicas de los empleados. Otros factores como la incertidumbre sobre la duración de la relación laboral suponen otros riesgos (OIT, 2016), por lo que es importante ofrecer a los trabajadores un empleo estable y garantías de su fidelidad y compromiso en la empresa.

Las condiciones de trabajo pueden incluir algunas de las dimensiones que se describen a continuación: La primera es la dimensión tecnológica, incluye las realidades laborales dictadas por los criterios operativos, las normas y procedimientos técnicos, las herramientas, los equipos y las máquinas. Las exigencias intelectuales tienen una gran influencia aquí, ya que el trabajo requiere un esfuerzo intelectual y las tareas están relacionadas con él; las exigencias físicas y el entorno de trabajo también desempeñan un papel importante y están relacionadas con el esfuerzo físico de las funciones que hay que realizar y los riesgos que hay que evitar.

La segunda dimensión es la social. Incluye las realidades del trabajo que surgen de las interacciones de las personas entre sí, con sus colegas, con sus jefes y con sus directivos. La tercera dimensión, la económica, tiene en cuenta las situaciones del trabajo concernientes con la gestión de las retribuciones y los beneficios derivados del trabajo, tanto extrínsecos (niveles salariales medios, horas trabajadas, tasa de empleo/desempleo, etc.) como intrínsecos (trabajos con sentido, altamente cualificados, etc.) que se pueden conseguir (Díaz Carrión et al., 2020).

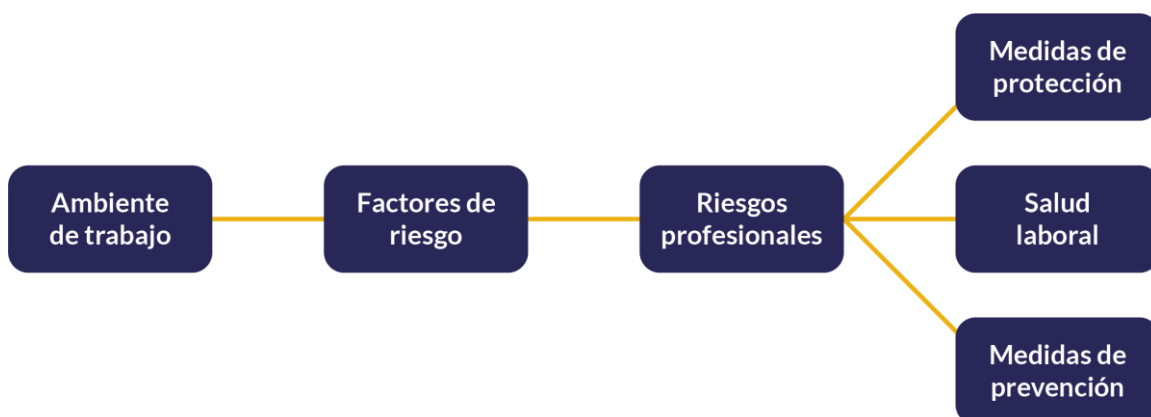
La siguiente dimensión, la organizativa, se refiere a la delimitación funcional de la posición, el papel, la autonomía, la autoridad y el control, que suele reflejarse en la misión, la visión y las políticas de la empresa. También puede incluir el clima de seguridad, que se refiere a las apreciaciones de la dirección y al compromiso del personal con la prevención y la gestión de los riesgos laborales. Por último, está la dimensión individual, es decir, las condiciones que las empresas exigen a sus empleados para ser productivos y eficaces (habilidades, conocimientos y competencias) y que forman parte de los perfiles de los puestos de trabajo evaluados en los procesos de selección.

Las percepciones de las condiciones organizativas surgen de la interacción del individuo con aspectos del contexto laboral. En este complicado proceso cognitivo, pueden producirse o no ajustes entre las organizaciones y las expectativas de los individuos, lo que se traduce en satisfacción o insatisfacción. La percepción de los contextos contribuye a determinar el comportamiento laboral de las personas, es decir, su rendimiento, aspecto psicológico que afecta su productividad.

Hay que tener en cuenta que la satisfacción puede existir sólo con ciertos aspectos del trabajo, pero no precisamente con todos. El entorno de trabajo está significativamente relacionado con la satisfacción laboral y también determina las condiciones de trabajo, como se muestra en la Figura 1:

Figura 1.1

Ambiente de trabajo



Fuente: Adaptado de Gestión Calidad Consulting (2016).

El trabajo está sujeto a cambios y adaptaciones, sobre todo en relación con los factores ambientales que pueden afectar a la salud. La prevención depende del control de las organizaciones y de los propios trabajadores (Gestión Calidad Consulting, 2016). La

salud laboral es el estado de bienestar de los trabajadores en su lugar de trabajo. Si el equilibrio físico, psicológico y social en el que se encuentra una persona garantiza la salud, una ruptura de este equilibrio significa enfermedad. Si las condiciones y el entorno de trabajo no son adecuados, pueden surgir una serie de riesgos laborales que pueden provocar accidentes de trabajo. Uno de los sectores más vulnerables es el de las mujeres. Debido a su condición de género, que les obliga a cargar con las responsabilidades familiares, se ven más afectadas por la pobreza y, por tanto, son más vulnerables a los riesgos para la salud (OIT, 2011).

Las condiciones en el lugar de trabajo incluyen, por un lado, las situaciones del entorno físico, que contienen determinados contaminantes *físicos* como el ruido, la vibración, la radiación y la temperatura; así como, contaminantes *biológicos*; contaminantes *químicos*; y, situaciones de *seguridad* relacionadas con las máquinas, las herramientas, los lugares y el almacenamiento. El entorno físico de trabajo puede desglosarse a su vez en riesgos químicos, ambientales (ruido, vibraciones, lesiones) y ergonómicos (diseño). Por otro lado, se trata de la organización del trabajo, las actividades laborales, la formación de los empleados, las cualificaciones, el estado de salud, los horarios de trabajo y la compatibilidad del trabajo con la familia. Además, se puede hablar del entorno psicosocial, que incluye los procesos psicológicos y sociales no materiales en el trabajo que influyen en las condiciones laborales (Batak et al., 2013).

En cuanto a las condiciones de trabajo, hay que tener en cuenta la carga física en términos de esfuerzo, postura, manejo de cargas, movimientos repetitivos, consumo de energía y la carga mental requerida a nivel de cuidado, concentración, así como, demandas intelectuales del trabajo. Este aspecto está estrechamente relacionado con el constructo de carga de trabajo, que se entiende como la intensidad de las tareas laborales que se le asignan a un empleado (Nwinyokpugi, 2018). Inegbedion et al. (2020) la definen como la suma del trabajo que se espera que un empleado realice en un tiempo especificado. También se ha definido como la relación percibida entre el volumen de tareas asignadas y la capacidad de procesamiento mental y de recursos para completarlas (Hart y Staveland, 1998). Los estudios han demostrado que influyen en el compromiso emocional de los empleados, el agotamiento, el estrés, el rendimiento y la satisfacción laboral (Inegbedion et al., 2020). Por lo tanto, las condiciones de trabajo óptimas deben tener en cuenta un equilibrio entre la carga de trabajo física y mental de acuerdo con las características físicas, biológicas e intelectuales de cada trabajador y de acuerdo con la

organización del trabajo.

Cabe recalcar aquí que el sector del turismo, objetivo de estudio de esta investigación, presenta condiciones laborales particulares. Está íntimamente vinculada por altos niveles de estacionalidad, lo que conduce a prácticas laborales que no favorecen la permanencia de los trabajadores en la empresa a largo plazo (Hofmann y Stokburger-Sauer, 2017), los puestos de trabajo por turnos, los horarios no sociales, trabajo nocturno (Lillo-Bañuls et al., 2018). Uno y otro influyen decisivamente en la calidad del trabajo y en la satisfacción laboral.

En resumen, se puede afirmar que la percepción de las condiciones organizativas surge de la interacción del empleado con aspectos del entorno laboral. En este proceso cognitivo, pueden producirse o no ajustes entre estas perspectivas y las expectativas de los trabajadores, lo que se traduce en satisfacción o insatisfacción en el mundo laboral.

1.3.5 Motivación en el trabajo

La motivación laboral es el impulso del individuo, desencadenado por determinados factores, para dar lo mejor de sí mismo con el fin de alcanzar los objetivos de la organización con los máximos resultados laborales (Pancasila et al., 2020). También se ha definido como una fuerza psicológica estimuladora para empezar, conservar y optimizar las actividades del trabajo (Marín et al., 2016), o como la fuerza impulsora para que los trabajadores actúen dentro de una organización como si fuese una energía anímica que la empresa puede proporcionar (García Rubiano y Forero Aponte, 2014). Los trabajadores automotivados son capaces de cambiar fácilmente los hábitos o desarrollar hábitos de trabajo más productivos, superar rápidamente los cambios de humor, las frustraciones y las decepciones, y ser disciplinados ante los retos propuestos (Arboleda Naranjo, 2014).

La motivación puede producirse al exterior, cuando llega al individuo desde fuera, o desde el interior, cuando la persona se automotiva perseverantemente (Koch y Bustamante, 2016). En cualquier caso, hay que aclarar que las teorías advierten que los motivos no son innatos sino aprendidos (Kanfer et al., 2017): cada individuo tendrá diferentes motivaciones en función de sus aspiraciones, formas de pensar y actuar: el éxito, los retos para salir adelante en el trabajo; otros estarán motivados por el poder, la pertenencia, por avanzar en su trabajo, o por el avance de su empresa o institución. En cada sujeto se desarrolla una variedad de motivaciones, en consonancia con sus experiencias, sus expectativas y la realidad a la que se enfrenta.

La motivación se caracteriza por algunas particularidades: es impulsora, mueve a los seres humanos a actuar; es jerarquizadora, ya que establece prioridades y se enfoca en ellas para poder obtener las metas y resultados proyectados; encierra una gran complejidad al encontrarse siempre en un continuo proceso, se reinicia periódicamente. Es homeostática en el sentido de que, por su carácter evolutivo, ayuda a crear armonía entre los seres humanos y proporciona satisfacción y equilibrio, debido a la satisfacción de la necesidad (Rodríguez et al., 2014).

La motivación puede entenderse desde diferentes enfoques. El primero, conductual, subraya que la motivación proviene de aquellos factores que impulsan a un individuo a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta conseguir sus objetivos; está ligada a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación da lugar a la voluntad de esforzarse para conseguir determinados propósitos, lo que significa que las personas actúan movidas por conseguir determinados beneficios o recompensas. El segundo enfoque, el cognitivo, hace hincapié en la calidad del ser humano, su capacidad de desarrollo y su posibilidad de elegir, su afán por satisfacer sus necesidades (Maslow, 1990), existe un interés por el rendimiento, por los logros en la vida personal.

Newstrom (2014) descubrió que un mejor rendimiento puede aumentar los beneficios de los empleados, lo que incrementa la satisfacción laboral, y que esta satisfacción retroalimenta al empleado, afectando a su autoimagen y a su motivación para mejorar el rendimiento. Imam et al. (2015) consideraron que la motivación laboral es uno de los tres determinantes del rendimiento laboral, junto con el estilo de liderazgo y la cultura corporativa. Esencialmente, la motivación laboral tiene un impacto significativo en el rendimiento de los empleados (Pancasila et al., 2020).

Por lo tanto, para entender el comportamiento de los empleados, las organizaciones bien gestionadas deben emplear mecanismos y maniobras que fomenten la motivación, para que todos los empleados participen y colaboren en el crecimiento de la organización (Trujillo Sotelo et al., 2016). Las organizaciones que son conscientes de ello -porque está demostrado que existe una clara relación entre este factor, el desempeño y el buen ambiente de trabajo- pueden llevar a cabo una serie de actividades para lograr la satisfacción de las necesidades. No es una tarea fácil, ya que cada persona se guía por sus propias motivaciones para trabajar y lo que inspira a uno puede no importarle a otro (Marín y Placencia, 2017).

Las decisiones de contratación deben tener en cuenta, directa o indirectamente, la

motivación del personal de contratación a la hora de evaluar las peculiaridades de los individuos para su posible contratación. Como resultado, la empresa o institución aumentará y mejorará la calidad del trabajo, lo que aumenta la motivación. La recompensa que premia el trabajo realizado, el entretenimiento que crea las mejores circunstancias psicológicas y físicas para un desempeño apropiado y finalmente la valoración que establece si todo este transcurso ha cubierto las necesidades de la empresa, de tal modo que, facilite la toma de decisiones para conservar, optimizar o corregir las acciones en la organización (Cruz et al., 2017).

Esforzarse por motivar a los trabajadores y animarles a estar a la altura de sus expectativas es una forma de recuperar la humanización del trabajo, ya que vuelve a centrar el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en las personas como beneficiarias del cambio. Estas medidas tienen un impacto significativo en los resultados del trabajo y en el rendimiento laboral, teniendo en cuenta que la motivación de los empleados reduce la rotación del personal y tiene un impacto positivo en la eficiencia con la que realizan sus tareas.

En el caso del sector turístico, especialmente del personal de servicios, es necesario encontrar alternativas viables para aumentar la motivación del personal. Al estar en contacto directo con los clientes, se convierten en la imagen de la empresa, son el capital humano que marca la diferencia y da competitividad a la organización, por lo que deben estar motivados y satisfechos con su trabajo y entorno laboral para que su rendimiento sea real sea eficiente. Es imposible asegurar la calidad del turismo con un personal poco motivado, desleal e insuficientemente formado para el desempeño de sus funciones. Por ello, las nuevas tendencias del turismo deben ser parte transversal de cualquier proyecto de educación turística (Cruz et al., 2017).

La motivación es uno de los aspectos menos evaluables porque es intangible. Suele realizarse a través de encuestas de contratación, estudios de absentismo, impuntualidad y rotación, y frecuencia de conflictos (Trujillo Sotelo et al., 2016). Las decisiones se toman en función del grado de satisfacción de los trabajadores: los que rinden más tienen más probabilidades de permanecer en la empresa, reciben más reconocimiento, elogios e incentivos y tienen motivos suficientes para no cambiar de trabajo o de empresa (Salanova et al., 2016).

Guirado et al. (2019) encuentran que los factores que contribuyen a la satisfacción laboral o factores motivacionales difieren de los que favorecen la insatisfacción. La

satisfacción en el trabajo se logra en la medida en que existen factores motivadores, principalmente a través del desempeño, el reconocimiento, los retos que enfrentan los trabajadores en el trabajo, la responsabilidad, las recompensas y los ascensos. Cuando estos factores motivadores están presentes, se satisfacen las necesidades básicas de la persona, sobre todo en términos de crecimiento personal y autorrealización, lo que conduce a mejores resultados en el rendimiento laboral.

Por el contrario, la insatisfacción laboral proviene de otros factores que caracterizan el ambiente en el que se lleva a cabo el trabajo: políticas asumidas por la empresa que no representan los intereses de los trabajadores, prácticas administrativas inadecuadas, supervisión, relaciones interpersonales que no satisfacen las necesidades de comunicación y apoyo de todos; condiciones físicas, seguridad laboral, beneficios y remuneración económica. Desde el fortalecimiento de los factores motivadores, el personal hará las tareas que se les asignan con la mayor eficiencia posible. Todo ello sobre los principios de la motivación: las personas no actúan en contra de sus intereses, sus propósitos son mayormente satisfacer sus necesidades económicas, de crecimiento personal y realización. Por tanto, los objetivos de la empresa deben ser coherentes con los de los trabajadores y cumplir sus expectativas, en torno a las promociones y remuneraciones, mencionadas antes (Rodríguez Moreno et al., 2015). Para ello, fortalecer el clima laboral es indispensable desde los criterios que se mencionan a continuación.

1.3.6 Clima laboral

El *clima laboral* es aquello que rodea al trabajador y puede intervenir en la ejecución de las actividades que se le designan (Sunarsi, 2019). Las situaciones de clima laboral incluyen factores físicos, factores psicológicos y normas de trabajo que pueden afectar a la satisfacción laboral y a la productividad en el lugar de trabajo (Schultz y Schultz, 2015). Hay quienes consideran factores concretos como el servicio, la salud, la seguridad, las normas de comunicación y el emplazamiento del trabajo (Sunarsi, 2019). Así como hay quienes lo entienden como el medioambiente en el que cada empleado se interrelaciona diariamente (Montoya et al., 2017). El clima laboral se muestra como un ambiente integral que abarca los aspectos y dimensiones más importantes para lograr el bienestar y la armonía de la satisfacción en relación con las necesidades organizacionales y personales, que a su vez afectan directamente el rendimiento y el desempeño laboral de cada miembro de una organización. En nuestra opinión, también puede concebirse como la percepción de los miembros de una organización en relación con el trabajo y el entorno

físico que se crea, en particular las relaciones que tienen lugar en ese entorno.

El clima laboral corresponde a una dinámica interna de la empresa, manifestada en la percepción y condicionada por elementos como los horarios, las jerarquías, las relaciones y las percepciones (Govea Andrade y Zúñiga Briones, 2020). Desde nuestro punto de vista, el ambiente de trabajo refleja la calidad de bienestar general de una organización y cuando hay un buen ambiente, se puede estar seguro de que el rendimiento de los miembros de la empresa también será bueno. Las actitudes están fijadas por las características del lugar de trabajo y las ideas del empleado sobre cómo debe ser, así como el entorno en el que se despliega el trabajo diario.

Incluso se ha encontrado una relación directa entre el entorno de trabajo y el rendimiento de los empleados. Badrianto y Ekhsan (2020) explican que el entorno de trabajo da a los trabajadores la impresión de seguridad y favorece un trabajo óptimo, ya que afecta a las emociones del trabajador; a menudo se produce de forma conjunta y concurrente con la satisfacción laboral, por lo que los dos aspectos son fundamentales para el rendimiento laboral. Sunarsi (2019) sostiene que un clima laboral adecuado puede hacer que los empleados se sientan cómodos y realicen sus tareas.

Junto con el concepto de clima laboral, se suele denominar clima organizacional. Este se refiere al entorno humano y físico en el que trabajan los empleados de una empresa, así como a los aspectos que influyen en su motivación, y supone que cuanto mayor sea el nivel de motivación, mejor será el clima laboral (Vargas Salgado y Máynez Guaderrama, 2019). Así, cuando el clima laboral incide en la motivación y el comportamiento de los empleados, constituye una valiosa técnica de gestión en el proceso adoptar una decisión por parte del administrativo, pues permite prever aumentos en la productividad y orientar la gestión de las modificaciones importantes para la mejora continua (Villanueva et al., 2017).

A la hora de analizar el *clima organizacional* desde un punto de vista psicológico, se pueden distinguir las características del ambiente de trabajo y la influencia de la percepción de este ambiente en el comportamiento de los miembros. Para Segredo Pérez (2013), el estudio del clima laboral se basa en: a) liderazgo de los directivos; b) motivación del empleado; c) reciprocidad en términos retributivos; d) participación para promover innovaciones; y, e) comunicación que, mediante las interrelaciones, ofrece un *feedback* de las actuaciones de los miembros de la organización.

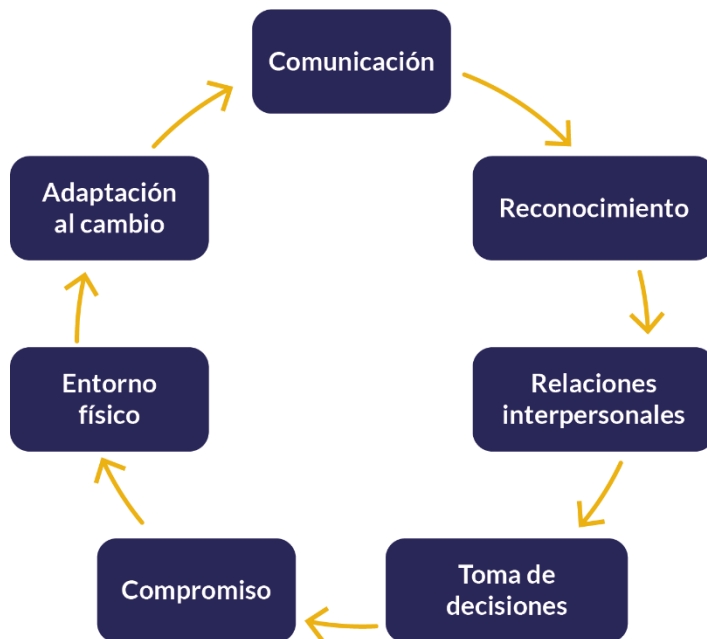
Un clima laboral/organizativo adecuado está relacionado con propósitos generales

"...un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento..." (Segredo et al., 2017, p. 23). Su calidad se vincula estrechamente con la gestión social de los líderes, el comportamiento de los empleados, la forma de laborar e interactuar entre ellos, su interacción con la organización, la maquinaria que manejan y las características de su propia actividad.

Promover un buen ambiente de trabajo es un encargo que se asigna a la dirección más alta de la empresa, la cual debe sentar las bases para el desarrollo y la mejora de este ambiente con su cultura y sistemas de gestión. Estas decisiones incluyen la calidad de vida laboral, la formación, las comunicaciones, las estrategias, los horarios, las instalaciones físicas, las recompensas e incentivos, las relaciones laborales, los estilos de dirección, los procesos y procedimientos, así como, la integración de los aspectos de realización personal, seguimiento, condiciones de trabajo, comunicación y compromiso laboral. (Cubillos et al., 2014).

El clima organizacional debe medirse periódicamente para determinar si las medidas para crear un buen ambiente de trabajo para los empleados tienen éxito. Para ello es necesario conocer el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos desarrollados, lo que requiere observaciones directas en la organización o el examen a través de encuestas o entrevistas con empleados clave. *"Para que la medición del clima sea efectiva, es fundamental asegurar la confidencialidad, la comunicación de los resultados y, en última instancia, la elaboración, implementación y cumplimiento de un plan de acción"* (Cubillos et al., 2014, p. 71).

Es importante indicar ciertas características que permiten un análisis exhaustivo del clima organizacional como se observa en la Figura 1.2.

Figura 1.2*Características del CO***Fuente:** Elaboración propia

La figura 1.2 muestra que las características del entorno organizativo que los empleados perciben o experimentan que influyen en su comportamiento. Su influencia se muestra en la percepción de su entorno de trabajo. Por lo tanto, el clima organizacional no sólo permitirá comprender mejor el funcionamiento de las organizaciones, sino que también contribuirá a optimizar los resultados organizativos en términos de rendimiento y productividad de los empleados, ya que da cuenta de las diferencias en la motivación, la satisfacción o la productividad de los miembros de una organización y media entre la estructura orgánica de la organización y las situaciones sociales del comportamiento de cada uno. En resumen, el análisis del clima organizacional consiste en examinar las especificidades y cualidades del entorno laboral que sienten, perciben o experimentan los trabajadores a su alrededor y que influyen en su comportamiento.

1.4 Modelo Tridimensional sobre la Satisfacción Laboral

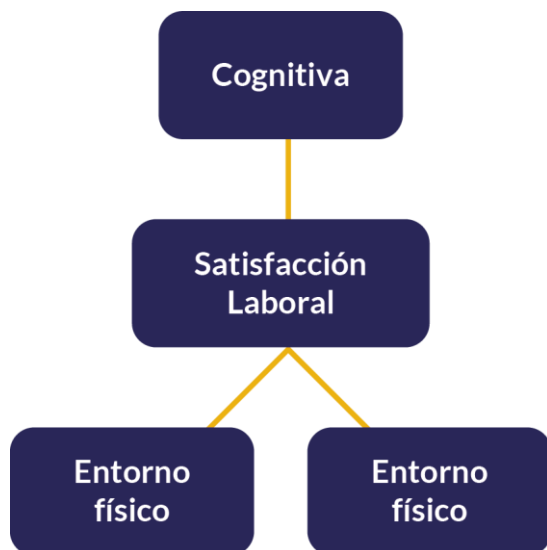
La satisfacción laboral es un importante predictor de comportamientos disfuncionales como el absentismo, la rotación, la propensión a los accidentes y el abandono del trabajo, y es una variable que afecta directa y significativamente al rendimiento en el trabajo, a la rotación y a la rotación (Rodríguez y Sánchez, 2020). Sin embargo, a menudo se ha considerado desde la perspectiva de las grandes empresas.

La actitud laboral y el compromiso laboral deben entenderse como un estado psicológico positivo, identificado con el compromiso y la dedicación al trabajo, que es un predictor del estado de motivación laboral, que se traduce en la capacidad laboral óptima del trabajador y en su calidad de vida laboral. Se trata, por tanto, de un estado afectivo y cognitivo que se prolonga en el tiempo, junto con las conductas y los logros alcanzados (Limaymanta, 2019).

De manera general, se puede decir que la satisfacción laboral está conformada por tres componentes: cognitivo, afectivo y comportamental, los cuales se manifiestan a través de las percepciones, sentimientos y actitudes, respectivamente. Rosenberg y Hovland, con esta premisa, proponen un modelo tridimensional sobre la satisfacción laboral compuesto de tres elementos: cognitivo, afectivo y conductual (Eiser, 1996), modelo que se asume para la presente investigación, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1.3

Modelo tridimensional de la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia con base en Eiser (1996).

1.4.1 La respuesta afectiva

Según este punto de vista, las emociones desempeñan un papel importante en la satisfacción laboral, ya que ésta se clasifica como una respuesta afectiva (Judge et al., 2020). Por lo tanto, debe entenderse como una respuesta emocional que surge de las experiencias en el trabajo, como un conjunto de valores, intereses, expectativas y

respuestas influenciadas por los acontecimientos laborales, de modo que lo que sucede en el ambiente de trabajo es una respuesta afectiva y holística. Para El Badawy y Magdy (2016), es evidente que las personas rinden más y aumentan los índices de producción en un ambiente de satisfacción laboral. Las respuestas afectivas preceden a los comportamientos afectivos, y la satisfacción laboral precede a los comportamientos de juicio (Judge et al., 2020).

En cuanto al tiempo, se reconoce que hay variaciones en las respuestas afectivas a lo largo del tiempo cuando ocurren eventos en el trabajo (Judge et al., 2020). La satisfacción laboral tiene un componente afectivo positivo en el empleo (Ferro y Gómez, 2015), aunque otros autores como Quevedo-Blasco et al. (2015) sugieren que además del componente afectivo se deben considerar las actitudes hacia el trabajo. Para su investigación se incluyeron diferentes perspectivas: el enfoque afectivo, las disposiciones y el enfoque cognitivo.

1.4.2 La respuesta conductual

Desde la perspectiva de la satisfacción laboral como comportamiento, se puede decir que es una actitud, calificada en una escala de negativa o positiva, que da peso a un trabajo o situación laboral realizada (Rashed et al., 2015). El trabajo debe considerarse más allá de las actividades propias de cada profesión, basándose en el comportamiento personal y reflejándose en las relaciones tanto con los compañeros como con los superiores y subordinados, el cumplimiento de las normas de conducta y el rendimiento; la valoración es, por tanto, la suma de numerosos elementos (Ucrós et al., 2015).

El comportamiento del trabajador responde al contexto organizacional que crea un ambiente positivo o impide las relaciones entre los trabajadores. Por ello, para entenderlas, es necesario revisar algunas variables que afectan a la situación. Aguilar et al. (2015) relacionan el comportamiento con la escala de necesidades humanas reflejada en la teoría de Maslow, teoría que varía según la etapa de desarrollo de la persona. Para Steffanell-De León et al. (2017), los comportamientos pueden ser evaluados frente a los atributos del entorno y son un potencial reflejo de las percepciones. El componente conductual se relaciona con la actitud general del individuo hacia su trabajo y es el resultado de las diversas actitudes y valores que el empleado exhibe hacia su trabajo y su vida en general.

1.4.3 La respuesta cognitiva

Está influenciado por la perspectiva cognitiva de la psicología, en particular el proceso de formación de actitudes (Judge et al., 2020). El elemento cognitivo se refiere a las creencias, las características positivas o negativas del objeto de la actitud (Rodríguez y Sánchez, 2020). En consecuencia, la satisfacción laboral está estrechamente vinculada a lo que los empleados sienten y piensan. La evaluación cognitiva es una expresión del estado interior de la persona, que se ve influida por las experiencias laborales positivas o negativas. Los comportamientos que surgen de esta evaluación suelen considerarse como la derivación de la satisfacción laboral. De las percepciones de los empleados surge la dimensión del clima laboral, en la que se percibe el entorno, que es un constructo personal, pero que también depende del grupo y del entorno organizativo y es coherente con la perspectiva sociocognitiva de las organizaciones. El componente cognitivo está directamente relacionado con los aspectos visibles del ambiente de trabajo, como el estilo de dirección, la relación con los grupos de trabajo y el salario, que a su vez están relacionados con criterios racionales.

En consecuencia, la productividad en la empresa no depende tanto de las condiciones materiales y de las estrategias de producción (salarios, horarios, incentivos, iluminación, etc.) como del entorno laboral socioeconómico de la organización (Sánchez Trujillo y García Vargas, 2017). El experimento de Hawthorne muestra que el aumento de la productividad es consecuencia de una mayor motivación laboral en relación con un entorno social favorable en el grupo de trabajo. Sin embargo, esta afirmación choca con el modelo taylorista de racionalidad (explicado con más detalle en el siguiente capítulo), que considera al trabajador como un elemento de producción receptivo únicamente a la recompensa y a la aplicación de disciplinas. El efecto Hawthorne parte de la observación del factor psicosocial de las experiencias sociales, cognitivas y emocionales de los trabajadores y su interrelación dentro de la organización del trabajo, donde cualquier cambio favorable en un momento dado podría mejorar el rendimiento de los trabajadores (Bohrt y Bretones, 2018).

1.5 Principales teorías de la satisfacción laboral

A lo largo de la historia, el concepto de satisfacción laboral ha evolucionado desde una perspectiva clásica que se remonta a las relaciones sindicales, adaptándose paulatinamente a los planteamientos actuales con el progreso socioeconómico y la globalización a la que asistimos, potenciada también por la aparición de nuevas

tecnologías que han revolucionado el ámbito social y profesional se ven influenciadas. De esta forma se ha evolucionado desde una preocupación exclusiva por los aspectos estructurales organizativos a los aspectos humanos (Medury, 2019).

La satisfacción laboral representa una dimensión actitudinal que responde a las creencias sobre los trabajadores, concretamente que la satisfacción puede conducir a un mayor rendimiento y desempeño del trabajo. En efecto, la satisfacción en el ámbito laboral es un hecho vinculado a un conjunto de sentimientos de los empleados que condicionan en gran medida su responsabilidad y bienestar en la organización (Chiang et al., 2017). La satisfacción laboral es, sin duda, una categoría importante en la investigación del comportamiento organizacional, ya que es un reflejo del bienestar del trabajador.

La mayoría de las definiciones de los investigadores del tema indican que es un aspecto determinante, que representa una situación emocional del trabajador, basado en las situaciones profesionales y personales que condicionan su insatisfacción o satisfacción con su empleo. Es evidente que se trata de un concepto que engloba diferentes enfoques, por lo que es necesario analizar los principales constructos de la noción de satisfacción con el trabajo. Los cuestionarios más relevantes con sus respectivas ventajas se abrevian a continuación según fueron apareciendo a lo largo de la historia de la investigación en el campo laboral.

1.5.1 Escuela de relaciones humanas

Conocida como la escuela humanista de gestión, esta teoría fue desarrollada por Elton Mayo (1924-1927), quien se opuso a la clásica teoría utilitarista del *homo economicus*, que sostenía que los seres humanos funcionan únicamente sobre la base de incentivos materiales, es decir, el cálculo racional de los intereses económicos. En cambio, quiere demostrar que el dinero y las condiciones físicas de trabajo no son los únicos factores que influyen en la motivación (Montoya et al., 2017), sino que también hay que destacar la importancia del talento humano para la empresa, i. H. que los trabajadores se orientan no solo a las recompensas económicas sino también a la satisfacción de sus necesidades psicológicas y sociales. Judge et al. (2020) aclaran que tales aspectos tienen que ver con factores tanto de desarrollo personal como de realización laboral inherentes a ellos, y que deben tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones al tiempo que se les debe conceder autonomía y empoderamiento. De este modo, y sólo así, los trabajadores podrían mejorar su rendimiento y su satisfacción laboral.

En 1927, Mayo comenzó a investigar a un grupo de jóvenes trabajadoras en una sala "especial" de la fábrica de componentes de relés eléctricos Hawthorne. El experimento se llevó a cabo en varias fases hasta 1933. En la primera fase, se dijo a las trabajadoras que habían sido seleccionadas para una experiencia muy importante para crear un sentimiento de singularidad. Al principio, el trabajo se organizaba en cuarenta y ocho horas semanales, sin periodos de descanso, y cada uno de los trabajadores fabricaba dos mil cuatrocientos relés a la semana. El investigador introdujo varios cambios para mejorar las condiciones de trabajo, la socialización y las relaciones interpersonales; como resultado, la productividad aumentó drásticamente (Medury, 2019).

La investigación le permitió confirmar con certeza algunas ideas resumidas por Medury (2019): el trabajo es una actividad de grupo; la necesidad de seguridad, reconocimiento y sentido de pertenencia es más importante para la moral y la productividad de los empleados que las condiciones físicas del lugar de trabajo; las actitudes y la eficiencia de los trabajadores se ven afectadas por las demandas sociales dentro y fuera del lugar de trabajo; los trabajadores sienten una fuerte necesidad de cooperar y comunicarse con los demás, y esta actividad cooperativa persiste en la gente común, por lo que una gestión organizativa adecuada debe aprovechar esta tendencia y garantizar la cooperación de los trabajadores; también descubrió que las condiciones del lugar de trabajo influyen mucho en los hábitos y actitudes de los trabajadores.

En esencia, las investigaciones de Mayo hacían hincapié en los aspectos sociales del trabajo y sentaban un precedente para una forma humanista de organizar el entorno laboral, separando la importancia de la comunicación organizativa entre directivos y empleados y viceversa de los procesos horizontales basados en la retroalimentación y las emociones humanas, los sentimientos y las interacciones mostradas para la productividad. Esta perspectiva aboga por tratar a los trabajadores como seres con dignidad y respeto, en lugar de factores de producción o elementos intercambiables dentro del sistema de producción, y fue decisiva para que las organizaciones se convirtieran en instituciones de salud mental que debían centrarse en el desarrollo de sus recursos humanos. También se puede decir que con las teorías de Mayo se superaron los parámetros conceptuales del *homo oeconomicus*, conformados en las corrientes tayloristas, y se estableció la primacía del ser humano social.

Sánchez Trujillo y García Vargas (2017) consideraron a la satisfacción en el trabajo como una variable del comportamiento organizacional y aseguran que es indispensable

que la gente se interese en las actitudes del personal porque son un aviso de problemas potenciales en la organización. Un personal satisfecho traslada su satisfacción a su vida y a su salud. Cuando se descuida el estudio de la satisfacción laboral, se corre el riesgo de alimentar la presencia de un escenario desfavorable que impida la identificación, el compromiso, los deberes, las obligaciones y la participación del personal dentro de la empresa. Estas condiciones podrían generar una pérdida del espíritu productivo y una posible entropía organizacional.

Hubo algunas limitaciones en la experimentación de Mayo (1927). Estudios posteriores sugieren que los escenarios de investigación son ambivalentes y se caracterizan por negociaciones y estrategias que convergieron en la dinámica del sujeto que busca conocer y del sujeto que es conocido. Es decir, los operadores actúan como miembros activos en un juego de procesos de trabajo industrial, en lugar de sujetos de laboratorio cooperativos y adaptativos (Mannevu, 2018).

No obstante, es evidente que la teoría marcó un precedente en la historia al cambiar la concepción con respecto al talento humano. Demostró que el talento humano es lo más importante con que cuenta una empresa y que esta debe velar por su satisfacción y bienestar. Las personas entregan servicios profesionales y técnicos para el logro de objetivos y metas planificadas por las empresas, por tanto, son determinantes. Es por esto que directivos y trabajadores entienden que la única manera de alcanzar el progreso y el bienestar individual y el de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y que ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización. En efecto, como indican los estudios, los empleados más productivos y que suelen permanecer más tiempo en el trabajo poseen más altos índices de compromiso como resultado de la satisfacción laboral y el diseño del trabajo (Azeez et al., 2016).

Para alcanzar la visión y la misión de la empresa, es necesario fomentar una energía motivadora que dinamice a las personas y satisfaga sus necesidades humanas superiores asociadas al logro, al sentimiento de pertenencia, al aprecio y a la autoestima, a la sensación de control sobre su vida y a la predisposición de ponerse a la altura de los fines propios. El propio trabajo resulta ser la principal fuente de satisfacción siempre que cumpla los requisitos de autonomía, riqueza y relevancia, lo que se traduce en compromiso cuando estos y otros factores confluyen y se alinean. Un trabajo monótono y poco estimulante únicamente no limita la satisfacción laboral, sino que también puede minar y afectar a la salud física y mental del trabajador.

1.5.2 Teorías de contenido

1.5.2.1 Jerarquía de las Necesidades Básicas. Esta teoría propone que el ser humano posee necesidades humanas innatas entendidas como requerimientos para el funcionamiento de un organismo, esenciales para el bienestar psicológico de las personas, su crecimiento e integridad. Desde esa perspectiva, las personas solo pueden desarrollarse a plenitud si todas sus necesidades básicas están satisfechas al menos en algún grado, tanto que si alguna de ellas es obviada puede ocasionar consecuencias negativas. Estas necesidades han sido descritas de diversas maneras según los autores, que han hablado de entre 3 hasta 165, pero la propuesta más reconocida ha sido la proporcionada por Maslow (1990).

A su juicio, lo sintetizan Desmet y Fokkinga (2020), todas las actividades humanas, directa o indirectamente, están motivadas por necesidades innatas y universales, así que el comportamiento humano no puede ser explicado únicamente como una reacción a eventos externos, sino que la motivación depende de las necesidades, tanto que una amplia diversidad de conductas puede ser explicada con un número relativamente pequeño de necesidades fundamentales. Todas las necesidades deben ser resueltas en al menos un grado; las necesidades no satisfechas motivan conductas, cuando la necesidad está satisfecha cesa el elemento motivador. Las necesidades se organizan en una jerarquía que va de lo básico a lo complejo y se representa en una pirámide. En la base están las necesidades más importantes; cuanto más se asciende en la pirámide, aparecen necesidades más elevadas y, al mismo tiempo, más difíciles de satisfacer, que cada vez satisfacen menos personas. La Figura 4 explica las necesidades y su correspondiente jerarquía:

Figura 1.4

Jerarquía de las necesidades básicas de Maslow



Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de la motivación humana de García (2015)

El nivel de jerarquía de necesidades está en función a los requerimientos de cada empleado. Maslow (1990) afirmó que para que una necesidad concreta se convierta en un motivador activo se necesita que la necesidad que la precede en la pirámide haya sido satisfecha por lo menos en un nivel aceptable. La satisfacción en el trabajo desde los postulados de la jerarquía de necesidades de Maslow se coloca como la diferencia entre la recompensa percibida como adecuada y la recompensa efectiva recibida (Bohrt y Bretones, 2018). Para los trabajadores resultan más satisfactorias las ocupaciones capaces de cubrir una mayor cantidad de necesidades.

Las críticas a esta teoría señalan que no existe una prueba empírica que soporte las afirmaciones, que existe una inadecuada operacionalización de los conceptos (Acevedo, 2018), y su necesidad de organizar las necesidades en una jerarquía, pues algunas personas pueden sentirse autorrealizadas incluso sin haber satisfecho sus necesidades básicas, por ejemplo, algunos artistas. Asimismo, se considera incorrecto asumir que el orden superior

permanece inactivo hasta que los órdenes más bajos hayan sido satisfechos (Desmet y Fokkinga, 2020), por ejemplo, que la seguridad sobre la propiedad se puede anteponer a la pertenencia de una familia.

Un segundo problema de la teoría y la jerarquía es su carácter etnocéntrico (Desmet y Fokkinga, 2020). La idea de que en el nivel más alto conste la autorrealización refleja la ideología de una sociedad individualista, propia del contexto en el cual se formó el autor, pero que no sería aplicable a personas de otras culturas como de África o Asia donde el colectivismo y la sociabilidad son centrales (Mawere et al., 2016). A ello hay que añadir que los científicos sociales han mostrado convincentemente que el bienestar está influido por factores sociales tales como la cohesión social y la aceptación (ser integrados en el grupo). En este punto, lo destacan Desmet y Kokkinga, se puede sumar el estudio del autor estuvo basado en una muestra de hombres blancos con un alto nivel de educación y, aunque luego incluyó a mujeres, solo lo hizo con una muestra muy limitada. Lo uno y lo otro vuelve muy difícil la generalización de sus resultados.

1.5.2.2 Escuela del desarrollo. En esta escuela destacan las teorías de contenido, esto es, aquellas que pretenden explicar qué es lo que motiva a los trabajadores y qué es lo que los lleva a actuar de una manera concreta (Orgambidez Ramos et al., 2017) para lo cual analizan las necesidades y las recompensas que producen los resultados. Entre estas corrientes destaca la teoría bifactorial o motivacional propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg en 1959, un trabajo desarrollado en conjunto con Mausner y Snyderman, cuyos resultados irían matizando conforme sus investigaciones. Su teoría es una de las más significativas sobre el tema de la satisfacción laboral (Alshmemri et al., 2017).

Su teoría, conforme explica Al Hasani Maturano (2020), es que existen ciertos factores que podrían proveer a las personas de actitudes positivas hacia el trabajo y otros, una actitud negativa. A su juicio, los factores que afectan la satisfacción laboral pueden ser divididos en dos categorías: la necesidad de crecimiento, conocida como *factor motivacional*, que incluye el reconocimiento, el trabajo por sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento personal. La otra categoría está conformada por aspectos que pretenden evitar situaciones no placenteras, se conoce como *factor de higiene* entre los que incluye las políticas de la compañía y de la administración, las relaciones con los supervisores, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario y de los factores de motivación condujeron a actitudes positivas en el trabajo y los factores de higiene rodearon el "hacer" del trabajo (Alshmemri et al., 2017, p. 12). El aspecto clave de su teoría es que los primeros

factores se distinguen de los segundos por su carácter extrínseco o intrínseco. Los factores motivacionales son intrínsecos, operan para incrementar y mejorar la satisfacción laboral, en tanto los segundos son extrínsecos, operan para reducir la insatisfacción, si bien eso no implica que puedan lograr satisfacción laboral. Las empresas u organizaciones deben considerar esos factores motivacionales y administrarlos para lograr el mejor desempeño de su talento humano.

Figura 1.5

Teoría motivacional de Herzberg



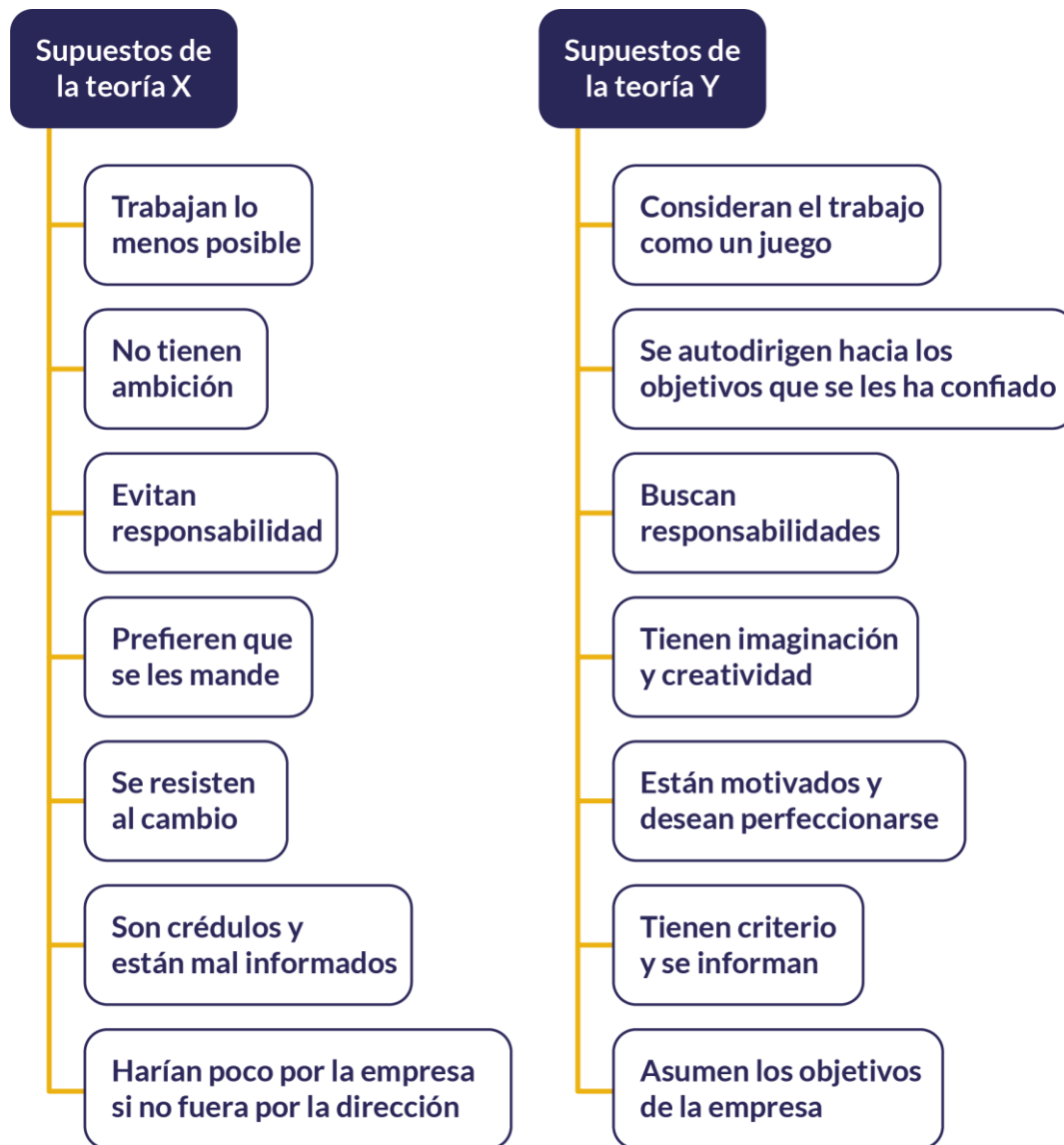
Fuente: Elaboración propia con base en Herzberg et al. (1959)

Las críticas de esta teoría recaen en la metodología utilizada y en los dudosos resultados empíricos. Araya y Pedreros (2013) argumentan que la teoría bifactorial es muy simplista para reflejar la realidad del mundo complejo laboral y que reducir a dos factores las circunstancias que rodean el ámbito laboral es algo atrevido. Hur (2018), al estudiar los incentivos para el trabajo a gerentes en el sector público, identificó que su satisfacción laboral no se veía afectada por los factores higiénicos como sostiene Herzberg, y que existía una gran diferencia en los factores motivacionales en los sectores públicos y privados. Sanjeev y Surya (2016) concluyeron que los factores de motivación no son completamente intrínsecos como había sostenido su propulsor, sino que también están conformados por factores extrínsecos. Añadió que ambas categorías no son completamente independientes y que comparten una alta cantidad de varianza. No obstante, la aportación de Herzberg resulta crucial porque ha estimulado investigaciones sobre el mundo laboral. La teoría bifactorial está íntimamente relacionada con la escala de las jerarquías y las

necesidades de Maslow.

1.5.2.3 Las Teorías X E Y. La teoría X y la teoría Y son dos teorías contrapuestas que reflejan la percepción dual de la naturaleza humana, fueron propuestas por Douglas McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones*, una publicación de profunda influencia que resultaba una aplicación práctica de la psicología humanista popularizada por Maslow a la gestión científica en el contexto de las organizaciones (Martín, 2017). Se basa en dos formas de conceptualización de la naturaleza humana que abordan los aspectos de las actitudes ante el trabajo y los intereses generales de las empresas en las que se trabaja y resulta importante por su aporte al ámbito laboral y, dentro de este, a las gestiones de recursos humanos y de la organización empresarial.

La teoría diferenciaba dos tendencias principales de acuerdo a cómo los empleadores conciben a los empleados en los entornos laborales: (a) la teoría X (negativa, pesimista) sostiene que los empleados son perezosos, no les gusta el trabajo, evitan trabajar cuando les es posible, poseen poca aptitud y creatividad para resolver problemas organizacionales y se resisten al cambio, son autocentrados, muestran desinterés por la organización, así que deberían estar controlados de manera muy cercana por sus empleadores. En contraparte, (b) la teoría Y (positiva, optimista) defiende que los empleados son creativos, competentes, encuentran significado a su trabajo, desean contribuir con la organización, participar en las decisiones e incluso en funciones de liderazgo, contribuye a conseguir los logros de la organización a través de la creatividad y participa en las decisiones de la empresa (Borkowki y Meese, 2020). La siguiente visión comparativa (Figura 6) entre las dos teorías nos permite comprenderla mejor:

Figura 1.6*Comparativa entre las teorías X e Y*

Fuente: Elaboración propia a partir de las teorías de la motivación de Raventós (2011)

Desde el punto de vista directivo, la teoría X propone que es factible mejorar el crecimiento productivo a través de la presión y el hostigamiento con la amenaza, considerando que los trabajadores actúan por amenazas. Contrariamente, con la teoría Y, la directiva empresarial puede actuar con la convicción de que su masa laboral quiere trabajar y siente la necesidad de apegarse a su trabajo, lo que mejora su productividad. Martín (2017) analizó que en la teoría X el empleado es la parte menos importante de la empresa y sus opiniones no son necesarias para el crecimiento de la organización; en oposición, en la teoría Y percibimos que el empleado trabaja en un ambiente de confianza y respeto mutuo. En este

caso, la productividad se incrementa cuando los administradores crean las oportunidades para remover los obstáculos y encaminarlos al crecimiento y al aprendizaje de sus empleados (Borkowki y Meese, 2020).

La crítica a este planteamiento dual de las posturas de los trabajadores es que tan solo es una mera suposición, una deducción intuitiva que debe contrastarse con la realidad. La dirección debe reconocer las capacidades y la ética de sus trabajadores y adecuar sus estrategias dependiendo de cada situación, pudiendo haber diferentes planteamientos en el mismo tiempo dentro de la organización. Es posible, entonces, que ambas teorías coexistan a la vez y que esta circunstancia se dé en cada momento, y que los planteamientos son una visión extrema tomada separadamente, pero existe una manifestación combinada de ambos supuestos.

Teoría ERC: Existencia, Relación y Crecimiento. La teoría ERC expuesta por Alderfer (1972) postula que los seres humanos requieren satisfacer tres tipos básicos de necesidades: (1) necesidades de existencia «E», que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (alcanzan las necesidades fisiológicas y de seguridad que hemos observado en la pirámide de Maslow (1990)); (2) necesidades de relación «R», mantener interacciones satisfactorias con otras, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y a la parte de aprecio de las necesidades psicológicas indicadas en la pirámide); (3) y necesidades de Crecimiento «C», anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen a las necesidades psicológicas de autoestima y hay autorrealización en el esquema maslowiano) (Robbins y Judge, 2017).

Alderfer (1972) plantea que estas necesidades se ordenan desde las más concretas hasta las menos concretas, es decir, desde las de existencia hasta las de crecimiento. La diferencia con los planteamientos de Maslow es que no hay una jerarquía rígida mientras que en la pirámide de necesidades la necesidad inferior debe ser superada plenamente antes de poder pasar al escalón siguiente (Robbins y Judge, 2017). Con el planteamiento de Alderfer (1972), una persona puede trabajar para colmar sus necesidades de crecimiento, a pesar de que tenga insatisfechas aún las de existencia o de relación, o bien puede esforzarse para satisfacer necesidades de todos los grupos simultáneamente (Robbins y Judge, 2017).

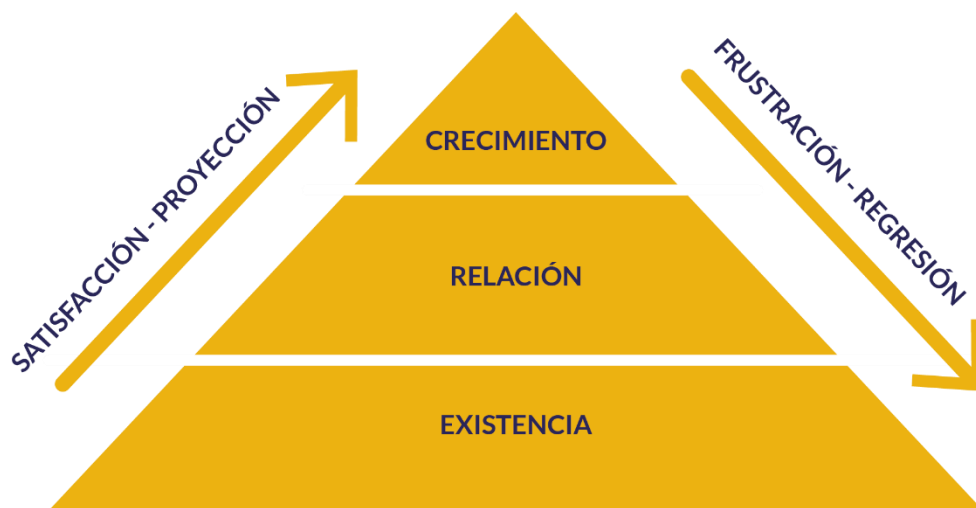
Según la pirámide de Maslow, no es posible satisfacer un nivel superior sin satisfacer primero adecuadamente un nivel inferior. Según esta teoría, una persona que no haya alcanzado el tercer estadio, que corresponde a la pertenencia, no puede pasar al

siguiente nivel, el del reconocimiento. Ello no es aplicable a la propuesta de Alderfer. Pese a que sugiere que las demandas existenciales son las más importantes, seguidas de las necesidades de interacción y de crecimiento, el modelo sugiere la posibilidad de reparar múltiples aspectos de varios niveles a la vez. En contraste con la pirámide clásica de Maslow, es menos rígida.

A pesar de que estos tres niveles son universales, las personas pueden enfatizar necesidades específicas de forma variada. En tal sentido, este modelo tiene en cuenta los desacuerdos individuales. Por ejemplo, los individuos eligen priorizar su desarrollo personal mientras que otras facilitan más atención a sus relaciones interpersonales. Finalmente, cabe señalar que en su propuesta Alderfer esboza algo ignorado por la pirámide de Maslow, a saber, el principio de regresión o de la frustración. Cuando no se satisface una necesidad superior, el ser humano se frustra y opta por satisfacer necesidades inferiores de la escala que se puede observar en la Figura 1.7.

Figura 1.7

Escala de las necesidades de Alderfer (1972)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Teoría de ERC (Equipo Vértice, 2008)

Sin embargo, Alderfer (1972) incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual pasa cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo devuelve con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, por ejemplo) (Robbins y Judge, 2017).

Dos acontecimientos completan los postulados básicos de la teoría ERC: cuando un

individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más afán a la satisfacción de otra necesidad de esta misma categoría; y, finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esta misma naturaleza. Las críticas hacia esta teoría advierten que no aporta mucha novedad, pues está basada en los postulados de Maslow, pasando a ser las necesidades de existencia de Alderfer una concreción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, igual como pasa con las necesidades de relación y de crecimiento (Araya y Pedreros, 2013).

1.5.2.4 Teoría de las Necesidades Adquiridas. Según Araya y Pedreros (2013), McClelland señaló en los años 60 que existen tres motivaciones en las personas: necesidades de logro, necesidades de pertenencia y necesidades de poder. La necesidad de logro consiste en establecer metas y alcanzarlas. La pertenencia es la tendencia a ser querido y aceptado por los demás. El poder es la tendencia a influir y controlar, con una inclinación por las situaciones competitivas para ganar prestigio. Se basa en el supuesto de que las necesidades humanas se aprenden desde la infancia en el entorno social y cultural en el que se desarrollan las personas. En función de la intensidad con la que se experimentan, es crucial la intensidad con la que el individuo desea verlas satisfechas.

Según McClelland (1977), todas las personas experimentan alguna de estas tres necesidades en algún momento de su vida, aunque cada individuo puede tener una necesidad predominante, dependiendo de la situación y de lo que haya aprendido. Así, el concepto de necesidad se introduce como algo adquirido y diferente de una persona a otra, al igual que las situaciones que experimentan las personas son diferentes. Estas tres necesidades se pueden aprender a través de la formación en las empresas (Santangelo, 2018). A partir de estas premisas, se desarrolla un modelo que puede ser utilizado para predecir el comportamiento y el rendimiento de una determinada persona en el puesto de trabajo, lo que puede tener un impacto muy directo en la contratación y promoción de trabajadores en una empresa.

Las investigaciones de McClelland (1977) demuestran que en situaciones laborales en las que hay mucha responsabilidad personal, un individuo con una alta necesidad de éxito está muy motivado y tiende a centrarse en la excelencia de su rendimiento; Por su parte, las personas motivadas por la pertenencia trabajan mejor cuando se les reconoce su positividad y prefieren rodearse de amigos en el trabajo; En definitiva, las personas que ocupan altos cargos en una empresa tienden a tener una fuerte necesidad de poder más

que una necesidad de pertenencia (Santangelo, 2018).

A partir de esto, el fundador de esta teoría llegó a la conclusión de que las empresas con un alto porcentaje de personas con una alta necesidad de éxito crecen y se vuelven prósperas, y en segundo lugar, una adecuada educación de las personas puede conducir a un aumento de la tasa de necesidad de éxito de sus empleados, contribuyendo así al propio desarrollo de la empresa.

Uno de los puntos débiles de esta teoría radica en la interpretación del método, es decir, en la interpretación del contenido de los relatos, que es un problema común en las técnicas proyectivas utilizadas en psicología. Aunque este autor ha elaborado un larguísimo cuestionario que pretende garantizar la objetividad de la interpretación, lo cierto es que no hace más que afinar la subjetividad de las interpretaciones.

1.5.2 Teorías del proceso

1.5.3.1 Teoría de la equidad (Adams, 1963). Adams teorizó que el comportamiento se basa en la justicia: los empleados están motivados por el deseo de recibir un trato justo y equitativo. Cuando el personal se encuentra dentro de estos parámetros de trato, su motivación aumenta y su rendimiento es mayor. Esta teoría postula que los empleados tienden a comparar lo que aportan a la empresa (rendimiento) con lo que obtienen (recompensa), por no hablar de las comparaciones con otras personas.

Según Adams (1963), es claramente descorazonador para una persona ver que un compañero que, en su opinión, aporta menos a la empresa que él recibe el mismo salario, o viceversa, cuando un trabajador aporta más a la empresa de lo que recibe, también se desmotiva. Si el valor de la relación entre contribución y resultado que la persona percibe se corresponde con el valor de otras personas en la misma situación y en la misma proximidad, encontrará la situación justa y no habrá tensión.

1.5.3.2 Teoría de las Expectativas. Vroom (1964) argumentó que antes de emprender cualquier comportamiento o acción, una persona evalúa las expectativas y las oportunidades para lograr los resultados deseados, así como los medios para conseguirlos. La teoría de Vroom sobre las expectativas o teoría VIE (*Valence Instrumentality Expectancy*), despliega una definición para valencia, expectativa e instrumentalidad.

La Valencia (V) o atracción de un resultado o recompensa específica. Para la operacionalización, se sugirió dar +1 para lo más excitante, -1 para lo menos excitante y 0 para la valoración indiferente.

La expectativa (E) o probabilidad de conseguir un resultado, considerando que a priori más esfuerzo equivale a una mayor probabilidad de conseguirlo. Daba +1 a lo que sabía que podía conseguir con esfuerzo y -1 cuando sabía que no podía conseguir resultados ni siquiera con esfuerzo.

Instrumentalidad (I) o la creencia del empleado de que la realización de una tarea específica le reportará una recompensa concreta. Otorgaba +1 puntos cuando estaba seguro y -1 cuando estaba seguro de que los resultados no producirían una recompensa (Guirado, 2019).

Con estos datos se puede calcular la motivación (M) mediante la siguiente fórmula matemática:

$$V \times E \times I = M$$

Una de las críticas recibidas es la dificultad de evaluar los factores, deseo y probabilidad (Guirado, 2019). En la obra *Work and Motivation*, Vroom (1964) parte de la base de que las personas actúan en función de las *expectativas* que perciben en sus acciones, y predice, entre otras cosas, que elegir depende de la integración de tres variables psicológicas como la expectativa o creencia del individuo sobre la relación entre su esfuerzo y el rendimiento, es decir, que su esfuerzo lo llevará a un resultado de rendimiento específico; la *instrumentalidad* o el valor que se atribuye a ese rendimiento para lograr lo que realmente se pretende conseguir con el esfuerzo (Ej., el sueldo y la promoción), es decir, que ese desempeño percibido por la persona como un medio para lograr ciertos resultados; y la *valencia*, o atractivo anticipado, el valor que todos los resultados a obtener (o evitar) de ese esfuerzo tienen en el sujeto como un todo (Chiavenato, 2009).

1.5.3.4 Teoría del Establecimiento de Metas. Locke (1968) planteó una nueva teoría de la motivación basada en la fijación de metas, y presentó los resultados de varios estudios para apoyar su teoría central de que las metas o intenciones conscientes de una persona (como en la teoría anterior) actúan como el determinante proximal más importante de la motivación y el logro. Para Locke (1968): “*las ideas conscientes del hombre afectan a lo que hace, es decir, que una de las funciones (biológicas) de la conciencia es la regulación de la acción (...) por lo que las tareas [intenciones, metas, etc.] (...) deben ser tratadas como factores causales en el comportamiento*” (p.158).

Esta teoría se enfoca en destacar el nivel cognitivo individual de la praxis racional en el mundo laboral (Guirado, 2019) y señala que la motivación al trabajo es una actividad

consciente, y que cuanto más elevados sean los objetivos que un individuo desee alcanzar más grande será el nivel de ejecución. La motivación recae en las metas, produce las conductas adecuadas y facilita la información para cuantificar el esfuerzo que será necesario para conseguir las metas trazadas.

Hoy en día, esta teoría ha adquirido una gran importancia en la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones, al plantear los retos siguientes: (a) definir con precisión y veracidad las metas que se pretende lograr; (b) adecuarlas a los conocimientos, las habilidades y las actividades de los trabajadores; (c) procurar que los trabajadores acepten conscientemente los hitos. Como crítica, una de las desventajas que plantea esta teoría es que permite que las personas involucradas establezcan metas muy altas, inalcanzables, poco realistas o precipitadas, lo que puede llevar a que los trabajadores caigan en estados de estrés o a que padezcan el síndrome Burnout.

1.6 Otras teorías sobre satisfacción laboral

1.6.1 Modelo de las características del trabajo

Hackman y Oldham (1976) examinaron cómo debe organizarse el trabajo para que los trabajadores estén intrínsecamente motivados. Los resultados sugieren que esta motivación interna se produce cuando el trabajador siente interés por su propio trabajo y tiene una motivación íntima y positiva que se deriva de hacer las cosas bien, en lugar de depender de elementos externos, como el salario o las estrategias de satisfacción de las bajas, como incentivo para un rendimiento de mayor calidad.

Estos autores señalan cinco características del trabajo con fines motivacionales: (a) diversidad de habilidades: el trabajador realiza diferentes tareas utilizando diferentes habilidades y destrezas; (b) identidad de la tarea: el trabajador está involucrado en el proyecto desde el principio hasta el final y ve el desarrollo y el resultado global; (c) importancia de la tarea: la calidad del trabajo afecta a toda la organización; (d) autonomía: el ámbito en el que el trabajador experimenta libertad e independencia en la realización de las tareas; (e) retroalimentación: la información que se da al trabajador sobre la eficacia con la que está realizando la tarea (Guirado, 2019). Estas cinco tareas se integran en tres dimensiones, o estados psicológicos, que permiten la motivación laboral interna: autonomía, retroalimentación y desafío.

El progreso que un trabajador experimenta en su estado psicológico actúa como multiplicador de la motivación interna, la satisfacción laboral, el tipo de trabajo realizado, el grado de absentismo y el deseo de cambiar de trabajo como resultados individuales y

organizacionales (Guirado, 2019). Los impactos más favorables se predicen para los individuos con niveles relativamente altos de conocimientos, habilidades y necesidades de crecimiento, y el modelo de características del puesto de trabajo puede utilizarse para analizar el ajuste entre las características del puesto y las habilidades y necesidades de los ocupantes del mismo antes del rediseño o para evaluar el impacto de las intervenciones a partir de entonces para el rediseño del puesto de trabajo calculando el potencial de motivación intrínseca de un puesto de trabajo (MPS) (Hackman y Oldham, 1976).

1.6.2 Modelo interactivo de Schneider

Los empleados satisfechos producen clientes satisfechos. La satisfacción con el trabajo en una empresa conduce más fácilmente a la satisfacción de los clientes de la empresa. Para Schneider, el clima interno, junto con la gestión de los recursos humanos y los empleados, interactúa con la forma en que los clientes experimentan el servicio (Sarmiento Guede, 2015).

Figura 1.8

Clima interactivo de satisfacción



Fuente: Elaboración propia a partir de Guede (2015)

La construcción de las relaciones con los clientes externos pasa por la satisfacción de los integrantes de la organización y de las estrategias que aplican los recursos humanos.

1.6.3 Teoría de los eventos de situaciones

Esta teoría fue avanzada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992) y postuló que la satisfacción laboral está influenciada por las respuestas emocionales en los contextos encontrados con los trabajadores en su entorno organizacional. La teoría, lo explican sus autores, fue diseñada para abordar las siguientes anomalías: (1) por qué los empleados que tienen trabajos aparentemente excelentes en términos de las facetas laborales tradicionales, como el pago y los beneficios, a veces indican que están poco satisfechos; (2) por qué los empleados que cuentan con trabajos similares en el mismo lugar o en diferentes organizaciones con salario similar, etc., exhiben diferentes niveles de satisfacción laboral; y (3) por qué los niveles de satisfacción laboral de los empleados cambian con el tiempo cuando el pago u otros factores permanece relativamente estable.

Para los autores, la satisfacción en el trabajo implica un conjunto finito y definido de variables llamadas *características situacionales* y un conjunto de base más amplia de variables llamadas *ocurrencias situacionales*. La satisfacción general en el trabajo podía predecirse mejor a partir de una combinación de sucesos situacionales y características de la situación, y los sucesos situacionales desempeñan un papel dominante en la determinación de la satisfacción posterior con el trabajo. Asimismo, encontraron diferencias masculinas y femeninas en la importancia relativa de las características situacionales y de los determinantes situacionales.

1.7 Satisfacción laboral en diferentes escenarios

Para esta investigación es esencial analizar la incidencia de la satisfacción laboral en el sector turístico hotelero, de enorme valor para la economía mundial y en el que la prevalencia del contacto empleado/cliente resulta muy significativo, pero al mismo tiempo se caracteriza por trabajos mal remunerados, un alto estrés relacionado con el trabajo, por niveles altos de insatisfacción laboral en comparación con otras industrias, y por la falta de profesionalización de sus recursos humanos (Jovanović et al., 2019; Lillo-Bañuls et al., 2018; Stamolampros et al., 2019) falta de apoyo organizacional y de autonomía (Loi et al., 2014; Tongchaiprasit y Ariyabuddhiphongs, 2016), bajos niveles de reconocimiento de los empleados, centralización en la toma de decisiones.

Clark (2018) llevó a cabo una investigación en torno a los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora, México, uno de ellos la satisfacción laboral referida a la situación del entorno y a las condiciones personales del empleado, es decir, la respuesta afectiva del talento humano al

puesto de trabajo. El autor concluye que la satisfacción y el desempeño laboral se relacionan significativamente cuando el empleado se encuentra satisfecho y realizado en su ámbito laboral, con una remuneración económica adecuada, es capaz de desempeñarse eficientemente; la satisfacción se relaciona con los sentimientos, con las emociones y percepciones del trabajador.

Según González et al. (2011), la calidad en el sector servicios se encuentra directamente relacionada con el nivel de satisfacción laboral de los empleados, si se considera que su satisfacción genera mayor esfuerzo, constancia, compromiso, lo que se refleja en la atención al cliente. Su investigación estudió a la provincia de Córdoba y su capital e incluyó a todos los establecimientos hoteleros independientemente de su categoría y la población universo incluyó a todos los trabajadores empleados. Uno de los factores que generan satisfacción en el trabajador es el contrato indefinido (64,4 %) y la jornada completa (79,2 %). Esto quiere decir que la satisfacción laboral, en este caso, está reflejada en las condiciones del contrato laboral. Justamente por ello, los autores hipotetizan que que los trabajadores que mantienen un contrato definitivo se hallan mejor involucrados y más satisfechos del trabajo, en cambio los empleados contratados poseen un compromiso menor.

Otra investigación estudió a los establecimientos hoteleros de playa de Cuba (Ramírez et al., 2016), a los empleados con un rango de edad de entre 20 a 63 años. En resultados, resaltan las emociones positivas en mayor porcentaje, las negativas fueron las menos presentadas y, pese a que existe una balanza emocional, los trabajadores presentan insatisfacción en los salarios. Así se señala que la correspondencia entre el trabajo emocional y la satisfacción con el trabajo debe ser estrecha para que los empleados puedan rendir mejor en las labores encargadas para así mejorar las condiciones de atención al cliente.

1.8 Medición de la satisfacción laboral

Existen varios cuestionarios que han sido diseñados para alcanzar una evaluación útil del grado de satisfacción laboral. Su objetivo es conocer las carencias motivacionales o las motivaciones a las que pueden estar expuestas las personas dentro de los contextos organizacionales. Todos ellos, si bien difieren en el formato (encuestas, cuestionarios), en los aspectos analizados (afectivos o cognitivos), según su tipo de estudio (generales o específicos) (Judge et al. 2020), presentan niveles de fiabilidad y validez comprobadas por otras investigaciones y que son de una gran utilidad en el contexto que nos ocupa. Pueden

ser analizados desde una medida global o desde una relación con los elementos que la componen, una medición multidimensional integral que, a criterio de Díaz Carrión et al. (2020) es la más utilizada. Los más destacados son: 1) Cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter, 2) Índice de reacciones de organización de Smith, 3) Minnesota Satisfaction Questionnaire, 4) Job descriptive index de Smith, 5) Cuestionario INDSALES, 6) Job Diagnostic Survey, 7) Escala de satisfacción de Warr, 8) Cuestionario de Satisfacción Laboral de Spector, 9) Cuestionario S4/84 de Meliá y Peiró, 10) Escala de motivación psicosociales de Fernández, 11) Escala multidimensional de la satisfacción, 12) En medición global, 13) Satisfacción Laboral General de Hoppock, 14) Satisfacción Laboral General de Brayfield y Rothe, 15) Satisfacción en el trabajo de Quinn y Staines, y, 16) Ítem de Van de Ven y Ferry. Describiremos a continuación algunos detalles de cada uno.

1.8.1. Instrumentos de de evaluación según los elementos que la integran

Con el enfoque sobre los elementos se mide una dimensión específica de la satisfacción laboral, con lo cual se facilita conocer detalles específicos e intervenir sobre aquellos aspectos que inciden en la insatisfacción de las personas en la organización. Entre los principales cuestionarios para este caso están:

Cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter

Este cuestionario fue diseñado por Porter en 1961 y sigue un esquema influido por la teoría de las necesidades de Maslow, así que está más enfocado en las necesidades personales que en las características del lugar de trabajo. De acuerdo con Fernández y Ovejero (1994), se basa en la teoría motivacional de Maslow, a excepción de los “*puntos fisiológicos*” que fueron reemplazados por los de “*autonomía*”. Modificado el cuestionario a la personalidad hispana, fue readaptado por los autores anteriormente mencionados para aplicarlo en un servicio hospitalario. Otros investigadores, como Pierson et al. (1985), que examinaron la validez de constructo mediante el modelo de componentes principales con una rotación oblicua y calcularon las estimaciones de confiabilidad alfa del coeficiente de Cronbach para los factores derivados, concluyeron que los resultados no apoyan el uso del PNSQ como sugiere Porter y presentaron sugerencias para su revisión y uso.

El cuestionario se construye bajo quince ítems, donde la persona responde sobre tres niveles:

- ¿En qué medida se da actualmente? → Satisfacción actual.

- ¿En qué medida debería darse? → Satisfacción ideal.
- ¿Qué importancia tiene para mí? → Grado de importancia para el encuestado.

Las dimensiones que miden el cuestionario corresponden a estos aspectos: lo social, autonomía, autoestima, actualización, recompensas.

Algunas investigaciones, como las de Fernández y Ovejero (1994), consideran que no son necesarios todos los 15 ítems, dado que con la supresión de algunos la capacidad predictiva de la satisfacción no se ve mermada de forma evidente. De hecho, versiones posteriores solo incluyen trece ítems en vez de los quince originales.

Índice de reacciones de organización de Smith

Los desafíos de medición se basan en constructos psicológicos sobre las actitudes laborales. El cuestionario se construye considerando ocho características de la satisfacción con el trabajo. El primero tiene que ver con la cantidad del trabajo; el segundo con el tipo de trabajo; el tercero con las recompensas económicas; el cuarto con el control que ejerce la supervisión del trabajo; el quinto con los compañeros de labor; el sexto con la identificación que tiene el tabajador con la empresa; el séptimo se relaciona con la facilidad con para desarrollarse profesionalmente; y, el octavo con las condiciones físicas en las que se realiza el trabajo.

Sobre cada una de estas características se desarrollan entre cuatro y seis ítems hasta un total de cuarenta y dos para todo el cuestionario. Las respuestas se valoran con una puntuación máxima de cinco puntos.

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Este cuestionario está diseñado para medir la satisfacción intrínseca, extrínseca y general de un empleado con su trabajo Este cuestionario está diseñado para medir la satisfacción intrínseca, extrínseca y general de un empleado con su trabajo. Hay tres formas disponibles: dos formas largas (versión de 1977 y versión de 1967) y una forma abreviada. El MSQ proporciona información específica sobre los aspectos de un trabajo que un individuo encuentra gratificante que las medidas más generales de satisfacción laboral. El MSQ también es útil para explorar las necesidades vocacionales de los trabajadores y permite asesorar a los estudios de seguimiento y generar información sobre los reforzadores en los trabajos. El MSQ (versión 1967) mide la satisfacción laboral en 20 escalas de cinco ítems, con una valoración de hasta cinco puntos; en su versión larga posee

120 ítems que podrían dar lugar a que los participantes se sientan impacientes. De acuerdo con Lakatamitou et al. (2020), estamos ante un cuestionario bien conocido a lo largo del tiempo, que permite una comprensión más completa de los aspectos evaluados; igualmente resalta varios estudios que han validado el instrumento al mostrar muy buenos valores de coeficiente alfa.

Job Descriptive Index

Este modelo de cuestionario fue introducido en 1969 por Smith, Kendall, Hulin y pronto alcanzó un enorme prestigio para medir diferentes escalas de la satisfacción laboral debido a su énfasis y rigor psicométrico y su frecuente actualización con el paso de los años. Fue actualizada por Smith en 1985 y luego por Kihm, Smith y Urwin en 1997. Se desarrolla sobre una escala de cinco factores vinculados con la satisfacción en estos aspectos: el salario; el trabajo; la supervisión; las promociones; así como, los colegas de trabajo. El cuestionario está formado por 72 ítems repartidos por las subescalas. Cada uno se particulariza por un término concreto o por una frase corta que describe la situación laboral. Cavalcante (2004) califica las propiedades psicométricas de este cuestionario como muy adecuadas, Lopes et al. (2015) han encontrado una alta consistencia interna en el cuestionario, así como una correcta adaptación al portugués.

Cuestionario Indasales

Este es un instrumento creado originalmente para ponderar la satisfacción con el trabajo especialmente en las áreas comerciales y de ventas de las empresas. Aborda siete aspectos: *“trabajo, remuneración, incentivos, supervisión, insumos de la empresa, cartera de clientes, así como, interrelación con los pares en el trabajo.”* Cada uno de estos aspectos se divide en varias asersiones que componen la escala de Likert de cinco puntos que va desde el más bajo que significa *“completamente en desacuerdo”* al más alto que significa *“completametine de acuerdo”* Según Corner et al. (1989) es un cuestionario de gran eficacia y fiabilidad en la medición.

Job Diagnostic Survey

Este instrumento se originó en las investigaciones llevadas a cabo por Turner y Lawrence, y posteriormente por Hackman y Lawler, sobre las peculiaridades objetivas de los puestos de trabajo y las relaciones de los trabajadores. Es el instrumento medidor de la percepción de las características del puesto de trabajo más citado en el Social Science Citation Index. Su popularidad se debe a que se desarrolla desde un modelo teórico sobre las

características del puesto de Hackman y Oldham.

Este modelo “*plantea que la presencia de una serie de características objetiva en el puesto de trabajo repercute sobre la percepción que el trabajador tiene de las propiedades del puesto*” (González, 1995, p. 72). Las peculiaridades de los trabajadores provocan cambios en los resultados de productividad, rendimiento o absentismo, así como en las percepciones individuales de autorrealización, satisfacción, etc. Se compone de cinco subescalas diseñadas para medir las percepciones de las cinco características del trabajo: diversidad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación del trabajo.

Hackman y Oldham (1976) propusieron otras dos subescalas que completan la retroalimentación de los agentes sociales. Esta modificación añade información y completa el conocimiento sobre los lugares de trabajo y las interrelaciones de las personas en los puestos. El modelo se enfoca en la interacción entre tres clases de variables: (a) los estados psicológicos de los empleados que deben presentarse para que se desarrolle una conducta laboral internamente motivada; (b) las características de los trabajos que puede dar lugar a esos estados psicológicos, (c) los atributos de las personas que determinan cuán positivamente responderán una persona a un trabajo complejo y desafiante.

Escala de Satisfacción de Warr

Este medidor de la satisfacción es una escala general desarrollada por Warr, Cook y Wall, denominada también como *Overall Job Satisfaction*. Es una escala para evaluar la satisfacción laboral que fue construida con base en las experiencias de las personas en un empleo asalariado. Incide también en la respuesta socioafectiva en el propio trabajo.

Fue creada al detectar la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. Se construye bajo 15 ítems, con siete respuestas posibles, y está formada por dos subescalas de factores intrínsecos y extrínsecos. Por tanto, está construida para observar las particularidades intrínsecas y las extrínsecas en los puestos de trabajo. Los factores intrínsecos inciden en las particularidades del reconocimiento, la responsabilidad, promoción y temas relacionados con el contenido del trabajo. Los factores extrínsecos abordan aspectos como la satisfacción en el puesto bajo la organización, horarios, salarios, condiciones físicas, entre otras.

Job Satisfaction Survey (JSS) de Spector

Esta escala de satisfacción laboral consta de 36 ítems, y nueve aspectos para evaluar las actitudes de los empleados acerca del trabajo y aspectos laborales. Cada faceta se evalúa considerando cuatro aspectos, y se calcula una puntuación total de todos los aspectos. Se emplea un formato de escala de calificación sumativa, con seis opciones por aspecto que van desde el más bajo que es totalmente *en desacuerdo* hasta *muy de acuerdo*. Los nueve aspectos son: salario, promoción, supervisión, beneficios adicionales, recompensas contingentes (recompensas basadas en el desempeño), procedimientos operativos (reglas y procedimientos requeridos), compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo, comunicación. Las respuestas se escriben en las dos direcciones, por lo que la mitad debe tener un puntaje inverso.

Como explica uno de sus diseñadores, Spector (1997), aunque el JSS se desarrolló inicialmente para su uso en organizaciones de servicios sociales, es aplicable a todas las organizaciones. Hoy es una de las herramientas más ampliamente usadas tanto que ha sido traducida a más de diecinueve idiomas (Tsounis y Sarafis, 2018). Uno de los problemas que se suscita es que, como hay respuestas en dirección positiva y otras en dirección negativa, si falta alguna contestación o elementos el puntaje quedará desajustado, debiendo recalcularse el promedio para equilibrarlo.

Cuestionario S4/84 de Meliá y Peiró

Este cuestionario fue originalmente diseñado en la década de los 80 por Meliá y Peiró, en la Universidad de Valencia (España), con un fundamento psicológico para constatar la satisfacción o insatisfacción dentro de las organizaciones. Es un instrumento, en palabras de los autores, “*con vocación inmediata hacia la aplicación práctica y profesional*” (Meliá y Peiró, 1989, p. 59). La aplicación en idioma original en español la hace adecuada y asequible para el mundo hispano. Está construido de manera versátil, lo que le vuelve ideal para la utilización empresarial, tanto en los sectores industriales como los de servicios, pues facilita la contrastación de datos a través de departamentos, sectores, tipos de compañías o zonas geográfica.

Existen tres versiones, una forma abreviada, denominada S10/12 de doce ítems; la forma intermedia S20/23, con veintitrés ítems; y la forma completa, denominada S4/84, de ochenta y cuatro ítems, con una minuciosa evaluación de las características que acompañan a la satisfacción laboral. Según Chiang et al. (2007), la escala arroja una fiabilidad mayor de 0,9 en las observaciones realizadas en las instituciones públicas de Chile, lo que demuestra

que todos los ítems se relacionan con el mismo rasgo, diferenciando entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

Escala de motivaciones psicosociales de Fernández

Como explicó su autor, Fernández-Seara (2009), fue delineada para valorar el sistema motivacional de la persona planteando un modelo en el que las motivaciones se consideran como un sistema dinámico en el que se contienen aspectos ordenados en cinco modelos básicos:

- Nivel de activación y necesidad
- Valor del incentivo de cada sujeto
- Nivel de expectativa
- Nivel de ejecución
- Nivel de satisfacción.

A su vez, estos niveles se estructuran en seis áreas de motivación laboral: aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima y autoconcepto, autodesarrollo, poder y seguridad. La integración social, como explica López-Fé y Figueroa (2002), se incluye a través de una serie de cuestionarios idóneos a los ámbitos en los que se desenvuelve el trabajador, como es el personal, el familiar, el escolar o el laboral, entre otros.

1.8.2 Instrumentos de evaluación general de la satisfacción laboral

Los instrumentos globales tienen el objetivo de evaluar la satisfacción global que experimenta el trabajador sin referirse a ninguna faceta específica (Tsounis y Sarafis, 2018). Para ello se cuentan con algunos instrumentos:

Overall Job Satisfaction de Hoppock

Hoppock (1935) fue uno de los primeros investigadores en abordar la satisfacción laboral a la que definió como las reacciones subjetivas o la satisfacción mostrada por los empleados física o mentalmente con respecto al clima laboral. De acuerdo con este enfoque, aunque la satisfacción laboral está bajo la influencia de muchos factores externos, sigue siendo algo interno íntimamente vinculado con la forma en que se siente el empleado (Aziri, 2011). Ese grado de satisfacción laboral presenta un conjunto de factores que causa una sensación o grado de satisfacción.

Overall Job Satisfacion de Brayfield y Rothe

Brayfield y Rothe (1951), quienes plantearon que los factores que causan la

satisfacción son diferentes los que causan la insatisfacción (Judge et al., 2020), premisa que se ha ido matizando, elaboraron y validaron un índice cuantitativo sobre la satisfacción laboral general. Se construyó bajo la metodología de Thurstone y un cuestionario autoaplicado. Los ítems que abordan temas laborales específicos fueron excluidos, ya que se deseó investigar un factor actitudinal en términos generales. El investigador debería manifestar su nivel de acuerdo en una escala de cinco puntos tipo Likert.

Satisfacción laboral sin rostro de Quinn y Staines

Este instrumento se realizó para efectuar una investigación en torno a la calidad de vida de un país. La idea original fue un constructo breve, únicamente de cinco ítems, orientado hacia la respuesta emocional que daban los individuos a sus empleos, sin entrar en la observación de las etapas concretas del trabajo. Las facetas de satisfacción más mencionadas se corresponden con la satisfacción con el contenido del trabajo (interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje o la dificultad), con el salario y con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y con la empresa.

El ítem de Van de Ven y de Ferry

Este modelo evaluúa qué tan satisfecho está una persona considerando un solo ítem que se debe responder en una escala que va de 1 hasta 5. Según los autores, este ítem es estable y acredita correctamente la satisfacción, incluso si es que se carece de formas de medir la fiabilidad que suele ser la ponderación que garantiza la consistencia interna de un instrumento.

1.8.3 Instrumentos de satisfacción laboral adaptables al Ecuador

Los cuestionarios dirigidos a la satisfacción laboral son de gran importancia para las empresas ecuatorianas, dado que los empleados pueden responder de manera impersonal a una serie de preguntas con relación a las condiciones laborales a nivel de relaciones con otros trabajadores, subordinados y superiores, ambiente laboral en general, desarrollo profesional, nivel de compromiso y responsabilidad del trabajador respecto a la empresa. Los instrumentos adaptables son:

(a) El Cuestionario de Satisfacción Laboral Coexphal (Euroempleo, 2014): se construye con base en unos ítems para alcanzar información de los trabajadores en relación con su compromiso con la empresa y valoraciones sobre condiciones de trabajo. Las preguntas responden a las siguientes áreas:

- Precepción general
- Motivación y reconocimiento
- Área y ambiente de trabajo
- Formación e información.

(b) La Encuesta de evaluación de satisfacción laboral NTP 2013 (Cantera, 1988), se construye bajo un índice cuantitativo y específico sobre la satisfacción laboral. Permite obtener una evaluación de la receptividad y eficacia de las acciones empresariales, de sus integrantes, de la salud laboral y las formativas, etc. La primera parte está formada por una batería de ocho preguntas directas y cerradas, que requieren del encuestado que se defina respecto a cada una de las dimensiones consideradas, expresando sus actividades, de forma que posteriormente pueda hacerse una construcción estadística y correlacional con grupos homogéneos de examinados. A través de los resultados de la primera parte se logra un índice de satisfacción general y otros parciales sobre remuneración, tipo de labor, sobre subordinados y direcciones superiores, política de promoción y a la organización.

(c) El Cuestionario de satisfacción S20/23 (Meliá y Peiró, 1989), de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Valencia como ya ha sido analizado, está compuesto por 23 ítems. Su nivel de fiabilidad es aceptable y facilita la elaboración de una medida global de satisfacción en el que se barajan cinco dimensiones de satisfacción con:

- lo intrínseco del trabajo
- las prestaciones recibidas
- la supervisión
- la participación.
- el ambiente físico

Como explican sus autores, el instrumento está construido para hacer una valoración ventajosa, grata y rica satisfacción con el trabajo debido al contenido agradable al lector.

CAPÍTULO 2

EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La calidad de vida de una persona está en proporción directa a su compromiso con la excelencia, independientemente del campo de actividad elegido.

VINCE LOMBARDI

2.1. Introducción

Los empleados constituyen el principal recurso para una organización, son el elemento clave que ayuda a cumplir los objetivos trazados. La organización, considerando su valor, debe intentar satisfacer sus necesidades lo que a su vez le permitirá alcanzar un alto nivel de compromiso. Solamente empleados comprometidos, empleados que aceptan las metas y normas de la empresa, capaces de emprender esfuerzos importantes en bien de la organización, empleados con un sentido de pertenencia y lealtad que se preocupan por la productividad de la institución (Guest, 2014) permitirán que la organización se desempeñe eficazmente en el mercado y mejore su productividad (Gems, 2015; Guest, 2014; Noraazian, 2016). La importancia del factor compromiso ha propiciado una amplia literatura que con el tiempo ha dado lugar a modelos teóricos que explican el compromiso institucional hasta llegar a modelos que actualmente orientan las prácticas y las políticas llevadas a cabo por los departamentos de personal de la mayoría de las empresas.

El tema resulta de singular valor, además, si considera que desde mediados del siglo pasado la sociedad viene atravesando grandes cambios –la política de economía globalizada y a la vez competitiva, la creciente dinamización de la economía reflejada en los mercados de capitales, el impacto de la digitalización y la automatización, la aportación tecnológica que a su vez han desencadenado transformaciones en las organizaciones en el momento de afrontar sus prácticas de gestión y, en específico, al gestionar sus recursos humanos. Pero estos cambios no pueden suscitarse sin interpretaciones analíticas, sin apelar a conceptos, teorías o métodos que expliquen las acciones de las organizaciones, sin explicaciones más comprensibles de los fenómenos (Knoke, 2018). Este marco teórico, entonces, es un medio para lograr un más eficiente manejo del talento humano.

Una de las maneras de instituir el talento organizativo es crear un entorno que permita otorgar valor al profesional, que lo motive a aportar y con ello lo inste a continuar en la organización. Esto es posible nutriendo el compromiso de los trabajadores mediante estrategias encaminadas al desarrollo del talento. El compromiso se debe ver como un valor de la empresa y del profesional que dé lugar a una relación satisfactoria que a su vez produzca un crecimiento mutuo; cuando no es satisfactoria, se da la infidelidad o la separación. Solo cuando hay crecimiento, el profesional está comprometido y obtiene resultados mayores que impulsan el talento organizativo.

En esencia, los estudios sobre el compromiso organizativo son especialmente

relevantes en la era actual, en la que la técnica permite a los trabajadores obtener muchas oportunidades de trabajo en el mercado y, por lo tanto, es difícil que las empresas gestionen y retengan a los trabajadores o que éstos permanezcan durante largos periodos de tiempo, factores asociados a un mayor rendimiento humano de sus esfuerzos. Luego, si las organizaciones prestan interacción al compromiso, el talento se multiplicará. Si esta premisa no se cumple, es muy posible que los integrantes reduzcan su compromiso, deseen cambiar de organización, o bien que intenten formar su propia empresa, es decir, perderían, en cualquiera de los casos, a trabajadores talentosos.

2.2. Delimitación reórica

2.2.1. Conceptualización de compromiso organizacional

Son varios los aportes teóricos sobre la definición de *compromiso organizacional* si bien con diferentes matices. Para Sheldon (1971), el compromiso organizacional es la voluntad del individuo para alcanzar los objetivos de la organización. Angle y Perry (1981) sostienen que se trata del compromiso de los empleados con una organización. Según Morrow (1983), el compromiso organizacional es un estado psicológico por el cual el individuo desarrolla una identificación con la organización y, como consecuencia, este individuo es leal, con una menor predisposición al absentismo y a abandonar la organización, es más productivo, más receptivo a las indicaciones que reciba; en definitiva, posee una orientación a las propuestas de la organización. Meyer y Allen (1991) lo definen como el deseo de los empleados de permanecer en su organización.

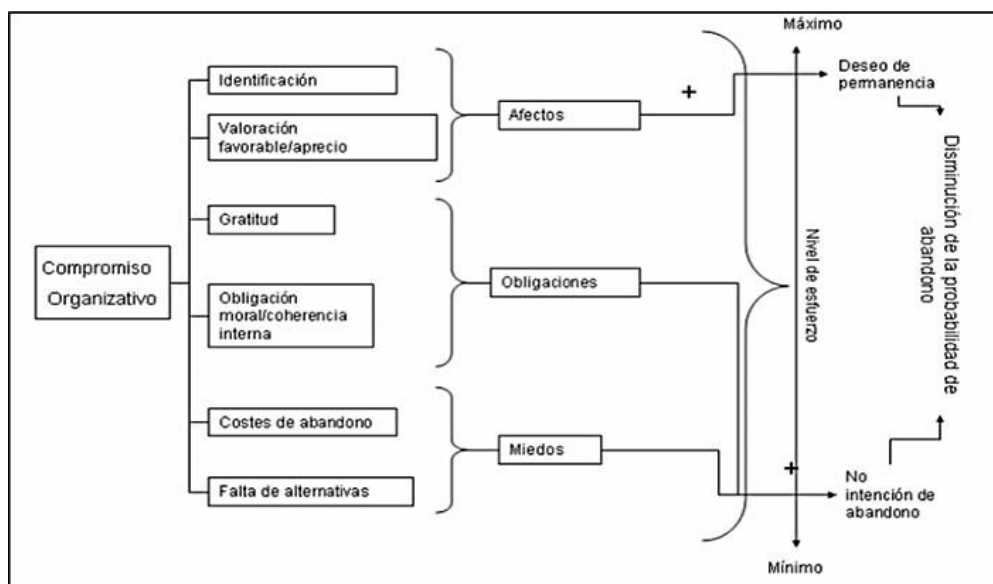
Investigadores posteriores han mantenido el centro en la parte actitudinal. Para Eslami y Gharakhani (2012), el compromiso organizacional es un estado psicológico o mental que produce en los integrantes la toma de decisiones relevantes con uno o más objetivos y persiste en dicho curso de acción. Peña, Díaz y Carrlillo (2015) indican que es el grado en que un individuo se identifica e involucra con una organización. Glazer et al. (2018) manifiestan que es la intención de un empleado de permanecer en la organización debido a los beneficios percibidos. Ananthanarayanan y Priyadarshini (2018) lo definen como la participación del individuo en el trabajo que desempeña en la organización.

Por lo visto, los conceptos asocian compromiso con aspectos actitudinales: con voluntad, estado psicológico, estado mental, deseo, grado de identificación, intención, convicción. Juaneda y González (2007) explicaron que ese estado emocional se deriva en actitudes que pueden ser desglosadas en tres dimensiones: (1) vínculos de carácter afectivo, (2) actitudes de miedo o temor individuales; y (3) sentidos de obligación que vinculan

psicológicamente al individuo con la organización (figura 11). Únicamente una de las definiciones relaciona el constructo con un aspecto comportamental: la participación del trabajador en la empresa. Además, las definiciones se complementan con el accionar que deviene de ese estado subjetivo: mayor participación, más identificación, más involucramiento. En una sola definición se indica la causa de ese compromiso: los beneficios percibidos. Podemos inferir, entonces, que el compromiso organizacional implica tres aspectos: una actitud de la persona (la complacencia), que se manifiesta de una manera determinada forma en su trabajo (por ejemplo, mayor productividad), y que deviene de una causa que lo provoca (los beneficios que la empresa le ofrece).

Figura 2.1

Definición propuesta del compromiso organizativo



Fuente: Adaptado de Juaneda y González (2007)

En tal sentido, el compromiso supone un factor relevante porque desempeña un papel clave en el rendimiento de los equipos de trabajo (Banjarnahor et al., 2018), por su estrecha relación con la efectividad de las organizaciones (Han et al., 2018). Un miembro de la organización con un fuerte compromiso organizacional reconoce los objetivos de la organización, contribuye a su desarrollo (Han et al., 2018), se mantiene en la organización y contribuye a mantener la productividad de la organización. En contraparte, un bajo nivel de compromiso organizacional podría llevar a los empleados a renunciar a la organización y, como resultado, la organización gastaría mucho dinero y tiempo para reclutar a nuevos empleados, lo que daría como resultado una baja productividad (Banjarnahor et al., 2018).

Otro factor que evidencia la importancia del compromiso organizacional es el desgaste

que han sufrido las organizaciones empresariales. Desde la última recesión económica que sufrió el mundo industrializado en el 2008, se ha creado un clima de desconfianza hacia las instituciones y empresas, lo que les ha obligado a replantear el camino para retomar la confianza y aumentar los niveles de compromiso de los trabajadores. A ello se añaden cambios sociales significativos impulsados por el movimiento MeToo y los movimientos climáticos que dieron lugar a nuevas demandas en busca de requisitos reglamentarios para la industria financiera en particular y las empresas en general (Muff et al., 2020) con efecto en las actividades de la organización, pues mejora la competitividad de forma permanente (Nguyen et al., 2019; Suong et al., 2019; Thanh et al., 2020; Yang y Kim, 2018). Un liderazgo responsable ayuda a cumplir los objetivos del desarrollo sostenible (Muff et al., 2020).

El liderazgo consiste en un proceso mediante el cual una persona puede convertirse en líder a través de motivar, comunicar o empoderar, lo que influye en los seguidores para lograr los objetivos de la organización o los objetivos de la empresa, sin dejar de ser sensible a lo que desean los subordinados (Paais y Pattiruhu, 2020). Ser jefe no significa ser líder. El hecho de ocupar un lugar de responsabilidad no produce automáticamente liderazgo: se puede quedar en lo que es estructural, es decir, en el ejercicio de poder. Y aunque el poder es una parte del liderazgo –en el sentido de influir o determinar las prioridades de otros individuos (Keohane, 2020) – no es suficiente para llegar a ser líder. Un liderazgo adecuado puede influir significativamente en el empleado y puede afectar su desempeño y llevarlo a experimentar satisfacción laboral, que se sienta más seguro y protegido (Paais y Pattiruhu, 2020). Se visualiza así una relación positiva entre liderazgo y compromiso y, consecuentemente, en la satisfacción el desempeño laboral del empleado (Meng y Berger, 2019). Además, ciertos estudios visualizan que el liderazgo predice acertadamente la satisfacción de necesidades como la autonomía o la necesidad de logro (Paais y Pattiruhu, 2020).

Otro de los aspectos que va de la mano con el compromiso organizacional es la *socialización organizacional*. Esta categoría se ha definido como el proceso a través del cual un nuevo empleado de una organización se adapta y se integra como un miembro interno y efectivo de esa organización (Cooper-Thomas y Anderson, 2006), que es más intenso en las primeras semanas y meses después de la entrada (Van Maanen y Schein, 1979). La socialización se ha caracterizado como un momento de inseguridad, durante el cual los recién llegados intentan hacer frente y reducir su incertidumbre estresante. Woodrow y Guest (2020) dan cuenta que diversas investigaciones han identificado varios factores que influyen en ese ajuste: métodos utilizados por las organizaciones para facilitar la socialización, el

comportamiento proactivo de los recién llegados, el contrato psicológico desarrollado durante la socialización, las actitudes de los empleados en este momento, entre otros.

Para Calderón (2016), la socialización organizacional puede revisarse desde tres diferentes enfoques teóricos: (1) enfoque de reducción de incertidumbre, que refiere los estados psicológicos que experimentan los individuos que llegan por primera vez a la organización para intentar crear un ambiente más previsible, controlable y fácil; (2) enfoque sociocognitivo, según el cual los individuos con un alto nivel de autoeficacia podrían sentirse satisfechos laboralmente, esto provoca en ellos una sensación de dominio en su rol en la empresa; y (3) enfoque cognitivo y de creación de sentido, que propone que las personas recién llegadas a la empresa le den sentido a su experiencia mediante la búsqueda de información y la creación de una estructura de referencias que les permita interpretar correctamente las situaciones que se viven dentro.

Figura 2.2

Enfoques teóricos



Fuente: Adaptado de Calderón (2016)

2.2.2. Dimensiones del compromiso organizacional

Los estudios sobre el compromiso organizacional han levantado un debate en torno a la naturaleza del constructo (actitudinal vs. comportamental) y a sus dimensiones (unidimensional vs. multidimensional). Pese a la carencia de consensos, la mayoría de los investigadores (Meyer y Allen, 1984, 1991, 1997; Mowday, 1998; O'Reilly y Chatman, 1986) acepta el modelo multidimensional, sin embargo, persisten distinciones entre la cantidad de dimensiones que deben integrar, en ciertos estudios de validación se habla de dos y en otros de tres diensiones. La Tabla 1 detalla la evolución dimensional del

compromiso organizativo.

Tabla 2.1

Evolución dimensional del compromiso organizativo

CONCEPTO DIMENSIONAL	AUTOR	APLICACIÓN EMPÍRICA
Unidimensional: compromiso afectivo	Porter (1979)	Lyman, Steers (1974), Mowday (1979), Morris Sherman (1981), Anbgle, Perry (1983), Stumpf, Hartman (1984), Linconln, Kallenberg (1985), Curry, Wakefield, Price, Mueller (1986), Jonhston (1987), Pierce, Dunham (1987), Michaelis (1988)
Doble dimensión	Compromiso afectivo y continuo	Meyer y Allen (1987), Mathieu y Zajac (1990)
	Compromiso en valores y compromiso de permanencia	Allen y Meyer (1990)
Triple dimensión	Compromiso de conformidad, identificación e internalización	Modelo de O'Really y Chatman (1986) Harris, Hirschfeld, Field y Mossholder (1993)
	Compromiso afectivo, moral y continuo	Jaros (1993)
	Compromiso moral calculativo y alienante	Penley y Gould (1988)

Fuente: Adaptado de Juaneda y González (2010)

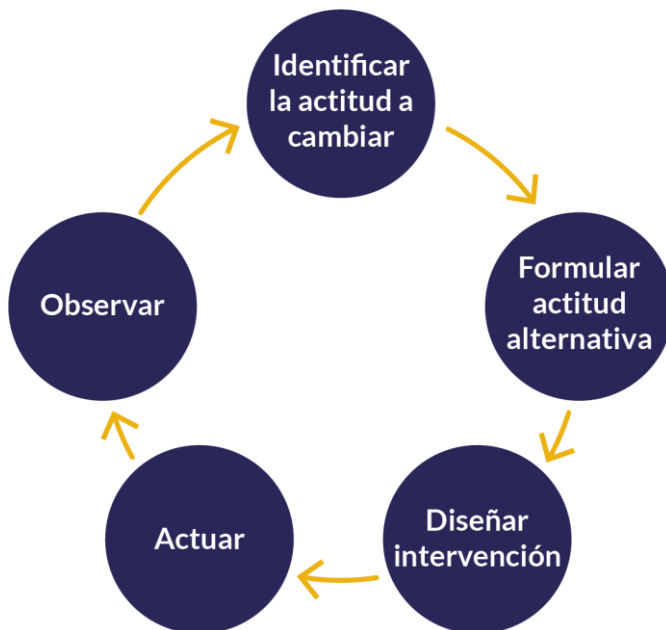
2.2.2.1. Enfoque bidimensional. O'Reilly y Chatman (1986) llegaron a la conclusión de que el compromiso organizacional es un espejo del vínculo psicológico que une a los individuos y a la organización, un vínculo que puede tener matices diferentes para cada caso. El apego psicológico puede basarse en el cumplimiento (participación instrumental para recompensas extrínsecas específicas), identificación (participación basada en un deseo de afiliación) e internalización (participación resultante de la congruencia entre los valores individuales y organizacionales). La identificación y la internalización se relacionan positivamente con los comportamientos prosociales y negativamente con la rotación; la internalización fue predictiva de donaciones financieras. Además, elaboraron un *Cuestionario de Compromiso Organizacional*, partiendo de los avances de Kelman (1974) sobre la base para el cambio de actitud. Kelman consideraba a las actitudes como un concepto central en el comportamiento social, integradas en un contexto de acción. La actitud no se comprende como un índice de acción, sino un componente determinante y consecuente de ella. Actitud y acción se vinculan en un proceso recíproco continuo.

Hsu y Huang (2012) definieron una actitud como el hecho de que una persona adopte una posición positiva o negativa para responder y comportarse de cierta manera hacia un

determinado objetivo definido. Lai y Chen (2011) consideraron que existe una relación entre las actitudes y el comportamiento de las personas en diferentes ámbitos tanto que las actitudes han llegado a ser uno de los predictores más importantes de la conducta. Las actitudes laborales son una respuesta a las interacciones de los trabajadores sobre una realidad motivacional y cognoscitiva individual. En la medida en que se interactúa con el objeto se forman las actitudes, a partir de ahí se procede a una información nueva, que a veces puede conservarse o puede cambiar. Esa actitud elaborará una decisión de intención conductual en la que intervendrán componentes afectivos e influirán sobre las experiencias de reforzamiento o de castigo que la persona tiene como vividas en el pasado.

Figura 2.3

Dinámica del funcionamiento de las actitudes



Fuente: Adaptado de Calderón (2016)

Según la dinámica de las actitudes y conductas, el vínculo entre los integrantes de la organización podía tomar dimensiones diferentes. En un principio identificaron dos dimensiones a las que denominaron como conformidad e identificación. Por un lado, la *conformidad* se dirige hacia el comportamiento y la actitud que tiene el empleado para lograr recompensas determinadas; y, por otro lado, la *identificación* se produce cuando los trabajadores se sienten parte integrante de la organización, cuidando los valores del grupo y los logros. En un último momento incorporaron una tercera dimensión, la interiorización. Hubo una gran dificultad por matizar la distinción entre identificación e interiorización, lo que produjo un primer impacto de escasas consecuencias entre los autores. En este sentido, Caldwell et al. (1990) llegaron a combinar las dimensiones o etapas de identificación e

interiorización para formar un nuevo ítem que denominaron *compromiso normativo*, pero este depende de los valores individuales y necesidades que la organización puede transmitir y así expresar a sus miembros lo que es importante y lo que constituye un comportamiento adecuado. El enfoque multidimensional del compromiso fue útil para sensibilizar a los investigadores y abrir el camino a nuevas investigaciones sobre esta base multidimensional.

Por su parte, Meyer y Allen (1991) afirmaron que el factor común entre las múltiples definiciones existentes y elaboradas en el compromiso organizativo era la afirmación de que existe un componente psicológico que caracterizaba la relación entre el empleado y la organización y que influía en la decisión de continuar o no en la organización. Con este concepto coinciden con O'Reilly y Chatman (1986), el estado psicológico era un patrón común, por lo que también les sirvió para fundamentar y elaborar los componentes del compromiso. Con todo propusieron un modelo bidimensional que facilitaría la comprensión y medición del compromiso organizativo, por un lado, se ubica el compromiso afectivo y, por otro, el compromiso de continuidad.

El compromiso afectivo es entendido como el vínculo emocional que los trabajadores sienten hacia la organización y que se destaca por un sentimiento de identificación e implicación hacia la organización y que, como respuesta, se manifiesta bajo la aspiración de perdurar en este trabajo (Meyer y Allen, 1997). Esta dimensión del compromiso afectivo fue trabajada por Buchanan (1974) y supone una aceptación e interiorización de las metas y valores organizativos en los que destacan los sentimientos que un trabajador deposita en la organización. Para Johnson y Chang (2006), al adquirir este compromiso los trabajadores sienten una inclinación mayor por crear un beneficio hacia la organización. Meyer y Allen (1997) lo consideran como una forma anhelada de *commitment* que desarrollan los empleados cuando la empresa inculca valores en el trabajo. Esta dimensión del compromiso es la que ha captado mayor interés por parte de varios investigadores en esta línea. Con el fin de poder medir la dimensión, se creó la Affective Commitment Scale (ACS), y representó una gran mejora sobre el entendimiento y la medición del compromiso afectivo de los empleados en primera línea (Riaz y Mahmood, 2017).

La segunda dimensión del compromiso, denominada "*compromiso de continuidad*", está relacionada con la decisión y compromiso del trabajador para permanecer en la organización. McGee y Ford (1987) añadieron dos ítems más dentro del tipo de compromiso: (a) alto sacrificio, el trabajador asocia el coste personal de marchar y perder el esfuerzo y la inversión desarrollada en la organización; (b) baja alternativa, en la que se sopesan las pocas alternativas de trabajo que puedan existir. Meyer confirmó esta singularidad, lo que le indujo

a postular la existencia de este desdoblamiento de la dimensión de continuidad. La escala de medida para esta forma de compromiso es la Continuance Commitment Scale (CCS).

2.2.2.2. Enfoque tridimensional. Las investigaciones de Allen y Meyer los llevaron a erigir en 1990 una tercera dimensión a su modelo: el *compromiso normativo*. Mansour et al. (2017) apuntaron que esta dimensión, al ser la última en surgir, ha sido con mucho la menos estudiada. Igualmente, explicaron que este término se entendió inicialmente como el compromiso internalizado por las presiones normativas para actuar de una manera que satisfaga los intereses organizacionales, basado en la identificación y lealtad. Los empleados, siguiendo este compromiso, están dispuestos a hacer sacrificios personales por el bien de la organización porque creen que esta es la forma moral de comportarse. De alguna manera, se trataría de una extensión del compromiso basado en la identificación (afectivo), pero contrasta con la motivación instrumental en la que el comportamiento se determina por el costo-beneficio que el empleado aspira a obtener. Según Wiener y Vardi (1980), Wiener (1982), este tipo de compromiso depende de las creencias individuales, la cultura, la familia y la participación organizacional, como reclutamiento, selección, socialización, etc.

Adicionalmente, se debe mencionar al nivel relacionado con un concepto moral del pacto entre las partes y que se denomina contrato psicológico, un término rescatado por los investigadores sociales que alude al conjunto de creencias que poseen empleador y empleado acerca de los términos y condiciones sobre el intercambio que efectúan ambas partes (Rousseau, 1995). «Te pido lealtad e ideas y, a cambio, te doy justicia y reconocimiento», así es el pacto no escrito en el ámbito laboral, un dogma en el ámbito de las relaciones humanas (Asociación de Especialistas en prevención y Salud Laboral, 2017, s. p.). Rousseau (2000) desarrolló la propuesta de que existen varios tipos de contratos psicológicos (transaccional, relacional, equilibrada y transicional) y que el contrato como tal varía a lo largo del tiempo y según los términos de rendimiento.

McNeil (1978) relacionó el contrato legal y el contrato psicológico: ambos se basan en un acuerdo, pero un acuerdo no implica un contrato legal; el rasgo definitorio es la percepción psicológica del pacto, fuera de las relaciones contractuales más clásicas que por su naturaleza se dirigen a una relación a corto plazo y mediadas por criterios económicos, mercantiles y de oportunidad.

González y Guillén (2008) fundamentaron filosóficamente, desde la teoría aristotélica, la clasificación tridimensional de Meyer y Allen (1991) haciendo un paralelismo entre las tres clases de bienes propuesta por Aristóteles:

Tabla 2.2

Las tres dimensiones del compromiso organizacional

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
De continuidad	Se siente obligado, por ejemplo por el sueldo que percibe	"tiene" que estar en la organización Juicios más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios pero se "aceptan" a cambio del salario)	Desempeño al mínimo Absentismo (físico o psicológico) Rotación (o intención de abandono)
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	"quiere" estar en la organización Enfoque más emocional	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	Aceptación del cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu cooperativo Deseo de permanencia
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El individuo está "determinado" a contribuir a los fines de la organización Se desarrolla la firme determinación de ser leal Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda)	Relacional (fidelización) (vínculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)

Fuente: Elaboración propia a partir de González y Guillén (2008)

En la primera dimensión habría un planteamiento básico del *coste de oportunidad*. Este nivel, de bajo compromiso, se funda en lo que perdería el trabajador si no tuviera compromiso; el individuo tiene que estar. En la segunda dimensión, el compromiso afectivo, el trabajador posee una inclinación emocionalmente positiva de lealtad a la organización y de pertenencia en un vínculo enteramente emocional; el individuo *quiere* estar. Y en la tercera dimensión se origina una caracterización con los objetivos de la organización, es un vínculo enteramente racional, un compromiso moral (Penley y Goul, 1988), alineado a los valores y objetivos de la organización, una especie de continuación del compromiso afectivo (Jaros et al., 1993).

2.3. Instrumentos para medir el compromiso organizacional

Como explicamos, el compromiso organizacional puede ser estudiado mediante la utilización de modelos unidimensionales o multidimensionales. Dentro de los modelos unidimensionales se destaca la propuesta de Porter et al. (1974) y dentro de los modelos multidimensionales se encuentra la propuesta de Meyer y Allen (1984), cada una con su respectiva escala de medición. A continuación, se detallan las escalas establecidas por estos autores con sus correspondientes indicadores.

2.3.1. Cuestionario de Porter

Porter et al. (1974), con la finalidad de medir el compromiso organizacional, desarrolló el instrumento de medición *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de amplio uso. El diseño de este instrumento buscaba ser un mecanismo para implementar fácilmente en una gran diversidad de empleos y empresas. En su primera edición, el cuestionario estaba constituido por 15 ítems bajo un solo factor. Aunque hay acuerdo entre los investigadores para utilizar unidimensionalmente el cuestionario, otros sugieren emplear al cuestionario recurriendo a dos dimensiones (Akhtar y Tan, 1994; Boshoff y Mels, 1995; Cohen y Gattiker, 1992). Debido a sus buenas propiedades psicométricas, el OCQ ha recibido un fuerte apoyo dentro de la comunidad científica y se ha aplicado en diversas investigaciones a lo largo del tiempo (Blau, 1985; Commeiras y Fournier, 2001; Kanning y Hill, 2013; Mowday et al., 1979, Sang-Yun, 2018).

A pesar de esto, ha sido objeto de una serie de críticas que han cuestionado la composición del instrumento: se ha argüido que no es homogéneo (Benkhoff, 1997), sino que se inclina hacia tendencias intencionales de ciertas conductas antes que en los aspectos actitudinales (Bozeman y Perrewé, 2001; O'Reilly y Chatman, 1986; Reichers, 1985), que posee limitada evidencia empírica de validez (Ludeke y Makransky, 2016). Estas críticas provocaron que investigadores modificaran el diseño del instrumento y elaboraran una versión abreviada que omite seis ítems que correspondían a las intenciones de rotación y desempeño (Beck y Wilson, 2000).

Tabla 2.3

Cuestionario de Porter versión abreviada

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

Fuente: Sánchez (2006)

2.3.2. Cuestionario de Meyer y Allen

Meyer y Allen (1991) organizaron este constructo multidimensional con tres componentes: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

Figura 2.4

El compromiso organizacional tridimensional de Meyer y Allen (1991)



Fuente: Elaboración propia

Los citados autores elaboraron un cuestionario para evaluar el compromiso organizacional en determinadas organizaciones el cual consta de 24 ítems en una primera edición, pasando posteriormente en 1993 a 18 preguntas en total agrupadas en forma tridimensional, como se puede apreciar en la tabla 2.4.

Este cuestionario ha sido examinado en varios estudios, algunos de los cuales incluyen medidas de los tres componentes, en tanto que otros se enfocan solo en la medida de compromiso afectivo o en la medida del compromiso de continuidad. Los estudios han proporcionado apoyo empírico para demostrar que los componentes se distinguen entre sí (Karim y Noor, 2006).

Las críticas a esta escala aluden a violaciones de la validez del contenido, deficiente reflexión sobre el constructo y un artefacto de medición en la forma de un factor de método de puntuación inversa. Su estudio corroboró el desempeño consistentemente débil de la escala y que se puede lograr una mejor medición del constructo si se usa una escala relativamente modesta.

Tabla 2.4

Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991)

DIMENSIONES DEL COMPROMISO	Nº	PREGUNTAS
AFECTIVO	1	La organización tiene un significado personal muy grande
	2	Yo realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos
	3	Yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera para la organización.
	4	En la organización yo no me siento como una persona de la casa.
	5	Yo no me percibo emocionalmente ligado a la organización.
	6	Yo no percibo una fuerte integración con la organización.
CONTINUIDAD	7	Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.
	8	Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada.
	9	Aunque yo lo desease, sería muy difícil dejar la organización ahora.
	10	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas.
	11	En la situación actual quedarse en el organización es más una necesidad que un deseo.
	12	Si yo no hubiese dado tanto para la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.
NORMATIVO	13	Yo debo mucho a la organización.
	14	Yo me sentiría culpado en dejar la organización ahora.
	15	Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.
	16	Aunque fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería adecuado dejar la organización ahora.
	17	La organización merece mi lealtad.
	18	Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Meyer y Allen (1997)

2.3.3. El Compromiso Organizacional en otros cuestionarios

2.3.3.1 Cuestionario de Cook y Wall (1980). Este constructo se basa en la definición de compromiso organizativo de Buchanan (1974) y se centra en las respuestas afectivas de un individuo a las características de la organización para la que labora. Buchanan (1974) distingue tres componentes del compromiso organizativo: identificación, implicación y lealtad. Cook y Wall (1980) conservan las definiciones de los componentes de lealtad e identificación. No obstante, la variable *involucramiento* presenta algunas dificultades señaladas por los propios autores pues se extiende más allá del trabajo real y se alinean sus

esfuerzos no sólo para su propio bienestar sino además para el beneficio de la organización. Cada dimensión contiene tres ítems.

2.3.3.2 Cuestionario de O'reilly y Chatman (1986). O'Reilly y Chatman (1986) argumentaron que el lazo psicológico entre un empleado y su organización puede tener tres formas distintas: cumplimiento, identificación e internalización, y elaboraron un cuestionario conformado solamente por dos de esas formas: el primero es en la identidad que consiste en sentirse orgulloso de pertenecer a una empresa; el segundo tiene que ver con la interiorización que consiste en encontrar similitudes con los valores del sujeto con su empresa. Bajo estas premisas, se genera un cuestionario en la escala de respuestas va de 1 a 7 puntos.

2.3.3.3 Cuestionario de Mayer y Schoorman (1992). El cuestionario de compromiso organizacional de Mayer y Schoorman (1992) consta de 19 ítems que tratan de evaluar el compromiso en las dimensiones de interés por mantenerse en la organización e interés de promover los valores al servicio de la empresa.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se ha decidido utilizar en esta investigación la escala de Porter et al. (1974) puesto que se busca examinar el compromiso organizacional y el carácter afectivo. El empleo empírico de este instrumento se ha visto reflejado en varias investigaciones (Angle y Perry, 1983; Baloch et al., 2015; Curry et al., 1986; Lincoln y Kallenberg, 1985; Zaman et al., 2010).

2.4. Constructos Entorno al Compromiso Organizativo

La satisfacción laboral se ve afectada por factores personales y organizacionales que terminan por afectar el compromiso organizacional. La diferencia es que mientras la satisfacción laboral supone una reacción emocional a estos factores, el compromiso organizacional incluye no solo los objetivos de la institución, sino también del trabajador, sus valores, expectativas de desempeño y su continuación como miembro de la organización, lo que se aprecia en su desempeño (Mowday et al., 1982); además el compromiso se torna más consistente que la satisfacción laboral y toma más tiempo forjar el sentimiento.

Galup, Klein y Jiang (2008) consideran que existen algunos elementos determinantes que inclinarían la balanza por la satisfacción y determinarían el compromiso del profesional. Entre estos elementos se pueden distinguir los que están relacionados con el lugar de trabajo y los que son congénitos al individuo y que están relacionados, entre otros, con sus características particulares. Otra de las variables que pueden definirlos son la tipología contractual que establece las relaciones laborales, pudiendo haber diferencias entre un contrato con temporalidad de uno fijo y estable con la contratación a jornada completa o la de

tiempo parcial.

Ciertamente la flexibilidad laboral es un tema muy discutido y polémico entre las diferentes tendencias laborales y políticas. El mercado laboral desde finales del siglo XX, tras la crisis económica, se ha convertido en una fuente de discusión en los mercados. Las empresas en España, por ejemplo, han introducido modelos organizativos que buscan flexibilizar las relaciones laborales para adaptarse rápidamente a las exigencias productivas y así poder obtener el máximo rendimiento de sus empleados con tal de ahorrar costos y aumentar la productividad y los beneficios económicos (Caldas, Castellanos e Hidalgo, 2012). Pero esta política también produce cierta inestabilidad que influye en la satisfacción laboral entre los trabajadores por cuanto apuntaría únicamente al beneficio y a la rentabilidad empresarial, disminuiría gradualmente los niveles de seguridad laboral y, por consiguiente, los niveles de satisfacción laboral y del compromiso organizativo.

En cuanto a la relación de la contratación de trabajos en horarios parciales o jornadas incompletas, según la investigación, se muestran insatisfechos con su situación financiera, su satisfacción con el trabajo es más baja, 4 de cada 10 personas “*a menudo*” o “*siempre*” experimentan estrés laboral, un promedio más alto de los trabajadores (un 33%), o se observa que van acompañados de horas más variables y horarios impredecibles (Golden y Kim, 2020). De hecho, el estudio aplicado en Estados Unidos (Golden y Kim, 2020) muestra que al 40% de los trabajadores a medio tiempo les gustaría trabajar más horas.

Adicionalmente, se deben contemplar otros factores intrínsecos como son las relaciones humanas y la promoción, entre otros. Pobres relaciones interpersonales con los superiores, conflictos interpersonales y el poco apoyo social pueden ser considerados como factores estresantes que interfieren en el trabajo (Nappo, 2020). En el contexto organizacional, esto produce una falta creciente de cohesión social y del interés colectivo entre los profesionales, lo que entorpece la labor colaborativa al imperar el egoísmo y el miedo al prójimo (Gallardo, Carmona y Novales, 2010). Se experimentan, entonces, importantes niveles de insatisfacción laboral, dado que las relaciones interpersonales entre los profesionales, en las que debería reinar un estado de confianza, discurren bajo circunstancias complicadas.

En el entorno laboral son muchos los factores psicológicos que inciden en el comportamiento de las personas y que afectan directamente el funcionamiento de la organización. Algunos factores intervienen de manera decisiva, como puede ser el proceder gerencial, los jefes de los diferentes departamentos, el liderazgo en los equipos de trabajo e inclusive la propia interacción de los compañeros de trabajo dentro de la organización (Colquitt, Lepine y Wesson, 2012).

Sageer, Rafat y Agarwal (2012) proporcionan una lista de variables particulares, entre las que se encuentran la personalidad del empleado, el estado mental del empleado, las habilidades, la personalidad (que debe coincidir con el trabajo), la actitud, la capacidad de aprendizaje y las expectativas del trabajo, la edad (los trabajadores jóvenes se consideran más felices y aceptan mejor las nuevas tareas y técnicas), el nivel educativo (los individuos con un nivel alto de educación piensan mejor) y el género (en general, las mujeres son más felices, incluso cuando los dos tienen el mismo trabajo).

Por otro lado, hay variables organizativas que son de gran valor cuando destacamos que los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo en el trabajo (Sageer et al. 2012), entre las que se encuentran: el desarrollo organizativo (entendido como el transcurso de análisis del estado a largo plazo de la organización y su relación con el mercado de trabajo y con sus competidores), las políticas de compensación y beneficios, el desarrollo y la promoción profesional (incluyendo las oportunidades de crecimiento, la igualdad de oportunidades según el género, así como, los programas de formación y las oportunidades para demostrar las habilidades y destrezas), la satisfacción en el trabajo, la estabilidad laboral, las condiciones y el entorno del lugar de trabajo, el trabajo en equipo y los estilos de liderazgo.

Estas variables influyen en el modo en que la satisfacción laboral ha sido estudiada en los últimos años, así como en los cuestionarios que miden su grado de consecución, si bien algunos aspectos se han privilegiado en función de su valoración. Todas estas variables vuelven necesario el diseño de políticas cada vez más específicas que favorezcan la satisfacción y el compromiso.

2.5. Situación previa y efectos de la Satisfacción Laboral y Compromiso con la Organización

En el entorno laboral son muchos los factores psicológicos que inciden en el comportamiento de las personas y que afectan directamente el funcionamiento de la organización. Algunos factores intervienen de manera decisiva, como puede ser el proceder gerencial, los jefes de los diferentes departamentos, el liderazgo en los equipos de trabajo e inclusive, la propia interacción de los compañeros de trabajo dentro de la organización (Colquitt et al., 2012). De este modo, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo están vinculados a una serie de aspectos que pueden determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones.

2.5.1. Categorías que determinan la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional

Existen múltiples elementos que condicionan en la satisfacción con el trabajo y el compromiso que un trabajador tiene con su empresa. Estas pueden afectar la forma en la que cada individuo se aproxima emocionalmente al trabajo que desarrolla. Estas variables son determinantes en términos de satisfacción o disatisfacción con las actividades que realiza un trabajador (González, Sánchez y López, 2011). Según Puchol (1997), estas variables podrían resumirse como las dimensiones internas propias de cada individuo, a saber, el género, la edad, el nivel de estudios, etc., así como, los aspectos externos que tienen que ver propiamente con el puesto que ocupa el empleado, en este caso sería el sueldo, el horario, el contrato, etc. A continuación, se describen las variables relacionadas de acuerdo con cada categoría propuesta por Puchol (1997).

2.5.1.1 Variables Relacionadas con el Individuo. Autores como Eslami y Gharakhani (2012) indican que algunas variables personales como la edad, sexo, matrimonio, remuneración, estatus o educación recibida ejercen una influencia reveladora sobre el nivel de satisfacción con el trabajo y qué tan comprometido se halla con la organización en la que labora. Se trata de un vínculo que es investigado por varios investigadores (Bravo et al., 1996; Diener et al., 1999).

2.5.1.2 Variables Relacionadas con el Puesto de Trabajo. Para el estudio de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, existen otras variables que inciden y que son resultado de la interacción de los individuos con sus puestos de trabajo. Según Linz (2003), es un nivel de satisfacción y compromiso que los individuos pueden dar a conocer en función del lugar de trabajo que ocupan. Por lo tanto, se pueden identificar las siguientes variables relacionadas con el puesto de trabajo como factores que influyen en el cumplimiento de las expectativas laborales y el compromiso con la organización: la duración del servicio, el horario de trabajo, el tipo de contrato laboral y la remuneración.

2.5.2 Aspectos que determinan la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional

La satisfacción con las actividades que realiza un individuo y el nivel en el que se compromete este individuo con su organización constituyen elementos explicativos de algunas variables dependientes como el estrés laboral, el absentismo, la productividad y el desempeño laboral.

2.5.2.1 Estrés Laboral. El estrés laboral es la reacción de los empleados a las exigencias y presiones del trabajo que no son apropiadas para sus conocimientos y habilidades y que desafían su capacidad para afrontarlas. (WHO, 2012). Para Sara et al. (2018), el estrés laboral es un problema psicosocial que influye negativamente en la salud de las personas. Entre los problemas que desencadena están enfermedades cardiovasculares, diabetes, problemas músculo-esqueléticos, depresión o trastornos bipolares (ILO, 2016, Russell et al., 2018; Sara et al., 2018). Se ha tornado en un problema de salud general debido a que genera problemas en el desempeño de los empleados.

La continua transformación del trabajo y de sus condiciones ha dado lugar a que las demandas laborales sean cada vez más difíciles a tal punto que han producido desequilibrios entre las demandas percibidas y los recursos y habilidades de los empleados, lo que ha terminado por socavar el bienestar de los trabajadores y provocar estrés. Se pueden enumerar diversas circunstancias que provocan el estrés (segregación social o física, malas relaciones con los superiores, conflictos interpersonales, falta de apoyo social), lo que se agrava cuando los empleados sienten que reciben poco apoyo de los supervisores o colegas, o poco control sobre los procesos de trabajo (ILO, 2016; WHO, 2012). Por esto, se requiere cada vez más una evaluación de las variables asociadas al estrés.

Todas las personas cuentan con la capacidad de dar respuesta a las necesidades del puesto y para adaptarse a los cambios del medio laboral. Si esta adaptación es adecuada (capacidad de trabajo en equipo, flexibilidad, adaptación a cambios, disponibilidad, etc.), les produce satisfacción, seguridad, felicidad y otras emociones naturales. Si la adaptación es inadecuada, el trabajador se siente mal (angustia, ansiedad, miedos, etc.) y estas emociones pueden romper el equilibrio del sistema nervioso que, al mismo tiempo, es responsable de alteraciones endócrinas que descontrolan el organismo y producen palpitaciones, tensión, opresión y dolores de cabeza (Rodríguez, 2009).

Como variable del bienestar y del compromiso laboral, el estrés es uno de los factores que pueden incidir en la organización. Los principales factores del entorno laboral que pueden causar estrés según un informe de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud

en el Trabajo, elaborado por Cox, Griffiths y Rial (2000), son los que se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 2.5 Factores de estrés en el contexto de trabajo

CATEGORÍA	RIESGOS
Función y cultura organizativas	Comunicación pobre, bajos niveles de apoyo para la resolución de problemas y el desarrollo personal, falta de definición de objetivos organizativos.
Función en la organización	Ambigüedad y conflicto de funciones, responsabilidad por otras personas.
Desarrollo profesional	Estancamiento profesional e inseguridad, promoción excesiva o insuficiente, salario bajo, inseguridad laboral, escaso valor social del trabajo.
autonomía de toma de decisiones	Baja participación en la toma de decisiones, falta de control sobre el trabajo (el control, particularmente en forma de participación, es asimismo un contexto y una cuestión organizativa más amplia).
Relaciones interpersonales en el trabajo	Aislamiento social y físico, escasa relación con los superiores, conflicto interpersonal, falta de apoyo social.
Interfaz casa-trabajo	Exigencias en conflicto entre trabajo y casa, escaso apoyo en casa, problemas profesionales duales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cox et al. (2000).

Por último, también se han de tener en cuenta otros factores, aunque no son determinantes por sí mismos, como son los factores derivados del medio ambiente (iluminación, ruido, temperatura, contaminantes).

2.5.2.2 Absentismo. El absentismo es otra variable relacionada que afecta la satisfacción y el compromiso en la organización. Se entiende por absentismo la no asistencia de un empleado a su horario laboral y que afecta al empleador quien, en algunas instancias, debe buscar trabajadores de reemplazo (Kim et al., 2006). Tradicionalmente, el absentismo ha sido visto como un indicador de un desempeño individual pobre, así como el incumplimiento de un contrato implícito entre el empleado y el empresario; ha sido interpretado como un problema de gestión, enmarcado en términos económicos o casi-económicos.

Según Peiro et al. (2008) se pueden distinguir tres tipos diferentes de absentismo: a) *Ausencia en presencia* es cuando el trabajador está presente en el lugar de trabajo pero dedica parte del tiempo a tareas no relacionadas con el trabajo; b) *Ausencia imprevisible e injustificada del trabajo*, es decir, absentismo o abandono del trabajo sin autorización de la

empresa; c) *Absentismo previsible y justificado* que puede ser controlado porque la empresa está informada de antemano sobre el absentismo (permisos legales pagados, enfermedades generales con incapacidad temporal para el trabajo, accidentes laborales con baja, permisos no pagados por cuestiones personales).

Brooke y Price (1989) propusieron algunos determinantes del absentismo, entre ellos: rutina, centralización, el pago, distribución de la justicia, roles ambiguos, exceso de trabajo, responsabilidad familiar, organización laboral permisiva, poca satisfacción laboral, desempeño organizacional, estado de salud o cuestiones vinculadas con adicciones. Steers y Rhodes (1984) identificaron las variables causantes del absentismo, clasificándolas en ocho grupos: actitudes de trabajo, factores económicos y de mercado, factores organizacionales, factores del medio laboral, satisfacción laboral, factores personales, factores externos, cambio organizacional. Nova Melle (1996) añade causas psicológicas fundamentándolas en la necesidad de cambio (el trabajador huye de la monotonía que impone la organización en el puesto de trabajo); se trata de un agotamiento físico y psíquico que da lugar a que no se adapte a la tarea y provoca un distanciamiento en las relaciones entre compañeros. Una ilustración de ello se observa en la figura 2.5.

A todo ello hay que sumar la existencia de condiciones precarias de trabajo, es decir, cuando el empleo carece de normas estándares o posee factores atípicos que desembocan en una falta de seguridad o irregularidad laboral que afecta los derechos legales. A propósito, se trata de una realidad cada vez más frecuente debido al incremento del trabajo casual, al trabajo de medio tiempo o a la flexibilidad en los contratos laborales (Chesters y Cuervo, 2019), situación que, como revisamos, es bastante común en el ámbito del turismo.

Esta precariedad, para retomar el tema, afecta negativamente al empleado. Hay evidencia de que está asociado con bajos niveles de satisfacción laboral (Wilczyńska et al., 2016), con bajos niveles de autonomía personal (lo que se asocia con menos confianza en la capacidad de uno para adaptarse a los cambios en las circunstancias y para recuperarse de eventos vitales negativos), con problemas económicos o emocionales que disminuyen el bienestar (McGann et al., 2016). Se ha demostrado que afecta a la productividad, al desempeño de las organizaciones y que afecta a la economía nacional y a la sociedad por la enorme incidencia en los costos financieros (Nappo, 2020).

Figura 2.5

Absentismo como indicador de deficientes condiciones de trabajo



Fuente: Nova Melle (1996).

Por tanto, acercándonos a la realidad del fenómeno y desde un enfoque dentro de la salud laboral, se puede comprender el absentismo como una variable producida por un efecto cascada, debido a una deficiente organización, especialmente en las condiciones de trabajo, y que provoca dos formas de manifestación del problema: por un lado, por motivaciones psicológicas; y por otra, por motivos físicos. En consecuencia, se debe tener en cuenta que ambas motivaciones guardan una estrecha relación. Asimismo, hemos visto que hay que pensar esta variable siempre en relación con numerosos factores interrelacionados y no como un problema aislado.

2.5.2.3. Productividad y Desempeño Laboral. La productividad puede entenderse como la relación “*out put / in put*” de una empresa en la que se exhiben cambios en la medida de que esta relación influye en la eficiencia productiva, lo que a su vez determina su competitividad (Ruiz-Mercado, 2006). Los cambios en la productividad se deben principalmente a tres factores relacionados: (i) la tecnología utilizada (Li, 2018), (ii) el proceso de producción, y (iii) el entorno en el que se desarrolla la producción de cada una de estas empresas. La productividad es una preocupación esencial de cualquier organización, ya que afecta al bienestar de la organización y al rendimiento tanto que las organizaciones

que no puedan formular estrategias o recursos adecuados para mantener su talento inevitablemente bajarán su productividad (Alkhaldi y Abdallah, 2019). No obstante, en el campo del servicio, que atañe a esta investigación, medir y determinar la productividad puede resultar un asunto difícil (Shrouf et al., 2020).

El desempeño laboral alude al comportamiento de los empleados, aspecto relevante para el logro de las metas organizacionales (Campbell y Wiernik 2015). Según Chiavenato (2000), el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la empresa y supone el desempeño de tareas que contribuyen a la producción de un bien o a la prestación de un servicio, así como a la atmósfera social y psicológica (Dalal et al., 2020). También puede incluir, como explican Dalal et al. (2020) el comportamiento proactivo, comportamiento creativo y el desempeño adaptativo (modificaciones del comportamiento como respuesta a las demandas de un entorno nuevo o cambiante). Las dimensiones del desempeño laboral más ampliamente usadas son las tareas (actividades técnicas) y el contexto, esto es, la contribución del empleado para ir más allá de las obligaciones técnicas y cooperar para que la organización alcance sus metas (Moscoso, Salgado y Anderson, 2017). Spector y Fox (2005) agregan una dimensión, lo contraproducente, que se refiere a los comportamientos que van en contra de las metas de la organización.

El desempeño laboral varía de un trabajador a otro porque depende de las habilidades y actitudes relacionadas con su rol en la empresa, su nivel de educación, su motivación, la supervisión, los factores situacionales de cada individuo y el entorno en el que realiza su trabajo (Santamaría y Ojeda, 2020). La evaluación del desempeño laboral debe estar presente en las organizaciones como una herramienta fundamental para el desarrollo de los talentos humanos en una organización (Chiavenato, 2001). Esta debe ser un proceso regular y sistemático diseñado para evaluar el desempeño y el potencial de cada trabajador en el área asignada, debe permitir identificar las competencias y habilidades de los talentos humanos y así mejorar la eficiencia y eficacia de cada organización (Álvarez-Indacochea et al., 2017).

El rendimiento laboral está estrechamente relacionado con la productividad de una empresa. De hecho, optimizar el rendimiento humano en los ámbitos económicos es fundamental para mejorar el rendimiento, la fiabilidad y la productividad de una institución tanto a nivel individual como grupal (Aithal y Kumar, 2016). Y una alta productividad organizativa conduce a una mayor recompensa de los empleados, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso organizativo (Steers y Porter, 1983).

Por lo tanto, para lograr una mayor productividad de la empresa y un mejor rendimiento laboral, es vital que los empleados estén satisfechos con su trabajo, lo que conduce a un mayor compromiso con la empresa.

CAPÍTULO 3

EL SECTOR DE ALOJAMIENTO EN ECUADOR

Entrena a la gente lo suficientemente bien como para que se puedan ir, trátalas lo suficientemente bien como para que se quieran quedar.

RICHARD BRANSON

3.1. Antecedentes

3.1.1. Situación del Turismo Internacional

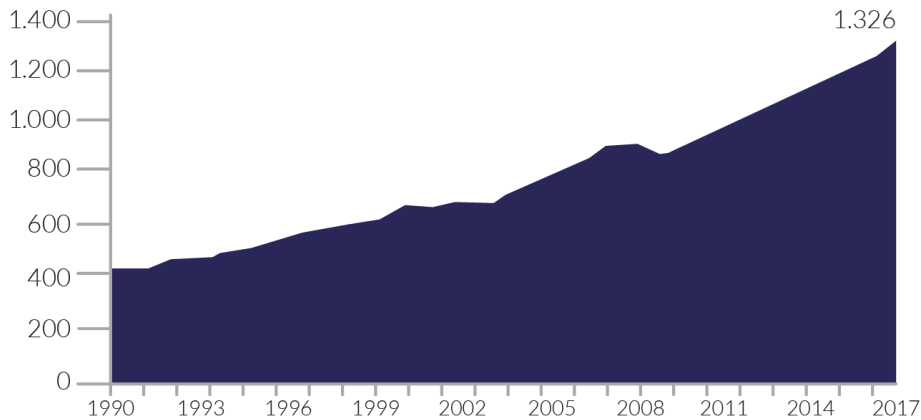
De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018a), durante las últimas seis décadas el turismo se ha tornado en uno de los ámbitos económicos que ha experimentado una continua expansión y diversificación por lo cual constituye una de las actividades de mayor importancia para la economía a nivel mundial (Giampiccoli y Saayman, 2018). Asimismo, es reconocido su potencial económico en países o regiones pobres con pocas oportunidades competitivas de exportación en otros ámbitos. Además, se ha comprobado que la expansión de los recursos humanos y la tecnología dentro de la economía no son los únicos factores de expansión económica, sino también el crecimiento de los ingresos en divisas (Balaguer y Cantavella-Jordá, 2002).

Las actividades de turismo de los países en desarrollo han crecido a una tasa media anual de 11% y en la última década superaron las exportaciones de manufacturas en un 40% en los países en desarrollo y las exportaciones agrícolas para la mitad de ellos (Faber y Gouber, 2019). El turismo representa el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) y aporta uno de cada diez puestos de trabajo en el mundo. De igual forma, representa el 6% del total de las exportaciones mundiales de mercancías y servicios, lo que supone, para tener una referencia, el 30% del comercio internacional de servicios en 2014 (Ohlan, 2017). Como categoría mundial de exportación, el turismo ocupa el tercer puesto, tan solo por detrás de los productos químicos y de combustibles, y por delante de la automoción y de la alimentación (Balli, Curry y Balli, 2015; Tugcu, 2014).

La Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT, 2019) estima que a nivel internacional solo hubo 25 millones de llegadas de turistas en 1950, número que aumentó a 1400 millones de llegadas internacionales por año en 2018, es decir, 56 veces más. Otra modificación ha ocurrido en los lugares de destino. En 1950, dos tercios de los turistas llegaron a Europa, en 2018, esa cifra descendió a alrededor del 50%, si bien sigue siendo la región turística más importante del mundo, con Francia a la cabeza. Asia y el Pacífico tenían una importancia muy pequeña como destino turístico en 1950. Sin embargo, en 2018, solamente uno de cada cuatro turistas llegó a la región.

Figura 3.1

Llegada de turistas internacionales

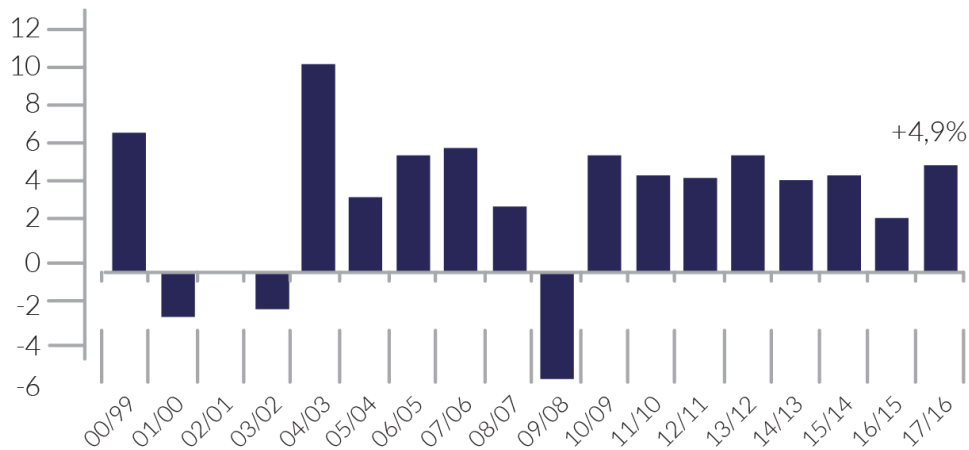


Fuente: Panorama Organización Mundial del Turismo (2018b).

Una gran demanda de viajes tanto en mercados tradicionales como emergentes propició el crecimiento en los ingresos a nivel mundial. Así, en 2017 los ingresos por turismo internacional aumentaron un 4,9% hasta alcanzar los 1,34 billones de dólares. El detalle se puede visualizar en la figura 15.

Figura 3.2

Ingresos por turismo internacional



Fuente: Organización Mundial del Turismo (2018b).

No obstante, hay que apuntarlo, la Organización Mundial del Trabajo (2020) advierte que los destinos recibieron 900 millones menos de turistas internacionales entre enero y octubre de 2020, frente al mismo periodo de 2019, lo que implica una pérdida de 935 000 millones de dólares en ingresos por exportaciones del turismo internacional.

La región de las Américas en 2017 recibió alrededor de 211 millones de llegadas de turistas internacionales lo cual representó un 5% de incremento en comparación con el 2016, un crecimiento notable, si bien menor a lo que producen otras regiones como Europa o el noreste de Asia (Monterrubio et al., 2020). Los ingresos provenientes del turismo llegaron a los 326000 millones de dólares e implicaron el 24% de los ingresos turísticos mundiales en 2017, aunque la situación difiere según los países. En tal sentido, los viajes y el turismo suponen el 8,5% del PIB alrededor del 10% de los puestos de trabajo en esta región.

Tabla 3.1

Incremento en el número de turistas e ingresos por turismo en la región de Las Américas

Región	Llegadas de Turistas	Ingresos por Turismo
América del Norte	+ 4 %	+ 1 %
El Caribe	+ 3 %	+ 4 %
América Central	+ 5 %	+ 4 %
América del Sur	+ 8 %	+ 2 %

Fuente: Panorama OMT del Turismo Internacional (2018).

En América Latina, el aporte del turismo a la economía es significativa, tanto que en 2018 el sector contribuyó con el 8,7% del total a su economía y generó 16,2 millones de puestos de trabajo (7,8% del total de empleos) (WTTC, 2019). La relevancia del turismo en la región está asociada a factores sociales, culturales, ambientales y responden a las políticas estatales (Monterrubio et al., 2020).

3.1.2 Contexto Geográfico de Estudio

Para el desarrollo de la investigación propuesta se han escogido las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil. Cuenca fue escogida por ser una ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad y por ser la tercera ciudad más poblada del país. Quito, de igual modo, fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad, es la capital de Ecuador, cuenta con un aeropuerto internacional y es la segunda ciudad más poblada del Ecuador. Guayaquil es la primera ciudad más poblada del Ecuador, ha sido reconocida como capital económica del país por ser uno de los principales puertos y es el punto de entrada para Galápagos, considerado *destino estrella* del país.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las ciudades y una caracterización del sector de alojamiento de dichos sitios, con principal énfasis en los

hoteles; seguidamente detallaremos la metodología, herramientas, técnicas y materiales para el desarrollo del estudio.

3.1.3 Sector de Alojamiento en la ciudad de Cuenca

Figura 3.3

Mapa de ubicación de la ciudad de Cuenca (Ecuador)



Fuente: Elaboración propia en base al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cuenca (2011).

La ciudad de Cuenca, también conocida como la Atenas del Ecuador, se localiza al noreste de la provincia del Azuay. Es la tercera ciudad más poblada del país con 603.269 habitantes. Cuenta con una superficie total de 15.730 hectáreas. Está ubicada a 2.530 metros sobre el nivel del mar y está rodeada de cadenas montañosas por ubicarse en el callejón interandino del país. Posee un clima templado con una temperatura promedio de 14°C y está rodeada por cuatro ríos: Tomebamba, Yanuncay, Tarqui y Machángara. En cuanto a la actividad turística, diversas condiciones convierten a la ciudad de Cuenca en un punto obligatorio para la visita de turistas nacionales y extranjeros. Sin lugar a duda, es una ciudad singular debido a las costumbres y tradiciones que aún conservan sus habitantes, a sus paisajes naturales, su clima primaveral, la amabilidad de su gente y la arquitectura cañari, inca, colonial y republicana, aspectos que le otorgan un valor agregado a la ciudad.

En 1982 el centro histórico de la ciudad de Cuenca fue declarado Patrimonio Cultural del Estado Ecuatoriano por poseer sitios arqueológicos de culturas prehispánicas, así como inmuebles representativos de la etapa Colonial y Republicana. El 1 de diciembre de 1999 al centro histórico de Cuenca la UNESCO le declaró Patrimonio Cultural de la Humanidad en razón de la importancia histórica, cultural y arquitectónica. Desde que Cuenca fue declarada Patrimonio de la Humanidad, la actividad turística se ha incrementado significativamente,

de manera que los establecimientos de alojamiento, restaurantes, agencias de viajes y otros servicios relacionados con el turismo han comenzado a consolidarse en el mercado turístico (Ullauri et al, 2018). Hoy en día, la ciudad de Cuenca es uno de los destinos turísticos más importantes del Ecuador: en el año 2017 recibió 980.321 visitantes de los cuales 783.442 fueron nacionales y 196.879 extranjeros. Esto refleja la importancia del desarrollo del turismo para la ciudad y su economía.

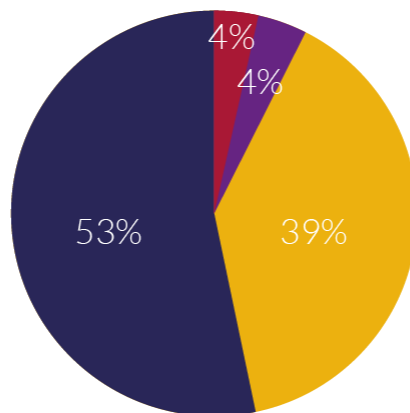
3.1.3.1. Características generales de los establecimientos de alojamiento de Cuenca.

a) Clasificación de los establecimientos de alojamiento

Cuenca cuenta con un total de 229 establecimientos de alojamiento (Ministerio de Turismo, 2018b) clasificados de la siguiente manera:

Figura 3.4

Distribución de los establecimientos de alojamiento en la ciudad de Cuenca de acuerdo



■ Hostería ■ Casa de huéspedes ■ Hotel ■ Hostal

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

b) Tasa de ocupación hotelera, tarifa e ingresos promedio por habitación

Los establecimientos de lujo tienen el porcentaje más alto de ocupación hotelera con un 62,83%, seguido de los establecimientos de primera categoría con un 47,93%. La tarifa promedio por habitación más alta es de USD 94,95 y los ingresos promedio por habitación más altos son USD 59,65, corresponden a los establecimientos de lujo. La tasa de ocupación más baja corresponde a los establecimientos de segunda categoría con un 11,11%; mientras que la tarifa promedio por habitación más baja es USD 17,13; y los ingresos promedio para

habitación más bajos son de USD 5,76, corresponden a las empresas de alojamiento de cuarta categoría (Ministerio de Turismo, 2018b).

Tabla 3.2

Tasa de ocupación hotelera, tarifa e ingresos promedio por habitación según la categoría de los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Cuenca

Categoría	Tasa de Ocupación Hotelera	Tarifa Promedio por Habitación	Ingresos Promedio por Habitación
1 Estrella o Cuarta	33,62%	USD 17,13	USD 5,76
2 Estrellas o Tercera	35,09%	USD 21,63	USD 7,59
3 Estrellas o Segunda	11,11%	USD 43,09	USD 4,79
4 Estrellas o Primera	47,93%	USD 51,99	USD 24,92
5 Estrellas o Lujo	62,83%	USD 94,95	USD 59,65

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Catastro Nacional de Establecimientos de alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

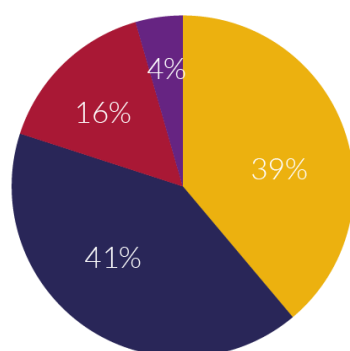
3.1.3.2 Características de los hoteles de la ciudad de Cuenca.

a) Clasificación de los hoteles de la ciudad de Cuenca según su categoría

Los hoteles en la ciudad de Cuenca son el segundo tipo de establecimiento de alojamiento turístico con mayor número de empresas (90 en total) después de los hostales. De acuerdo con la categorización de los hoteles, el mayor porcentaje corresponde a hoteles de segunda categoría con un 41%, (figura 3.5). De esta forma, en la ciudad de Cuenca existe una mayor concentración de hoteles de segunda y tercera categoría

Figura 3.5

Clasificación de los hoteles de la ciudad de Cuenca de acuerdo con su categoría



■ 2 Estrellas o tercera ■ 3 Estrellas o segunda

■ 4 Estrellas o primera ■ 5 Estrellas o lujo

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Catastro Nacional de Establecimientos de alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

b) Cantidad de plazas ofertadas por los hoteles de Cuenca según su categoría

Tabla 3.3

Número de plazas ofertadas por los hoteles de Cuenca de acuerdo con la categoría de cada hotel

Categoría	Número de Plazas Ofertadas	Porcentaje Acumulado
2 Estrellas o Tercera	1657	35%
3 Estrellas o Segunda	1908	40%
4 Estrellas o Primera	709	15%
5 Estrellas o Lujo	468	10%
Total	4742	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

En cuanto al número de plazas de alojamiento, los hoteles ofrecen un total de 4742 plazas diarias, las cuales, según la categoría de cada establecimiento, se distribuyen

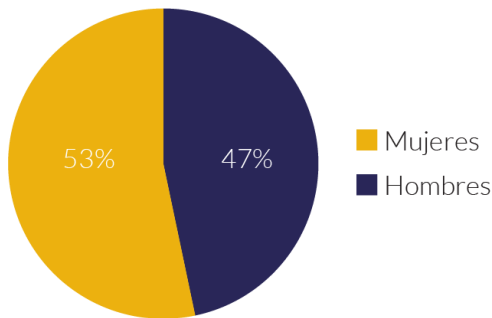
conforme se detalla en la tabla 3.3 podemos apreciar que el mayor número de plazas de alojamiento es ofertado por los hoteles de segunda y tercera categoría.

c) Cantidad de empleos generados por los hoteles de Cuenca según su categoría

Los hoteles en la ciudad de Cuenca generan un total de 1.032 empleos de los cuales, el 53% es ocupado por mujeres y el 47% por hombres. Según la categoría del establecimiento, los hoteles de segunda categoría promueven el mayor porcentaje de empleos con un 36%. El detalle de la información se puede observar en las figuras 3.6 y 3.7.

Figura 3.6

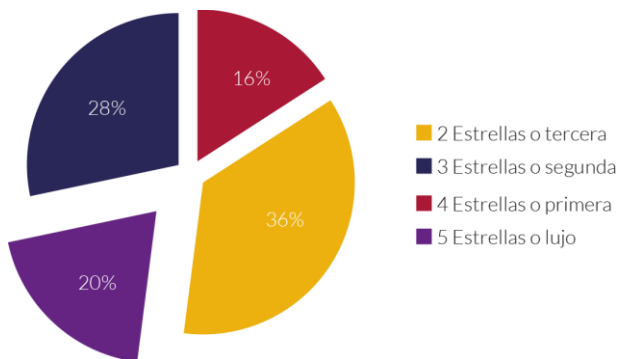
Porcentaje de empleos generados por el sector de alojamiento según el género de las personas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Catastro Nacional de establecimientos de alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

Figura 3.7

Porcentaje de empleos generados según la categoría del establecimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

3.1.4 Sector de Alojamiento en la Ciudad de Quito

Quito es la capital de Ecuador y de la provincia de Pichincha. Es la segunda capital más alta del mundo y está a 2.830 metros sobre el nivel del mar. Tiene una superficie de 4183 km² y unos 2,2 millones de habitantes. El centro histórico de Quito es el más grande y mejor conservado de Latinoamérica. También fue la primera ciudad, junto con Cracovia, en ser declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO el 8 de septiembre de 1978 (Ministerio de Turismo, 2016). Quito es una de las ciudades más importantes para la actividad turística en Ecuador, puesto que es uno de los puntos de entrada de turistas extranjeros gracias a su aeropuerto internacional. Y es un sitio particularmente atractivo para los turistas nacionales y extranjeros porque está ubicado en la Cordillera de los Andes y en la Mitad del Mundo, además es la capital del país y posee una riqueza cultural y arquitectónica en su Centro Histórico.

Figura 3.8

Mapa de ubicación de la ciudad de Quito (Ecuador)



Fuente: Elaboración propia en base al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cuenca (2011).

Entre enero y octubre de 2018, la ciudad de Quito recibió 690037 turistas lo que representó un aumento del 6% en comparación con el año 2017; se espera que para el año 2021 lleguen a la ciudad 813982 turistas (Quito Turismo, 2018). Con respecto a su planta turística, a continuación, podremos apreciar algunos datos relevantes sobre el sector de alojamiento.

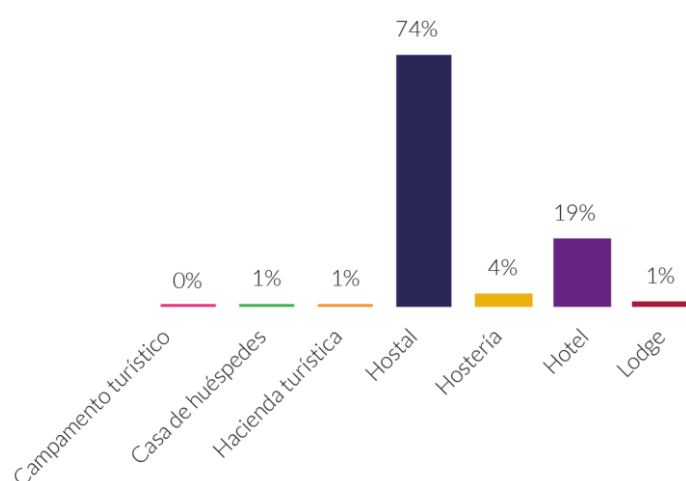
3.1.4.1 Características generales de los establecimientos de alojamiento de Quito.

a) Clasificación de los establecimientos de alojamiento de Quito

De acuerdo con los resultados obtenidos, la ciudad de Quito cuenta con un total de 599 establecimientos de alojamiento, distribuidos de la manera en que se indica en la figura 3.9:

Figura 3.9

Distribución de los establecimientos de alojamiento en la ciudad de Quito de acuerdo con su clasificación



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

b) Tasa de ocupación hotelera, tarifa e ingresos promedio por habitación

Los establecimientos de primera categoría tienen el porcentaje más alto de ocupación hotelera, aunque la diferencia porcentual con los establecimientos de lujo es mínima, el 0,98%. La tasa de ocupación hotelera de los establecimientos de segunda y tercera categoría es similar y su diferencia porcentual es solamente del 0,58%. Los establecimientos de 5 estrellas mantienen la tarifa promedio por habitación más alta que es de USD 90,18, al igual que los ingresos promedio por habitación más altos, con USD 54,94; mientras que la tarifa promedio por habitación más baja es de USD 24,75 y los ingresos promedio para habitación más bajos son de USD 8,02, que corresponden a los establecimientos de tercera categoría.

Tabla 3.4

Tasa de ocupación hotelera, tarifa e ingresos promedio por habitación según la categoría de los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Quito

Categoría	Tasa de Ocupación Hotelera	Tarifa Promedio por Habitación	Ingresos Promedio por Habitación
2 Estrellas o Tercera	32,08%	USD 24,75	USD 8,02
3 Estrellas o Segunda	32,66%	USD 52,96	USD 17,30
4 Estrellas o Primera	61,90%	USD 71,48	USD 44,24
5 Estrellas o Lujo	60,92%	USD 90,18	USD 54,94

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

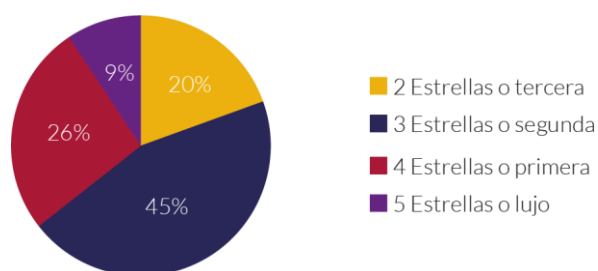
3.1.4.2 Características de los hoteles de la ciudad de Quito.

a) Clasificación de los hoteles de Quito según su categoría

La ciudad de Quito cuenta con 118 hoteles, los cuales conforman el segundo tipo de establecimiento de alojamiento turístico con mayor número de empresas después de los hostales. Los hoteles pueden categorizarse conforme se grafica en la figura 3.10:

Figura 3.10

Clasificación de los hoteles de la ciudad de Quito de acuerdo con su categoría



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

b) Cantidad de plazas ofertadas por los hoteles de Quito según su categoría

En cuanto al número de plazas de alojamiento, los hoteles ofrecen un total de 10238 plazas diarias, las cuales, según la categoría de cada establecimiento, están distribuidas como se detalla en la tabla 3.5:

Tabla 3.5

Número de plazas ofertadas de acuerdo con la categoría de cada hotel de Quito

Categoría	Número de Plazas Ofertadas	Porcentaje Acumulado
2 Estrellas o Tercera	1.311	13%
3 Estrellas o Segunda	2.729	26%
4 Estrellas o Primera	3.247	32%
5 Estrellas o Lujo	2.951	29%
Total	10. 238	100%

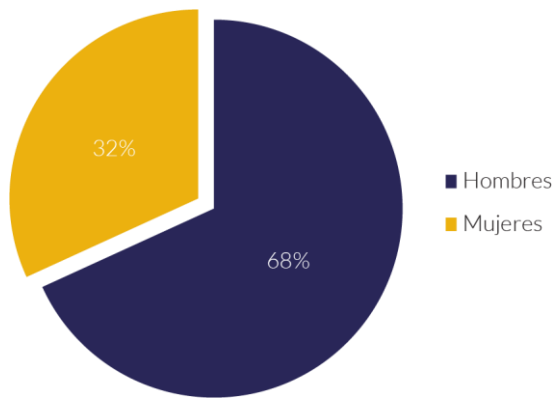
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

b) Cantidad de empleos generados por los hoteles de Quito según su categoría

Los hoteles en la ciudad de Quito generan 3.420 fuentes de empleo, el 68% son ocupadas por mujeres y el 32% por hombres (figura 34). El porcentaje de empleos promovidos según la categoría de los establecimientos de alojamiento se aprecia en la figura 3.11.

Figura 3.11

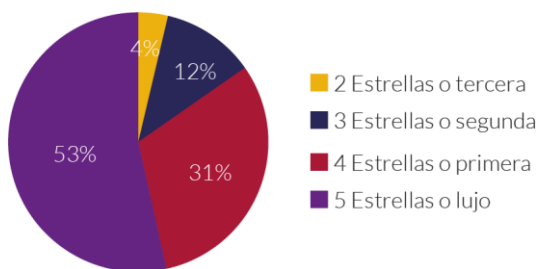
Porcentaje de empleos generados por el sector de alojamiento según el género de las personas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

Figura 3.12

Porcentaje de empleos generados según la categoría de los establecimientos de alojamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

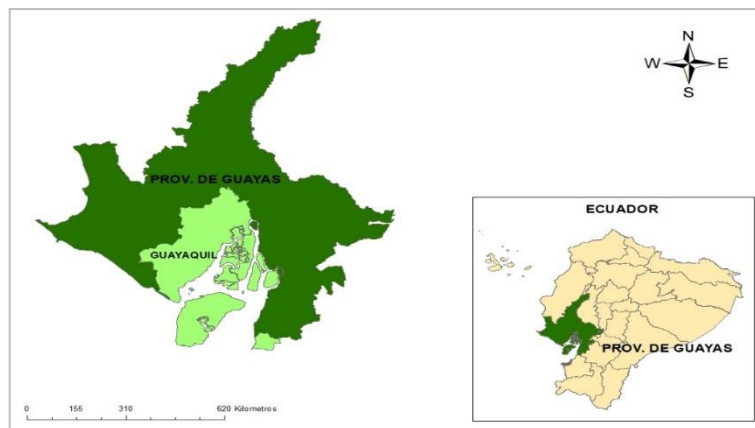
3.1.5 Sector de Alojamiento en la Ciudad de Guayaquil

Guayaquil se encuentra ubicada en la parte noroccidental de América del Sur, en la región Costa del Ecuador y es capital de la provincia del Guayas. Es la ciudad más poblada

del país con aproximadamente 2.500.000 millones de habitantes. Posee una extensión territorial de 345 km². Su ubicación privilegiada en la costa del océano Pacífico ha sido un factor favorecedor para el desarrollo del comercio, una de sus principales actividades económicas. Guayaquil, desde la época de la Colonia, fue uno de los puertos marítimos y fluviales más importantes de América del Sur por su privilegiada ubicación geográfica (Autoridad Portuaria de Guayaquil, s.f.), por lo que ha sido reconocida actualmente como capital económica del país.

Figura 3.13

Mapa de ubicación de la ciudad de Guayaquil (Ecuador)



Fuente: Elaboración propia en base al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cuenca (2011).

En cuanto a la actividad turística, con el transcurso de los años la ciudad de Guayaquil se ha convertido en un importante destino turístico tanto para visitantes nacionales como extranjeros. La ciudad ha entrado en una fase de renovación y modernización contando con una variada oferta turística, lo cual ha dado lugar a un crecimiento en la afluencia de turistas nacionales y extranjeros en los últimos años (Hoyos y Rendón, 2015). Con respecto a la planta turística, a continuación, se presentan datos relevantes sobre el sector de alojamiento en la ciudad de Guayaquil.

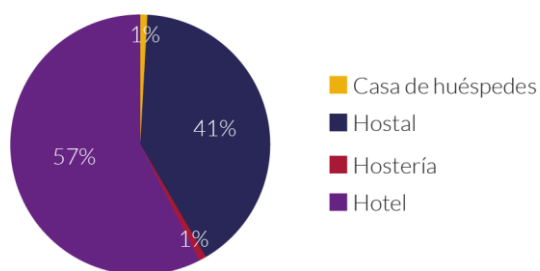
3.1.5.1 Características generales de los establecimientos de alojamiento de Guayaquil

a) Clasificación de los establecimientos de alojamiento en la ciudad de Guayaquil

La ciudad de Guayaquil cuenta con un total de 113 establecimientos de alojamiento, los cuales se clasifican conforme explica la figura 3.14:

Figura 3.14

Distribución de los establecimientos de alojamiento en la ciudad de Guayaquil de acuerdo con su clasificación



Fuente: Elaboración propia a partir del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

b) Tasa de ocupación hotelera, tarifa e ingresos promedio por habitación

La tabla 3.6 explica en detalle la tasa de ocupación hotelera, tarifas promedio e ingresos promedio por habitación que predominan en la ciudad. Al igual que en las ciudades anteriores, el más alto en todos los ámbitos corresponde al hotel 5 estrellas.

Tabla 3.6

Tasa de ocupación hotelera, tarifa e ingresos promedio por habitación según la categoría de los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Guayaquil

Categoría	Tasa de Ocupación Hotelera	Tarifa Promedio por Habitación	Ingresos Promedio por Habitación
3 Estrellas o Segunda	44,93%	USD 48,86	USD 21,94
4 Estrellas o Primera	56,0%	USD 72,06	USD 40,50
5 Estrellas o Lujo	80,5%	USD 96,84	USD 77,62

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

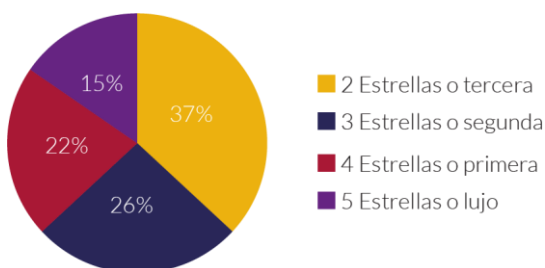
3.1.5.2 Características de los hoteles de la ciudad de Guayaquil.

a) Clasificación de los hoteles de la ciudad de Guayaquil según su categoría

La ciudad de Guayaquil cuenta con 65 hoteles siendo estos el principal tipo de alojamiento que predomina en la ciudad. La figura 3.15 detalla las clases de hotel existentes:

Figura 3.15

Clasificación de los hoteles de la ciudad de Guayaquil de acuerdo con su categoría.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

b) Cantidad de plazas ofertadas por los hoteles de Guayaquil según su categoría

La tabla 3.7 da cuenta del número de plazas de alojamiento ofertadas y el porcentaje acumulado que posee los hoteles de la ciudad:

Tabla 3.7.

Número de plazas ofertadas de acuerdo con la categoría de cada hotel

Categoría	Número de Plazas Ofertadas	Porcentaje Acumulado
2 Estrellas o Tercera	2.480	29%
3 Estrellas o Segunda	1.764	20%
4 Estrellas o Primera	1.869	22%
5 Estrellas o Lujo	2.578	30%
Total	8.691	100%

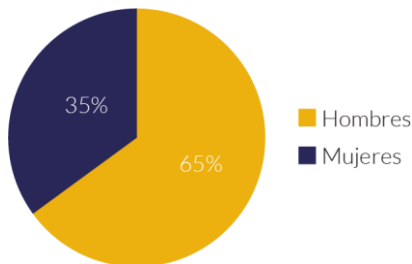
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

c) Cantidad de empleos generados por los hoteles de Quito según su categoría

Los hoteles en la ciudad de Quito generan 3.224 de empleos de los cuales el 35% son ocupadas por mujeres y el 65% por hombres. De acuerdo con la categoría del establecimiento, los hoteles de lujo incentivan el mayor porcentaje de empleos, seguido de los hoteles de primera, tercera y segunda categoría, como se explica en la figura 3.16.

Figura 3.16

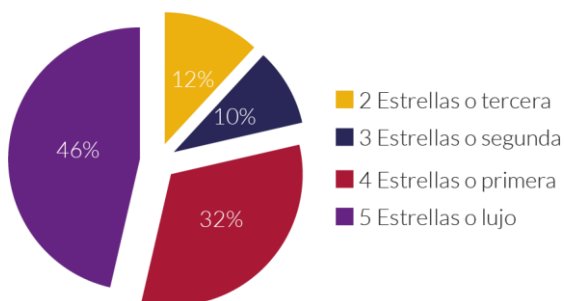
Porcentaje de empleos generados por el sector de alojamiento según el género de las personas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

Figura 3.17

Porcentaje de empleos generados según la categoría de los establecimientos de alojamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Catastro Nacional de Establecimientos de Alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

3.2 Situación del Turismo en Ecuador

Ecuador es un país del noroeste de América del Sur. Tiene una extensión territorial de 270.670 km² y según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2018) cuenta actualmente con 17 139 516 habitantes. Está catalogado como uno de los 17 países con mayor biodiversidad del mundo (Lozano Carpio, 2019), debido a que su territorio está dividido geográficamente en cuatro regiones naturales: la Costa, la Sierra, la Amazonía y la Región Insular o Galápagos (Roux, 2013), esta última un archipiélago oceánico complejo, diverso y ecológicamente mejor conservado que es la segunda reserva marina más grande del mundo después de la Gran Barrera de Coral de Australia. Los atractivos turísticos del país son reconocidos en todo el mundo, lo que se confirma con las declaraciones de algunos sitios Patrimonio Natural de la Humanidad: el Área Marina Protegida y el Parque Nacional

Galápagos y el Parque Nacional Sangay; Santuario de Ballenas en Galápagos; Reservas de la Biosfera en Galápagos, Yasuní, Sumaco, Podocarpus-El Cóndor y El Cajas; y Patrimonio de la Humanidad: el Qapac Ñan.

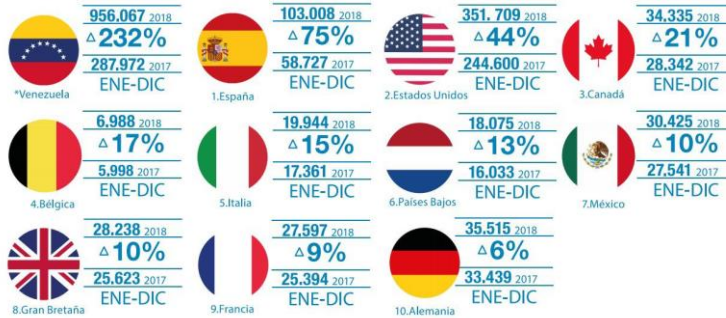
Además de la gran diversidad natural, el país posee una amplia diversidad étnica. Según el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODENPE), en el territorio ecuatoriano conviven 14 nacionalidades y 18 pueblos indígenas (CARE Ecuador, 2016). Esta riqueza dio lugar a que la música-cantos-bailes de la marimba propia de los descendientes del pueblo afro, el tejido tradicional del sombrero y el patrimonio oral y manifestaciones culturales del pueblo záparo fueran declarados Patrimonio de la Humanidad. Tal diversidad cultural y ambiental otorga al país una gran ventaja comparativa a nivel mundial en el ámbito turístico (Roux, 2013).

El turismo en Ecuador se reconoce como la tercera industria no petrolera más importante después de las exportaciones de banano y camarón (Ministerio de Turismo, 2019a). Considerando esta situación, el turismo se ha convertido en una prioridad para el Estado. El 19 de abril de 2001, el Decreto Ejecutivo 1424, publicado en el Diario Oficial 309, declaró la actividad turística como prioridad de la política estatal, disponiendo la implementación de estrategias para el crecimiento y mejoramiento del sector. Asimismo, el Ministerio de Turismo ha asumido la tarea de promover la actividad y asegurar las condiciones adecuadas para que el país sea competitivo en el mercado internacional. Además, en el marco de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, se ha promovido el turismo como un enfoque consciente, sostenible y respetuoso con el medio ambiente y las comunidades sociales, al tiempo que se ha incluido como un área prioritaria para el cambio de la matriz productiva. Para lograr estos objetivos, el MINTUR (Ministerio de Turismo ecuatoriano) ha elaborado el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible del Ecuador al 2020 (Altamirano Benítez et al., 2018).

Algunos resultados de dicha política ya son visibles. Los ingresos de divisas por turismo en el país aumentaron un 7% entre 2013 y 2017, según el Registro de Viajes del Banco Central del Ecuador (MINTUR, 2018c). Actualmente, el turismo aporta el 2% de forma directa y el 5% de forma indirecta e inducida al PIB nacional. En Ecuador, alrededor de uno de cada 20 puestos de trabajo corresponde a la industria del turismo, que se encuentra entre los cinco primeros sectores económicos que contribuyen al empleo nacional (MINTUR, 2018c). En cuanto al número de visitantes, un total de 2,4 millones de turistas llegaron al país en el periodo enero-noviembre de 2018 en 2018 (MINTUR, 2019b).

Figura 3.18

Llegada de turistas internacionales a Ecuador durante el período enero-noviembre 2018

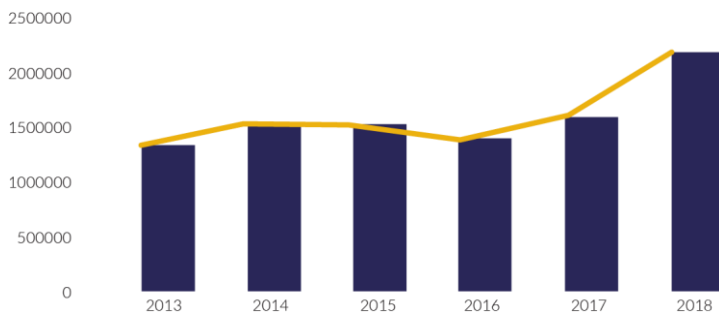


Fuente: Indicadores Turísticos, Ministerio de Turismo (2019b).

Con respecto a la llegada de extranjeros a Ecuador en un período de cinco años (2013-2018), se puede observar que entre 2016 y 2017 se evidencian períodos de estabilidad marcados por leves incrementos y declives en la llegada de visitantes extranjeros. Sin embargo, para el año 2018 el incremento en el número de llegadas de turistas es significativo lo que representa un crecimiento de la actividad turística del 53,4% con respecto al año 2017.

Figura 3.19

Evolución de llegadas internacionales en Ecuador en el periodo 2013-2018



Fuente: Portal de Servicios del Ministerio de Turismo (2018a), sección Turismo en Cifras.

En cuanto a los principales destinos emisores de turistas que ingresaron al país entre enero-noviembre 2018 fueron: Estados Unidos, Colombia, Perú, España, Chile, Argentina, Alemania, Canadá, México y Reino Unido.

Tabla 3.8

Principales países emisores de turistas que ingresaron al país durante el período enero-noviembre 2018

N°	País
1	Estados Unidos
2	Colombia
3	Perú
4	España
5	Chile
6	Argentina
7	Alemania
8	Canadá
9	México
10	Reino Unido

Fuente: Portal de Servicios del Ministerio de Turismo (2018a) sección Turismo en Cifras.

En la región latinoamericana, conforme indica el porcentaje de crecimiento de llegadas de turistas extranjeros durante el período 2016-2017, se han determinado nueve países como destinos turísticos competidores, en ese grupo está Ecuador que se ubica en el octavo puesto. Los principales destinos competidores de Ecuador son: México, Brasil, Argentina, Chile, Perú, Costa Rica, Colombia y Bolivia (MINTUR, 2019c).

Tabla 3.9

Países competidores dentro de la región latinoamericana según el porcentaje de crecimiento de llegadas de turistas extranjeros durante el período 2016-2017

N°	Región	Crecimiento	
		2016	2017
1	México	35,0	36,7
2	Brasil	6,6	6,4
3	Argentina	5,6	5,8
4	Chile	5,4	5,6
5	Perú	3,7	3,9
6	Costa Rica	2,9	3,1
7	Colombia	2,5	2,6
8	Ecuador	1,4	1,6
9	Bolivia	1,0	1,0

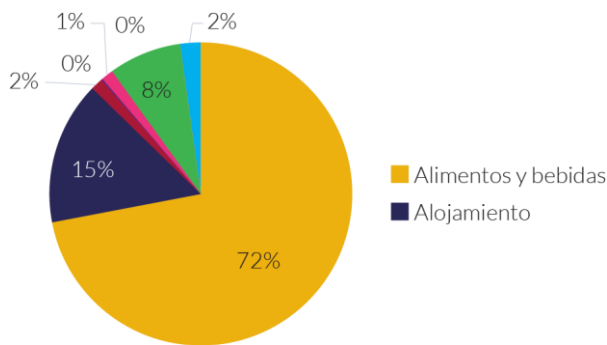
Fuente: Perfiles de Turismo Internacional, del Ministerio de Turismo (2018c).

En este contexto, el turismo es una actividad clave para la economía del país debido a su contribución al PIB y como una importante fuente de empleo. Por esta razón, es importante conocer su oferta turística tanto en su planta turística como en sus atractivos turísticos.

En cuanto a planta turística, Ecuador cuenta con 23.933 establecimientos turísticos registrados en el MINTUR; la actividad predominante a la que se dedican es alimentos y bebidas con el 72%, luego alojamiento con 3658 establecimientos que representan el 15%, operación el 8% y el restante 5%; se distribuyen en intermediación, parques de atracción estables, transportación, casinos y salas de juego y centros turísticos comunitarios.

Figura 3.20

Establecimientos Turísticos registrados en el Ministerio de Turismo al año 2018



Fuente: Portal de Servicios del Ministerio de Turismo (2018a) sección Turismo en Cifras.

En cuanto a los atractivos turísticos, Ecuador ha sido reconocido como el País de los Cuatro Mundos, debido a su división regional: Costa del Pacífico, Andes, Amazonía y Galápagos (Lozano Carpio, 2019); cada región ofrece la posibilidad de apreciar una diversidad de atractivos turísticos según el gusto del visitante (Villagómez et al., 2020). De igual modo, sobresalen ciudades por la gran escala de su desarrollo comercial e industrial y por su enorme potencial turístico.

La ciudad de Quito, conocida como la Mitad del Mundo, está atravesada por la Línea Equinoccial, como prefiguró la Misión Geodésica francesa en 1736, que la definió como el meridiano equinoccial del planeta. Con el tiempo, se ha convertido en uno de los principales centros de visita por los turistas tanto por su condición de geográfica como por sus atractivos turísticos, entre los que destacan: El Panecillo, Plaza de la Independencia, Plaza San Francisco, Calle la Ronda, Museos de la ciudad, por su innumerable cantidad de iglesias, entre otros. Su centro histórico fue declarado *World Heritage Site* por la UNESCO en 1978 con el propósito de preservar su estilo colonial, la primera ciudad en el mundo en ser reconocida de esta manera. También se destaca por su alta actividad como destino turístico: en el año 2017, de enero a noviembre, recibió a 652 931 turistas no residentes, con una ocupación hotelera estimada del 46,02% (Quito Turismo, 2020).

Guayaquil, conocida como la Perla del Pacífico, es el puerto principal del país. Dispone de un aeropuerto internacional y de otros atractivos turísticos como: parques, plazas monumentos, iglesias, murales, playas, vitrales, museos, rutas, malecones, paseos en el río Guayas, arqueología de los pueblos antiguos, atractivos de naturaleza (bosques tropicales y manglares) entre otros; a lo cual se suma una amplia oferta gastronómica (Guayaquil Turismo EP, 2017). Su principal atractivo es el Malecón del Salado, que se asienta a orillas

de la ría del mismo nombre. Con una extensión de 400 m, fue construido con la consigna de ser la obra emblemática de la ciudad, parte del proceso de renovación urbana que ha recuperado este estuario. Esta ciudad portuaria ha sido reconocida por las Naciones Unidas como un "*modelo de renovación urbana para América Latina*" (Poveda Burgos et al., 2018).

Cuenca se destaca por haber sido declarada Patrimonio de la Humanidad en 1999, una razón de peso para que el turismo dé un paso adelante. La ciudad cuenta con numerosos atractivos como museos, iglesias, monumentos arquitectónicos, atractivos naturales y una amplia oferta gastronómica con productos típicos de la región andina (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, s.f.).

3.2. Antecedentes Históricos de la Actividad Hotelera en el Ecuador

El ser humano siempre ha viajado. En principio, se movilizaba en búsqueda de comida o cobijo; luego debió desplazarse con el afán de conquistar nuevos territorios, y hoy en día se viaja sobre todo por placer o negocios. Los primeros indicios sobre la actividad hotelera en Ecuador pueden remontarse a la época del Imperio Inca cuando se construyó una importante red vial conocida como Qhapaq Ñan, que iba desde del río Angasmayo en Colombia hasta el río Maule en Chile. Esta red vial fue de especial importancia para facilitar el desplazamiento de personas por motivos comerciales, políticos o religiosos, por lo cual hubo la necesidad de levantar infraestructuras que servirían como lugares para el descanso de los viajeros. Tales construcciones se ubicaron a lo largo de todo el Qhapaq Ñan y eran de dos clases: los *tambos* que eran sitios de resguardo y descanso y contaban con alimento para sus visitantes; y los *chasquihuasis* que eran construcciones menores utilizadas para viajes cortos de uso exclusivo de los chasquis (Caiza y Molina, 2012).

Posteriormente, en la época Colonial hasta mediados del siglo XIX, los viajes en el país fueron principalmente de carácter emisivo: se realizaban a diferentes países de Europa por motivos de estudio o peregrinaciones religiosas (Caiza y Molina, 2012). De esta forma, eran pocos los extranjeros que llegaban al país y en su mayoría provenían de Europa y Estados Unidos. La poca afluencia de visitantes se debía a la falta de vías de acceso y medios de transporte. Además, el diseño estructural de las ciudades, la falta de agua entubada y de baños dentro de las viviendas demostraba la poca preparación para construir hoteles y recibir viajeros. Debido a la inexistencia de hoteles de buena categoría, los viajeros buscaban hospedarse en casas familiares a las que habían sido recomendados por amigos cercanos (Valverde, 2014).

Las casas familiares tuvieron gran acogida como medio de alojamiento porque los viajeros no debían pagar ningún valor monetario. El beneficio que las familias recibían era incrementar su estatus social y su reputación dentro de la sociedad solo por el hecho de recibir en sus hogares a personajes ilustres (Valverde, 2014). Para hospedarse en casas familiares, era necesario que los visitantes extranjeros contaran con una carta de recomendación de amigos cercanos.

Junto a las casas familiares, surgieron otros medios de alojamiento como las casas de huéspedes y las casas de arriendo. Todas estas modalidades de alojamiento marcaron un aspecto importante en el desarrollo del sector hotelero en el Ecuador, puesto que algunas de las que fueron casas familiares llegaron a ser los primeros hoteles del país para lo cual reacomodaron los espacios internos que dieron lugar a las características de hotel (Valverde, 2014). A partir de la segunda mitad del siglo XIX, el desarrollo de la actividad hotelera en algunas ciudades del país ocurrió en tiempos diferentes.

Algunos hitos contribuyeron al desarrollo del turismo en general y del sector hotelero en particular. En primera instancia, el invento del ferrocarril en el siglo XIX gracias a la máquina a vapor: revolucionó el mundo de los viajes al ofrecer transporte para los viajeros a unos precios baratos (Lickorish y Jenkins, 1997). El segundo factor fue, ya en el siglo XX, el fomento de la actividad por parte de entidades estatales que ya comenzaron a avistar su importancia económica. En Ecuador, durante el gobierno Galo Plaza Lasso (1948-1952), se creó la primera oficina de turismo del país. Producto de esta iniciativa, años más tarde se fundaron empresas comerciales como Metropolitan Touring y Turismundial, pioneras en la venta del producto Islas Galápagos. Posteriormente, en 1992, durante el gobierno de Sixto Durán Ballén, se organizó el Ministerio de Turismo e Información, y en abril de 2000, mediante un decreto ejecutivo, se otorgó autonomía a todos los ministerios con lo que el Ministerio de Turismo se convirtió en el único encargado de la actividad turística del Ecuador (García Palacios, 2016).

Vale acotar, en todo caso, que el desarrollo del turismo y la actividad hotelera adquirió características particulares en cada región y ciudad. En Quito, de acuerdo con Valverde (2014), en el año de 1864, el francés Doménico Giacometti fundó la Casa Francesa, el primer hotel de la ciudad. En 1870 abrió sus puertas el Hotel Calixto propiedad de la ecuatoriana Adelaida Calixto. En 1881 se inauguró el Hotel París de propiedad del francés Gastón Carpentier. Posteriormente, desde la última década del siglo XIX hasta la mitad del siglo XX se inauguraron más hoteles en la ciudad de Quito, cuyos propietarios eran de origen

extranjero como el Hotel de Francia (1890), Hotel Continental (1907), Hotel Royal (1907), Gran Hotel Froment (1913), Hotel Metropolitano (1914), Hotel Savoy Inn (1924), Hotel Colón (1946). También se fundaron hoteles de propiedad de ecuatorianos como el Hotel Imperial (1907), Gran Hotel (1909), Hotel Ecuador (1909), Hotel Viena (1928), Hotel Majestic (1940), Hotel Quito (1960), Hotel Colon (1965) y Hotel Savoy Inn (1972). La apertura de estos nuevos negocios desencadenó un cambio en el patrimonio local y el sector de la hospitalidad se posicionó como una nueva actividad económica (Valverde, 2014).

En la ciudad de Cuenca, el desarrollo del sector hotelero empezó a partir de la década de 1960, si bien a principios del siglo XX existían las denominadas *posadas*, que proveían de alojamiento a viajeros y comerciantes que llegaban de pueblos cercanos e incluso del norte del país. Entre estas posadas se pueden mencionar a la Posada Azuaya, el Gran Hotel Azuay y el Hotel Royal. De esta forma, el surgimiento de establecimientos de hospedaje en la ciudad de Cuenca se debió en un principio a actividades comerciales o productivas y no debido al turismo. Posteriormente, en los años 60 la actividad turística empezó a desarrollarse y los primeros establecimientos de alojamiento que surgieron recibían principalmente a familias provenientes de la región Costa y esporádicamente llegaban turistas extranjeros. Entre los establecimientos de alojamiento de esta época están el Hotel Cuenca, Hotel Internacional, Hotel Majestic y Hostal Niza (Ullauri, Andrade y Córdor, 2018).

Posteriormente, a inicios de la década de 1970, se inauguraron el Hotel París Internacional, Hotel Cantabria, Hotel Emperador, Pensión San Francisco, Hotel Tito, Hostal El Galeón, Hotel España, Hotel El Conquistador y Hotel Allitiana. A partir de los años 80, aparecieron en escena el Hotel El Dorado, Hotel La Laguna, Hotel Las Américas, Residencial Los Libertadores, Hotel Atahualpa, Residencial Samay y Hostal Hurtado de Mendoza. Por último, los cambios en la configuración de la ciudad y el levantamiento de infraestructuras como la estación de autobuses y el aeropuerto reforzaron la actividad turística en la ciudad dando lugar al surgimiento de nuevos lugares de hospedaje en la década de 1990 como el Hostal Chordeleg, Hostal Bristol, Hotel Prado Inn, Hotel Italia y el Hotel Príncipe. Algunos de estos establecimientos aún prestan sus servicios, aunque cambiaron de propietario o modificaron su categoría (Ullauri et al., 2018).

Con respecto a la ciudad de Guayaquil, a finales del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX experimentó un crecimiento muy marcado relacionado con el comercio como una de sus principales actividades económicas, lo que provocó la llegada de extranjeros de

diferentes partes del mundo. Para aquella época, ya se podían encontrar en la ciudad viviendas que se dedicaban a dar posada a los visitantes (Chávez, 1998). Así, a finales del siglo XX se encontraban establecimientos de alojamiento como la Casa Posada, pensión Bolívar, posada del Boulevard, pensión Europa, pensión Italia y posada Manabita, todas ellas ubicadas preferentemente en el casco comercial, cerca de los muelles y de la terminal ferroviaria para facilitar la movilización de los viajeros. En cambio, algunos personajes importantes de la época preferían hospedarse en residencias de amistades guayaquileñas. Posteriormente, a lo largo del siglo XX se abrieron numerosos hoteles, pensiones y posadas que recibían en sus instalaciones a visitantes que llegaban a la ciudad (Aguirre, 2006).

Entre algunos de los hoteles que surgieron se encuentran el Gran Hotel París, Gran Hotel Victoria, Hotel Tívoli, Gran Hotel, Gran Hotel Ritz, Hotel Astoria, Hotel Guayaquil, Hotel Central, Hotel Bristol, Hotel Bolívar, Hotel Excelsior, Hotel Crespo, Hotel Lacassagne, Hotel del Pacífico, Hotel América, Hotel Flor (antes pensión Ecuador), Hotel Cecil, Hotel California y Hotel España. Igualmente surgieron los hoteles Crillón, Majestic, Palace, Tourist, Humboldt, Atahualpa, La Moneda, Unipark, Cima's, Continental y Rizzo hasta llegar a los más contemporáneos como Ramada, Sheraton, Grand Hotel Guayaquil, Best Western Hotel Doral, Oro Verde, Hampton Inn Boulevard, Hilton Colón, La Torre, Hotel del Rey, Castell, Los Andes, Alexander, Sol de Oriente, Marcellus, Howard Johnson, Sanders, Apart Hotel Kennedy, Gold Center Hotel, Las Peñas, Sheraton Four Points y Hotel Plaza (Aguirre, 2006).

El desarrollo de la industria hotelera en Ecuador ha sido tardío en comparación con otras regiones, ya que ha estado determinado por varios factores como la falta de medios de transporte y comunicación, la disposición física de las ciudades y la falta de servicios básicos. A estos factores se suman los problemas de la industria turística del país, como B. Limitada valoración de la competencia turística, escasa promoción a gran escala, limitadas relaciones públicas, incipiente comunicación turística en Internet, pérdida de participación en el mercado mundial del turismo, falta de estrategias para la promoción, información y comercialización del turismo ecuatoriano, o desconocimiento de la oferta turística a través de nichos (Poveda Burgos et al., 2018).

A pesar de estos problemas, la industria turística se halla actualmente consolidada y en un proceso de transformación debido a los constantes cambios económicos, sociales, culturales y tecnológicos que la afectan, hasta el punto de que, en palabras de Poveda Burgos et al. (2018), se está convirtiendo en un sector económico de gran importancia y crecimiento

y en el motor del progreso socioeconómico, ya que crea puestos de emprendimiento, trabajo, empresas, infraestructuras y divisas para la exportación.

3.3. Situación del Sector de Alojamiento en Ecuador

En este apartado se presenta la situación del sector de alojamiento con principal énfasis en los hoteles. En primer lugar, se proporciona información sobre la clasificación y categorización de los establecimientos de alojamiento en Ecuador –considerando que no existe un sistema homogéneo para todos los países (Gonzales, 2003)– y posteriormente se analiza la situación laboral de los empleados del sector hotelero ecuatoriano.

3.3.1. Clasificación y Categorización de los Establecimientos de Alojamiento en Ecuador

El MINTUR (2016a) mediante la Ley de Turismo establece como una de las actividades turísticas al servicio de alojamiento: “entre las actividades turísticas existentes, el alojamiento constituye un factor determinante en la experiencia de viaje, medición de satisfacción de los turistas y posicionamiento de los diferentes destinos turísticos del Ecuador a nivel nacional e internacional” (p. 1). Asimismo, estableció un marco regulatorio para la actividad turística de alojamiento mediante parámetros a los que debe someterse esta actividad, a fin de que respondan a estándares que permitan proporcionar una oferta de calidad. De esta forma, fue creado el Reglamento de Alojamiento Turístico que clasifica a los establecimientos de alojamiento en Ecuador de la siguiente manera:

Figura 3.21*Clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico en Ecuador***Fuente:** Reglamento de Alojamiento Turístico del MINTUR (2016a).**a) Hotel**

Es un establecimiento de alojamiento turístico que ofrece servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado. Debe contar con un mínimo de cinco habitaciones y puede ocupar la totalidad de un edificio o una parte independiente. También ofrece comida y bebida en un espacio definido como restaurante o cafetería, según la categoría del establecimiento, y puede ofrecer otros servicios complementarios. Existe una subcategoría de este tipo de alojamiento, el apartahotel, que ofrece alojamiento en apartamentos que incorporan una unidad exclusiva para este fin, facilitando su alquiler u ocupación durante largas estancias. Cada apartamento debe constar como mínimo de las siguientes estancias: dormitorio, cuarto de baño, sala de estar integrada con comedor y cocina equipada.

Como dato adicional, entre los rasgos característicos del producto hotelero están la sincronización de producción y consumo de servicios, la complementariedad de servicios, la dependencia de la calidad del producto y servicio hotelero proporcionado por el personal del hotel. Este tipo de alojamiento se divide en los siguientes tipos de acuerdo con diferentes criterios: el nivel de servicio, la gama y el precio de los servicios; según la clase: hoteles de lujo, hoteles de primera clase, clase económica con servicio estrecho (alojamiento y desayuno) y tipo de estudiante barato; según la ubicación: la ciudad (central, periférica), tránsito (para carreteras), suburbanos, rurales y hoteles ubicados cerca de accidentes geográficos (ríos, lagos, mares, océanos, montañas, etc.), ubicación natural (bosques, montañas, desiertos, etc.) (Goryushkina, 2016).

b) Hostal

Se trata de un establecimiento de alojamiento que ofrece hospedaje en habitaciones privadas o compartidas con baños y aseos privados o compartidos, según la categoría del establecimiento. Debe tener al menos cinco habitaciones y puede ocupar todo el edificio o una parte independiente. Puede ofrecer a sus huéspedes comida y bebidas, sin que por ello no pueda ofrecer servicios de otra naturaleza.

c) Hostería

Se trata de un alojamiento que ofrece la posibilidad de alojarse en habitaciones privadas o cabañas con baños y aseos privados. Debe contar con un mínimo de cinco habitaciones que pueden formar bloques independientes; ocupa la totalidad de un inmueble o una parte independiente. Presta el servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Además, cuenta con jardines, áreas verdes, estacionamiento y zonas de recreación y deportivas.

d) Hacienda turística

Es un establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado o compartido también en consonancia con la categoría del establecimiento. Se encuentran en lugares naturales o cerca de centros urbanos. Su construcción se emplaza en edificaciones majestuosas con valor patrimonial, histórico, cultural y suele ofrecer actividades propias del campo como siembra, huertos orgánicos, cabalgatas, actividades culturales patrimoniales, vinculación con la comunidad local, todo lo cual favorece el disfrute de la naturaleza. Debe contar con un mínimo de cinco habitaciones, estacionamiento y prestar el servicio de alimentos y bebidas, y en ocasiones proporciona otros servicios complementarios.

Este tipo de alojamiento forma parte de un fenómeno turístico mundial en constante transformación, que involucra distintas escalas y que pone de manifiesto el encuentro entre mundos, imaginarios y formas de vida diversos (Chambers, 2000). Refleja una tendencia global que expande y diversifica el fenómeno turístico al crear nuevos nichos de consumo que usan elementos culturales, históricos y patrimoniales y están vinculados con discursos asociados a la diversidad cultural, a esquemas de participación comunitaria.

e) Lodge

Es un establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones o cabañas privadas, con cuarto de baño y aseo privado o compartido a tono con la categoría del establecimiento. Ubicados en entornos naturales como paisajes o áreas protegidas donde el paisaje es privilegiado, están en armonía con el medio ambiente. Sirve de punto de partida para actividades como excursiones organizadas para explorar la flora y la fauna, las culturas locales, rutas de senderismo y otras, o, como explica Acosta (2014), para que los turistas practiquen actividades deportivas como la caza, la pesca o el esquí. Debe contar con al menos cinco habitaciones, ofrecer comida y bebida y también puede prestar otros servicios adicionales.

f) Resort

Es un complejo turístico que permite el alojamiento en habitaciones privadas con baños y aseos privados. Su objetivo principal es ofrecer una variedad de actividades recreativas, deportivas, de ocio o de esparcimiento que sean lo suficientemente atractivas para el huésped y tengan como objetivo mantenerlo ocupado tanto de día como de noche (Murphy, 2009). Debe tener al menos cinco habitaciones y ofrecer una variedad de instalaciones, equipos y servicios auxiliares, preferiblemente de la más alta calidad. Ofrece comida y bebida en varias salas adecuadas para ello. Se ubican en zonas turísticas o espacios naturales como bosques, playas, montañas, lagunas y otros.

g) Refugio

Es un tipo de posada que ofrece alojamiento en habitaciones privadas o compartidas con baños y aseos privados o compartidos. Dispone de zona de estar, comedor y cocina y puede ofrecer otros servicios complementarios. Este tipo de hospedaje suele ubicarse en montañas, campos, estancias y en áreas naturales protegidas, puesto que su finalidad es servir de protección a las personas que realizan actividades de turismo activo.

h) Campamento turístico

Los campamentos turísticos son alojamientos extra hoteleros, es decir, un servicio de alojamiento no especializado, con poco personal de atención y provisto de servicios básicos (cuartos de baño y aseo compartidos cercanos al área de campamento), cuyo servicio es el hospedaje para pernoctar en tiendas de campaña. Dispone de instalaciones exteriores como B. lugares para preparar la comida y descansar, y proporciona seguridad y señalización interna (MINTUR, 2016). Se les pueden asignar estrellas, como a otro establecimiento de alojamiento, pero Ecuador no cuenta con algún campamento con estrellas, pues la mayoría de estos sitios son áreas protegidas, hoteles o lodges, es decir, establecimientos con estructura sostenible y responsable con el medio ambiente (MINTUR, 2016a).

i) Casa de huéspedes

Se trata de un tipo de alojamiento turístico en el que el proveedor de servicios ofrece su propio alojamiento y, si es necesario, también ofrece comida y bebida (desayuno o cena). Dispone de habitaciones y baños privados. La capacidad oscila entre dos y cuatro habitaciones con un máximo de seis camas por establecimiento.

En cuanto a la categorización de los establecimientos de alojamiento, el MINTUR (2016a) especifica en el Reglamento de Alojamiento Turístico la categoría que puede recibir cada establecimiento en función del servicio ofrecido. De esta manera, se ha establecido que los hoteles, hostales, hosterías, haciendas turísticas y lodges podrán ser categorizados por estrellas, mientras que los refugios, campamentos turísticos y casas de huéspedes obtendrán categorías únicas que no serán valoradas por estrellas. La categorización que corresponde a cada establecimiento de alojamiento se muestra en la tabla 3.10:

Tabla 3.10.

Categorías de los establecimientos de alojamiento turístico según su clasificación

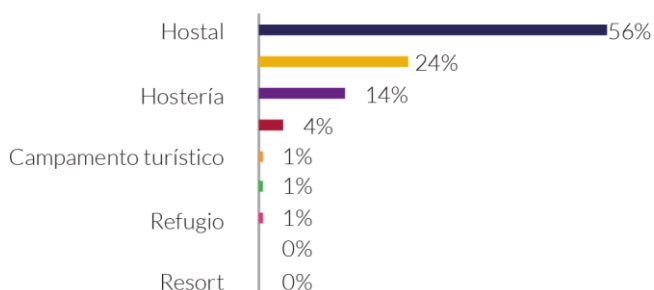
Tipo de alojamiento turístico	Categoría asignada
Hotel	2 estrellas a 5 estrellas
Hostal	1 estrella a 3 estrellas
Hostería	3 estrellas a 5 estrellas
Hacienda turística	3 estrellas a 5 estrellas
Lodge	3 estrellas a 5 estrellas
Resort	4 estrellas a 5 estrellas
Refugio	Categoría única
Campamento turístico	Categoría única
Casa de huéspedes	Categoría única

Fuente: Reglamento de Alojamiento Turístico del MINTUR (2016a).

En este contexto, las empresas de servicios que suministran alojamiento en Ecuador deben cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento de Alojamiento Turístico, para así determinar su tipología y categorización. Según el catastro de establecimientos de alojamiento del MINTUR al año 2018, el país cuenta con un total de 3.658 establecimientos de alojamiento turístico, los cuales se encuentran distribuidos tal y como se detalla en la figura 3.22, principalmente por hostales, hoteles y hosterías, en cambio posee un porcentaje no significativo de resorts puesto que cuenta solamente con tres establecimientos a nivel nacional al igual que las haciendas turísticas, con un total de cinco establecimientos.

Figura 3.22

Distribución de los establecimientos de alojamiento del Ecuador de acuerdo con su clasificación



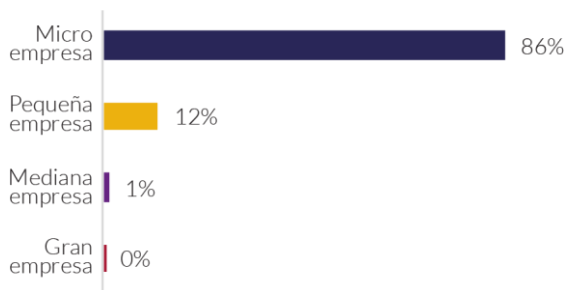
Fuente: Catastro Nacional de establecimientos de alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

En cuanto a la clasificación de los establecimientos de alojamiento de acuerdo con el tamaño de la empresa, el 86% de estos son microempresas, el tipo de empresa que predomina

en el sector de alojamiento en Ecuador. Con un porcentaje no significativo se encuentra la gran empresa, con apenas 11 establecimientos a nivel nacional.

Figura 3.23

Clasificación de los establecimientos de alojamiento de acuerdo con el tamaño de la empresa

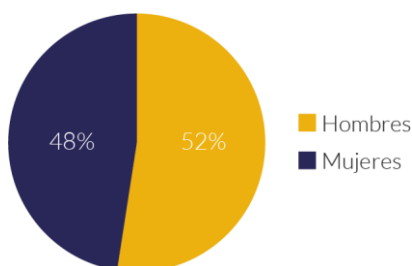


Fuente: Portal de Servicios del Ministerio de Turismo (2018a) sección Turismo en Cifras.

Por último, también es importante mencionar el nivel de empleo que promovió el sector de alojamiento en el país. Tomando en cuenta la totalidad de establecimientos de alojamiento se han creado hasta el año 2018 un total de 27 861 empleos, de los cuales el 52% corresponde a empleados hombres y el 48% a mujeres. Los datos dejan entrever que el sector de alojamiento en Ecuador actúa como una importante fuente de trabajo y supone la segunda actividad turística en generar mayor cantidad de empleo después del sector de alimentos y bebidas.

Figura 3.24

Porcentaje de empleos creados por el sector de alojamiento en Ecuador según el género de las personas



Fuente: Catastro Nacional de establecimientos de alojamiento del Ministerio de Turismo (2018b).

3.3.2 Organización del Sector de Alojamiento en Ecuador

La planificación turística estratégica consiste en un grupo de medidas y mecanismos organizados por agentes involucrados, ya sea directa o indirectamente en la actividad turística, para que un producto se convierta en destino turístico competitivo, teniendo en cuenta las diferentes decisiones en las actividades que se pueden desarrollar dentro de la planta turística (Rivas García y Magadán Díaz, 2014). Para Turgut Var (2002), este plan es el resultado de un diseño que visualiza el diseño de completo de una tarea y supervisa su construcción, debe aceptar las metas y objetivos de los propietarios, es funcional a las necesidades y está sujeto a las limitaciones económicas.

Dentro de la planificación turística se debe abordar, en primera instancia, la oferta y la demanda. La oferta es el conjunto de bienes y servicios presentados en el mercado; y la demanda, el número de personas que viajan a un destino para utilizar las instalaciones y servicios en un lugar lejano al lugar de residencia o trabajo (Varisco, 2013). En segunda instancia, se aborda la estructura, infraestructura y la superestructura, que se diferencian entre sí, si bien mantienen una cercana relación. En la tabla 3.11 se puede comprender mejor esas diferencias:

Tabla 3.11.

Diferencias conceptuales entre estructura, infraestructura y superestructura

Estructura	Infraestructura	Superestructura
Accesos: Transporte aéreo, acuático y terrestre	Servicios básicos y obras que aportan en el desarrollo económico: agua, energía eléctrica, servicio de alcantarillado, comunicación, transporte, rutas, aeropuertos y terminales, puentes.	Esta integrada por organismos públicos o privados.
Facilidades: Alojamiento, alimentos y bebidas, recreación y servicios complementarios		Sector público: municipalidades, jurisdicciones provinciales (los GAD) y nacionales, entre otras entidades. Sector privados: cámaras de comercio e industrias, asociaciones, agencias de viajes, empresas de transporte, entre otras empresas.

Fuente: Varisco (2013).

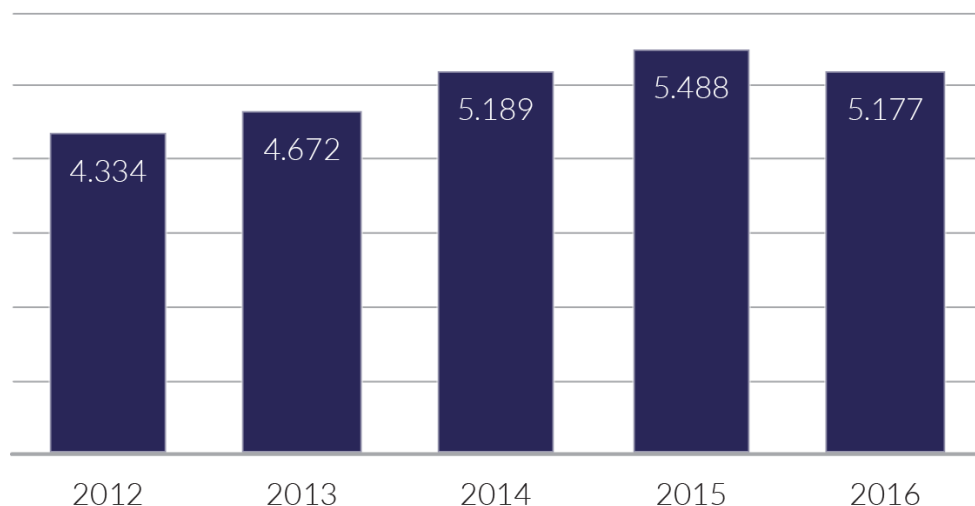
El sector de alojamiento en la industria del turismo desempeña un papel fundamental por ser la base material y técnica que facilita la estancia de los visitantes en un destino, por lo que constituye una base para el mayor desarrollo del destino y una fuente central para la competitividad sostenible de un destino. Su carencia supone una restricción en el número de visitantes sobre todo para la noche (Lakićević y Sagić, 2019). Asimismo, supone una importante fuente de trabajo y un motor de la actividad empresarial debido a sus múltiples conexiones con otros sectores de la economía. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2013), el término alojamiento se refiere a los servicios prestados a los visitantes por establecimientos comerciales que proporcionan el servicio de hospedaje normalmente por días o semanas o para estancias cortas.

La categoría más importante dentro del sector del alojamiento son los hoteles y establecimientos similares. El Ministerio de Turismo (2016a) lo define como "*una actividad turística que puede ser desarrollada por personas naturales o jurídicas, que consiste en la prestación remunerada del servicio de hospedaje no permanente, a huéspedes nacionales o extranjeros*" (p. 3). Este rubro es un factor crucial para la experiencia de viaje del turista y para el posicionamiento de los diferentes destinos del Ecuador tanto a nivel nacional e internacional (MINTUR, 2016a).

En este contexto, el sector de alojamiento en Ecuador se encuentra entre los cinco primeros sectores económicos que contribuyen al empleo nacional, ya que el 6,5% del total de ocupados en la economía corresponden a este sector. En cuanto al número de establecimientos de alojamiento turístico a nivel nacional en el periodo 2012-2016, se observa un incremento paulatino hasta 2015 y una disminución en 2016 de 311 establecimientos.

Figura 3.25

Establecimientos de alojamiento registrados en el Ministerio de Turismo de Ecuador en el período 2012-2016

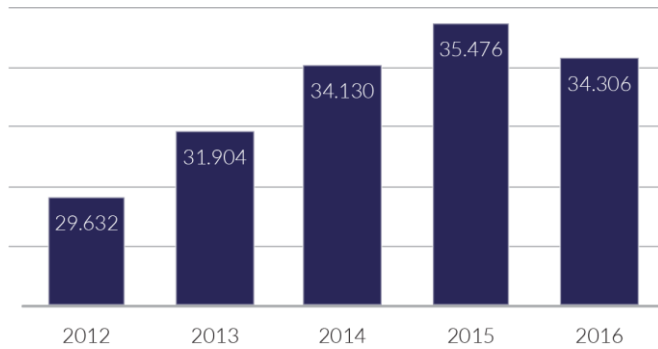


Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas del Ministerio de Turismo (2016b).

En lo concerniente a la cantidad de personal ocupado, en el período comprendido entre los años 2012-2016 se registra un incremento en el número de empleados. Sin embargo, para el año 2016 es ostensible una disminución en las plazas de trabajo, lo cual se relaciona directamente con la reducción de los establecimientos de alojamiento en ese período.

Figura 3.26

Personal ocupado en los establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo durante el período 2012-2016



Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas del Ministerio de Turismo (2016b).

En 2018 existían 3658 establecimientos de alojamiento registrados en el Ministerio de Turismo, ofrecían un total de 171.278 plazas de alojamiento diarias y proporcionaban empleo a 513.223 personas.

Figura 3.27

Importancia del sector de alojamiento en Ecuador



Fuente: Elaboración propia en base a Indicadores de Turismo del Ministerio de Turismo (2018d).

3.3.3 Situación Laboral de los Empleados en el Sector Hotelero Ecuatoriano

El turismo en Ecuador ha sido el sector económico de mayor crecimiento a lo largo de las últimas décadas y ha supuesto, en palabras de Rivas García y Magadán Díaz (2008), un mecanismo de desarrollo emergente para muy diversas economías y áreas, y el que más

ha resistido los periodos de crisis y el estancamiento económico, salvo el periodo de la pandemia.

En este sector, los recursos humanos son uno de los factores de éxito más importantes, ya que son las personas las que proporcionan el servicio y las experiencias a los consumidores y las que conforman la imagen de la empresa. La Organización Mundial del Turismo (2020) considera que los recursos humanos son la base del buen funcionamiento de este sector. Asimismo, Lillo Bañuls (2009) y Lascano et al. (2017) afirman que el capital humano es un componente estratégico para alcanzar los objetivos de diferenciación y competitividad de las organizaciones turísticas.

Por otro lado, en el sector turístico es importante satisfacer las necesidades de los clientes para que vuelvan a utilizar el servicio de un establecimiento turístico o lo recomienden a familiares o amigos. Ello es posible gracias a la prestación de servicios de turismo de calidad que se consigue con la satisfacción laboral de los trabajadores. Es decir, la satisfacción de los clientes está estrechamente relacionada con la satisfacción de los trabajadores, ya que son ellos los que prestan el servicio que se brinda (Steffanell-De León, Arteta-Peña y Noda-Hernández, 2017), lo que significa que los gerentes de los hoteles sobre deben contar con un equipo de trabajo comprometido con la empresa y cuya motivación, personalidad y habilidades contribuyan a la satisfacción del cliente.

En Ecuador, a pesar de la importancia del turismo, existen pocos estudios que aborden de manera general aspectos del talento humano en las organizaciones del sector, y menos aún estudios sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en estas empresas. En el cuadro 3.12 se enumeran algunos estudios sobre satisfacción laboral y compromiso organizacional realizados en Ecuador, lo que demuestra que se trata de un tema relativamente nuevo que ha recibido especial atención en las tesis de grado.

Tabla 3.12

Estudios sobre el capital humano en el sector turístico de Ecuador

Autor-año	Título del estudio	Tipo de estudio
González Góngora (2018)	Análisis de los factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral en los hoteles: Apart Hotel, Colón y Perla Verde de Esmeraldas.	Tesis de pregrado
Aguilar Jurado (2017)	La satisfacción laboral en el turismo comunitario: Isla Santay-Ecuador.	Tesis de pregrado
Cruz Lascano, Martínez Mesías y Naranjo (2016)	Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. El caso de Ambato-Ecuador.	Artículo científico
Gallegos y Ramón Cruz (2016)	Evaluación del nivel de satisfacción con el trabajo y cómo éste afecta el compromiso con la organización de los empleados en los hoteles y hostales de la ciudad de Cuenca, 2015, caso de estudio: Hotel Mansión Alcázar, Hotel Yanuncay, Hotel Casa Ordóñez y Hostal El Monasterio.	Tesis de pregrado
Guerrero Bejarano (2016)	La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional.	Artículo científico

Continúa

Continuación de Tabla 3.12

Cruz, Valle, Ruiz y Paredes (2017)	Las competencias y la motivación del recurso humano en el sector turístico.	Artículo científico
Moyano y Ramírez Franco (2016)	Incidencia de la motivación, la satisfacción laboral y los conflictos de trabajo y familia en el <i>engagement</i> de los tripulantes de LATAM Ecuador.	Tesis de pregrado
Andrade González y Astudillo Durán (2016)	Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante.	Tesis de pregrado
Meza Oleas y Cháfuel Vega (2015)	La movilidad interna y su efecto en la satisfacción laboral.	Tesis de pregrado
Meza Oleas y Montenegro Valles (2012)	El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública TAME, en la unidad de negocio Quito periodo 2011-2012.	Tesis de pregrado

Fuente: Elaboración propia.

El bienestar de los trabajadores en Ecuador, en principio, se regula en la Constitución de la República de Ecuador del 2008, artículo 32, que señala lo siguiente:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y

retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Por otra parte, el artículo 326 manifiesta que “toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”. Estas normas, como se puede apreciar, regulan al trabajador de forma general, pero carecemos de normas específicas que garanticen condiciones de trabajo adecuadas para el sector turístico.

Otro de los problemas destacados en los planes de desarrollo del ámbito turístico del país, orientados a tomar medidas para responder la calidad del servicio, es la escasa calidad de la oferta turística, que se debe al escaso acceso a la formación y capacitación del recurso humano, principalmente por las restricciones económicas y de tiempo limitadas por la rotación del personal (MINTUR, 2014). Se trata de un problema de enorme peso dado que el incremento de la importancia del turismo nacional y de la competitividad en ese ámbito han acrecentado la necesidad de la profesionalización del trabajador turístico y han dado lugar a que varias compañías de turismo en el mundo inviertan en capacitación por medio de sus departamentos de recursos humanos (Rocha Pinto y Da Costa, 2020). La Organización Mundial del Turismo (2020) corrobora ese dato: el futuro de los recursos humanos depende de la formación continua que va desde las competencias básicas hasta las más variadas técnicas, todas ellas para formar profesionales más orientados al consumidor.

Lamentablemente, los planes de turismo del país no incluyen ninguna medida para mejorar el entorno laboral de los trabajadores del sector turístico, y aunque lo hicieran, no sería suficiente porque, aunque el trabajador tenga todas las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, si las condiciones laborales son malas, no se sentirá satisfecho ni comprometido con su trabajo, lo que afectará a su rendimiento y, por tanto, al de la empresa. Como hemos anotado ya en el capítulo anterior, solamente empleados comprometidos con la empresa, empleados con un sentido de pertenencia y lealtad, con satisfacción laboral, coadyuvan a la productividad de la institución (Guest, 2014), se desempeñan eficazmente en el mercado y mejoran su productividad (Gems, 2015; Guest, 2014; Norazian, 2016).

Por lo tanto, los planes de desarrollo turístico en Ecuador deben tener en cuenta los aspectos relacionados con el nivel de satisfacción de los empleados y no sólo la satisfacción de los clientes, ya que es más importante lograr la satisfacción las personas al interior de la organización. La satisfacción laboral y el compromiso organizacional resultan factores importantes para las organizaciones ya que tienen un impacto significativo en el desempeño

laboral. Por ello, es recomendable que las organizaciones centren sus esfuerzos en promover un ambiente de trabajo favorable que contribuya a la satisfacción de los empleados y que ésta se refleje en su práctica laboral (Steffanell-De León et al., 2017).

En este contexto, el presente estudio realiza un valioso aporte a los factores que contribuyen al alto compromiso con las empresas hoteleras y a la alta satisfacción laboral en el caso de Ecuador. De esta manera, podría servir de referencia para establecer estándares que promuevan la mejora de los contextos laborales en las entidades del sector turístico. Ello redundaría en un mejor trabajo de la industria turística en sus diferentes horizontes de gestión y en una mayor competitividad en el mercado a nivel internacional.

CAPÍTULO 4
METODOLOGÍA Y MATERIALES
EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN E
HIPÓTESIS

4.1 Instrumento específico de recogida de información

En el presente estudio se empleó el cuestionario que se considera uno de los recursos más pertinentes para investigar a seres humanos en torno a sus motivaciones, intenciones y prácticas. Algunas ventajas de los cuestionarios, sintetizados por Pozzo et al. (2019) son su coste, relativamente bajo; se puede recopilar información sobre un gran número de personas en poco tiempo; los datos son fáciles de obtener, cuantificar, analizar e interpretar; se respetan las tasas de respuesta individuales; humano limitado se requieren recursos. Se puede mantener el anonimato y se eliminan ciertos prejuicios del entrevistador.

El cuestionario es un documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la investigación (Pozzo et al., 2019), y es el método más popular de recolección de datos en los ámbitos de los negocios y las gerencias (Ekinci, 2015). A grandes rasgos, el cuestionario se refiere a un formulario que contiene una serie de preguntas que están dirigidas a los sujetos objeto de estudio. Se recopilan ideas o conceptos que de otro modo serían difíciles de cuantificar, como como opiniones, actitudes y creencias; por eso son útiles para recopilar información sobre comportamientos que no son directamente observables (Artino et al., 2014). Son importantes puesto que, por un lado, proveen información ordenada para orientar la interacción con el sujeto investigado, sin esta estructura podría haber un caos y sería imposible construir un cuadro del fenómeno que se estudia y, por otro, ofrecen respuestas en un formato estándar lo que da lugar a que sean mejor estudiadas luego del levantamiento de la información (Ekinci, 2015).

Las fases para el desarrollo de un cuestionario dentro de una investigación, sintetizando las propuestas de Artino et al., (2014) y Ekinci (2015), son las siguientes:

1. Definir el problema de investigación y precisar sus objetivos.
2. Determinar el marco teórico.
3. Efectuar el diseño de la investigación, es decir, cómo debe ser conducida la investigación, incluye el tipo de estudios y cómo obtener la información. En ese momento se determina el uso del cuestionario y el tipo.
4. Estructurar el cuestionario.
5. Efectuar una valoración con los expertos.
6. Probar el cuestionario: prueba piloto.
7. Analizar los datos e interpretarlos.

En un cuestionario se pueden encontrar distintos tipos de preguntas, por eso para su elaboración se requiere tener en cuenta los tipos de preguntas que se van a utilizar. En

función de los criterios, las preguntas pueden agruparse en diversas categorías como se aprecia en la tabla 4.1:

Tabla 4.1

Tipos de preguntas para un cuestionario

Criterios de clasificación	Tipos de preguntas
Tipo de formato de respuesta	Abiertas Cerradas Semicerradas
Número de respuestas posibles	De una opción De más de una opción
Objetivo de la pregunta	Filtrar información Controlar otra pregunta Identificar información
Tipos de aplicación	De forma indirecta De forma directa

Fuente: Grande y Abascal (2005)

En lo que se refiere a la satisfacción se genera un tipo de resultado con ciertas modificaciones a su contenido inicial, desde luego, éste tiene que ver con el orden con el que se aplica el cuestionario pues se tiene que afianzar al individuo que va a responder para que se sienta con confianza para ir avanzando en la profundización de los ítems. Una vez realizadas las correspondientes modificaciones sobre el cuestionario inicial, se agruparon los ítems en una serie de apartados. A continuación, se expone cada uno de los apartados y las preguntas que los componen:

1. Instrucciones

Proporciona información sobre la confidencialidad del cuestionario, se establecen instrucciones que conlleven a una correcto llenado, se especifica el tiempo aproximado que se necesitará para completarlo y la forma correcta de responder a cada una de las preguntas; finalmente se agradece al encuestado por su participación.

2. Datos del puesto de trabajo

Incluye una serie de preguntas relacionadas con información sobre el puesto de trabajo, con la finalidad de analizar la influencia existente con respecto a los satisfactores laborales y el compromiso organizacional que tienen los sujetos encuestados. Las preguntas en este apartado se refieren a los siguientes aspectos:

- Tipo de contrato: fijo o eventual/temporada.
- La dedicación: completa o parcial.
- Antigüedad en la empresa.
- Antigüedad en el campo hotelero.
- Departamento en el que desempeña su trabajo; puede elegir entre: administración, limpieza, contabilidad, cocina, restaurante/cafetería/catering, directivo, recepción/conserjería, mantenimiento y otros.
- Tipo de establecimiento hotelero en el que trabaja y categoría; puede elegir entre: hotel o resort, hostel o pensión y hostería, hacienda turística o motel.
- Cantidad de horas de trabajo por semana.
- Personal que labora bajo su cargo.
- Personal que labora por arriba de su cargo.
- Horario habitual de trabajo
- Sueldo (inferior a 400 USD, entre 401 y 700 USD, entre 701 y 1000 USD, entre 1001 y 1300 USD, entre 1301 y 1600 USD, superior a 601 USD).

3. Satisfacción Laboral

El objetivo de esta sección es el de obtener información sobre la satisfacción de los empleados con los diferentes aspectos de su trabajo. Según González Santa Cruz et al. (2014b) las preguntas se refieren a los siguientes elementos:

- Razón por la que se dedica a este trabajo.
- Aspectos negativos de la profesión.
- Aspectos positivos de la profesión.
- Nivel de satisfacción con las actividades que desempeña en términos de ingreso salarial, interrelaciones personales, condiciones laborales, reconocimiento al mérito, capacitación, entre otras.
- Nivel de satisfacción en términos generales.

4. Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se evalúa con el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Porter et al. (1974). Este instrumento está estructurado por un total de 15 ítems en el que el empleado de la organización hotelera debe mostrar su nivel de acuerdo con cada uno. La escala se promedia para conocer la tendencia positiva o negativa de las respuestas. Algunos ítems como el 3, 7, 9, 11, 12 y 15 se deben invertir antes de promediar debido a que están formulados negativamente.

El cuestionario original de Porter et al. (1974) ha sido adaptado por González Santa Cruz et al. (2014b) al ámbito de la hostelería en Córdoba (España) en la búsqueda de la influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo con el compromiso laboral.

Tabla 4.2

Adaptación del cuestionario de Porter (1974) al contexto de estudio

	Cuestionario de Compromiso Organizacional original de Porter (1974)	Cuestionario adaptado al contexto de estudio por González Santa Cruz et al. (2014b)
1.	Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la organización.	Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de este establecimiento hotelero.
2.	Cuando hablo con mis amigos les digo que mi organización es un gran lugar para trabajar.	Cuando hablo con mis amigos les digo que mi empresa es un gran lugar para trabajar.
3.	Siento muy poca lealtad hacia esta organización	Siento mucha lealtad hacia esta empresa
4.	Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí	Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí
5.	Considero que mis valores y los de la dirección de la organización son muy similares	Considero que mis valores y los valores de la dirección del establecimiento son muy similares
6.	Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta organización	Me siento orgulloso de decir que formo parte de este establecimiento hotelero

Continúa

1.	No me importaría trabajar en otra organización si el tipo de trabajo fuera similar	No me importaría trabajar en otro establecimiento hotelero si el tipo de trabajo fuera similar
2.	La dirección de la organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo	La dirección de mi empresa contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo
3.	En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta organización	En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar este establecimiento hotelero.
4.	Estoy encantado de haber escogido esta organización para trabajar y no otras a los que consideré unirme en su momento	Estoy encantado de haber escogido esta empresa para trabajar y no otros a los que consideré unirme en su momento
5.	No merece la pena permanecer trabajando en esta organización indefinidamente	No merece la pena permanecer trabajando en este establecimiento hotelero indefinidamente
6.	A menudo discrepo con la política de la organización en asuntos relacionados con los empleados	A menudo discrepo con la política de la empresa en asuntos relacionados con los empleados
7.	Me importa mucho el futuro de esta organización	Me importa mucho el futuro de este establecimiento hotelero
8.	Para mí esta es la mejor organización posible para trabajar	Para mí, este es el mejor establecimiento hotelero posible para trabajar
9.	Definitivamente, la decisión de trabajar en esta organización ha sido un error por mi parte	Definitivamente, la decisión de trabajar en este establecimiento hotelero ha sido un error por mi parte

Fuente: Adaptado de Porter (1974) citado en González Santa Cruz et al. (2014b).

5. Datos sociodemográficos del empleado

En este punto se indaga aspectos del perfil de los participantes del estudio, de tal suerte que, se puede conocer aspectos vinculados al carácter de cada individuo considerando el lugar del que procede, su condición socioeconómica, su familia, la dependencia en el trabajo, entre otros aspectos que permiten establecer una idea general de quiénes desempeñan el

trabajo en el servicio de hostelería con miras a evaluar su satisfacción. Las cuestiones planteadas se han tomado de Spector (1997) citado por Aziri (2011) en su obra *Job Satisfaction: A literature review*.

- Género
- Estado civil
- Años cumplidos
- Cantidad de hijos
- Nacionalidad
- Grado de formación académica
- Participación de alguna a organización sindical
- Dependencia del sueldo obtenido en el hotel
- Faltas al trabajo por enfermedad y cantidad de días
- Posibilidad de seguir trabajando en su establecimiento hotelero
- Empleo previo en el sector y lugar.

4.2 Tipo de investigación

Se aplicará una investigación de tipo cuantitativa, puesto que los datos pueden ser cuantificados, en tal sentido adopta procesos estructurados e instrumentos formales para la recolección de datos para lo cual, además, se requiere la medición numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Las muestras tomadas se consideran representativas del grupo y los resultados son tomados como un marco comprensivo para entender a todo el fenómeno analizado (Queirós et al., 2017).

Se estableció un análisis documental, ya que se trata de un proceso de clasificación y recuperación de información de fuentes que permite la recuperación de términos conceptuales que permiten construir un marco efectivo de orientación para argumentar (Reischl y Plotz, 2020), en este caso, sobre la situación hotelera de las tres ciudades de estudio, analizando datos de la cantidad de establecimientos de alojamiento, número de empleados, ocupación hotelera de años anteriores, antecedentes de las tres ciudades, entre otros datos de importancia.

Se empleó la investigación de campo, la que consiste en la recopilación de datos en el campo, en el lugar en que ocurren los hechos, y puede ocurrir durante un período breve o un periodo prolongado. Los investigadores con esa información pueden tener una percepción profunda sobre las personas y los procesos. Es un método excelente para comprender el

comportamiento de las personas y sus experiencias, si bien documentar las observaciones puede convertirse en un proceso desafiante (Queirós et al., 2017).

Además se emplea un análisis inductivo y deductivo porque se desarrolla a través de la clasificación sistemática de la información obtenida de los diferentes establecimientos de alojamiento de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca para establecer relaciones uniformes entre datos y finalmente desarrollar una conclusión al respecto.

4.3 Población

A nivel del Ecuador, la hotelería proporciona varias plazas laborales, cuenta con un total de 28.554 empleados a nivel país, mientras que en las ciudades de estudio se registra en Quito 5.303 trabajadores, en Guayaquil 2.646 y en Cuenca 1.159, con un total de 9.108 empleados entre hombres y mujeres (Ministerio de turismo, 2018).

4.3.1 Determinación de la muestra

La muestra calculada inicialmente fue de 920 empleados, determinada mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * (p * q)}$$

Donde: N= 9.108; Z= 2,07; p= 0,48; e= 3.25 %.

Inicialmente se ideó un muestreo probabilístico con un 96,16 % de nivel de confianza y el 3,25 % de índice de error. Teniendo en cuenta estas consideraciones, se definió finalmente una muestra de 920. La información se levantó en las tres ciudades: Quito n=300 (34,8 %), Guayaquil n=300 (32,6 %) y Cuenca n=320 (32,6 %), estos valores fueron determinados después de la digitación y depuración de la base de datos.

Una vez que inició el trabajo de campo, aunque la colaboración de las empresas hoteleras fue en general muy positiva, y en general existe una amplia aleatoriedad en los individuos encuestados, no podemos afirmar que tenemos acceso a los todos los individuos que conforman el marco muestral, es decir, no conocemos la probabilidad de que los individuos de la población sean seleccionados para la muestra. Por lo que podemos afirmar que la técnica de recogida de datos se hizo por un muestreo por conveniencia. Esta técnica selecciona la muestra de la población por su accesibilidad, por lo que se omitiría los criterios estadísticos. Esta técnica es comúnmente utilizada en las ciencias sociales están disponibles para ser encuestados en un espacio y tiempo determinado (Finn et al, 2000).

4.4 Aplicación del levantamiento de información

La información fue levantada en los diferentes establecimientos de alojamientos de las tres ciudades más importantes del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca) y se realizó un barrido de todos los establecimientos tanto hoteles, hostales, hosterías y apartamentos turísticos de diferentes categorías: lujo, primera, segunda, tercera y cuarta. La tabla 4.3 detalla la cantidad de establecimientos de alojamiento en su totalidad de acuerdo a las ciudades de estudio.

Tabla 4.3

Cantidad de establecimientos de alojamiento según la ciudad

CIUDAD	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO
Quito	599
Guayaquil	113
Cuenca	229

Fuente: Información recuperada de Ministerio de turismo (2016b)

Además, se estableció el porcentaje existente de los diferentes establecimientos de alojamiento de acuerdo con las tres ciudades planteadas en el estudio. Se puede observar el detalle de información en la tabla 4.4.

Tabla 4.4

Porcentaje de establecimientos de alojamiento predominantes según la ciudad

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA
Hotel	20%	57%	39%
Hostal	74%	41%	53%
Hostería	4%	1%	4%
Casa de Huéspedes	1%	1%	4%
Campamento turístico	0%		
Hacienda turística	1%		
Lodge	1%		

Fuente: Información recuperada de Ministerio de turismo (2016b)

Fue necesario también establecer la categorización de los establecimientos de alojamiento de acuerdo a las tres ciudades que se plantearon en el estudio, esto se explica en la tabla 4.5.

Tabla 4.5
Tipo de categorización según la ciudad

CATEGORÍA	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA
Lujo	9%	15%	4%
Primera	26%	22%	16%
Segunda	45%	26%	41%
Tercera	20%	37%	39%

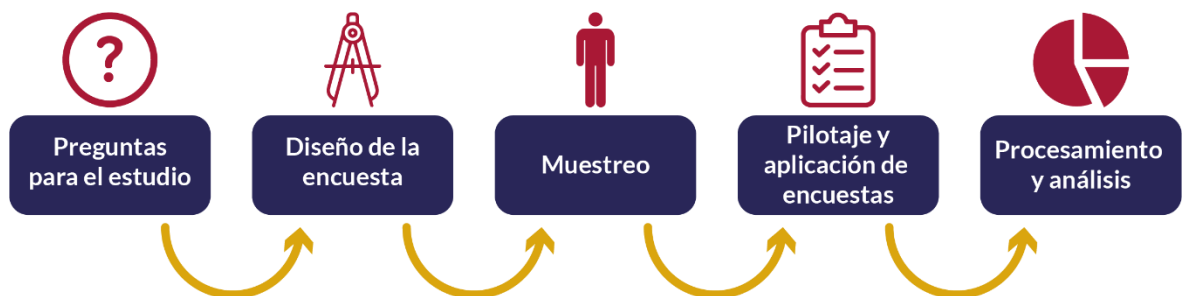
Fuente: Información recuperada de Ministerio de turismo (2016b)

Una vez generados los detalles con respecto a los establecimientos de alojamiento, se procedió a la ubicación geográfica correspondiente para determinar las direcciones y agilizar el trabajo de campo, y se visitó cada establecimiento de alojamiento de Quito, Guayaquil y Cuenca en el periodo febrero del 2019 a febrero de 2019.

4.5 Procesamiento de información y análisis de datos

Una vez levantada la información se procedió a la revisión de las encuestas levantadas, seguidamente de la clasificación y codificación, y luego se elaboró el modelamiento de la base de datos en el programa SPSS. Se efectuó una prueba preliminar de la base de datos para continuar con la tabulación de cada una de las encuestas. Finalizada la digitación de las encuestas se procedió al cotejo de datos para realizar una depuración y finalmente al análisis para la obtención de resultados. Es decir se cumplió con la secuencia de la obtención de datos que consta de: preguntas de estudio, diseño del instrumento de levantamiento, determinación del muestreo, pilotaje, aplicación, procesamiento de datos y análisis. La figura 4.1 condensa el proceso:

Figura 4.1
Secuencia de levantamiento de información



Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de datos y obtención de resultados se procedió a realizar tablas de frecuencia en el mismo programa de SPSS, también se estableció comparativos entre

ciudades según el tipo de establecimiento y la categoría, además y para una relación adecuada entre las variables de resultado. se empleó ecuaciones estructurales.

4.6 Ecuaciones estructurales

Las ecuaciones estructurales analizan las relaciones de dependencia, además, es de utilidad cuando la variable dependiente se convierte en independiente según las relaciones que se establezcan, las variables pueden afectar a cada variable dependiente. De acuerdo con Medrano y Muñoz (2017), constituyen una metodología efectiva y adecuada para determinar si existe una relación una relación causal, aun cuando se estén utilizando diseños no experimentales. Lo vital es analizar la viabilidad de una dirección causal y sustituir el control experimental por un control estadístico, lo que facilita un pseudo-aislamiento de las variables estudiadas. En estricto sentido, y continuando con el autor, no prueban la causalidad, solo permiten seleccionar hipótesis causales relevantes y desechar aquellas que no cuentan con evidencia empírica.

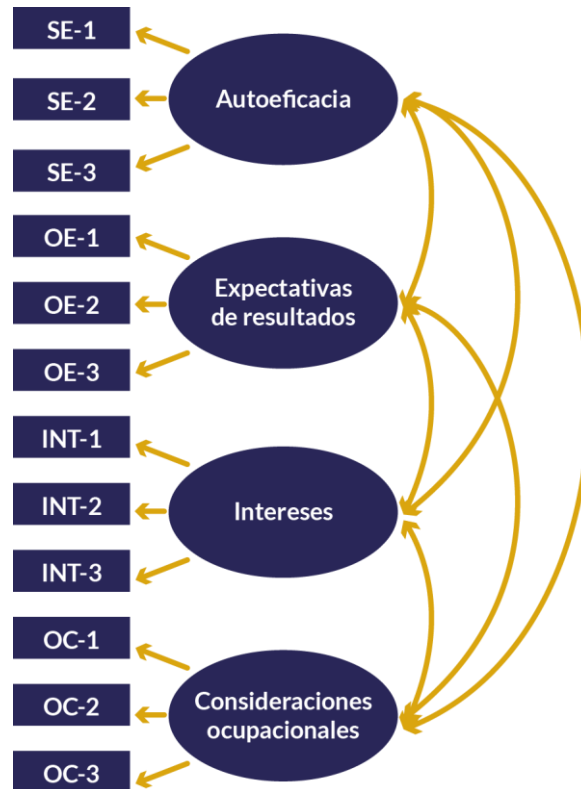
Para modelar la ecuación estructural se establece que debe existir una relación entre el modelo de medición y el modelo estructural, así se determina las interrelaciones entre los constructos (Weston y Gore, 2006; Akinyode, 2016); se inicia por establecer el modelo de medición como se puede observar en la figura 4.2.

El modelo estructural también se compone de las variables dependientes más las posibles hipótesis, en el ejemplo (figura 4.2) se presenta un modelo en el cual se vinculan las consideraciones ocupacionales de un individuo en función de sus intereses. Se puede detectar efectos directos, así como relaciones entre las variables dependientes e independientes (Weston y Gore, 2006; Akinyode, 2016).

En el caso de este estudio propuesto, se establecieron relaciones entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional tomando como variables dependientes la profesión, el puesto de trabajo, la remuneración, horas de trabajo, relación entre los compañeros de trabajo y supervisores, tipo de establecimiento, factores emocionales; y en referencia a las variables independiente, se tuvieron en cuenta el género, edad, estado civil, cantidad de hijos, procedencia según nacionalidad, grado académico alcanzado.

Figura 4.2

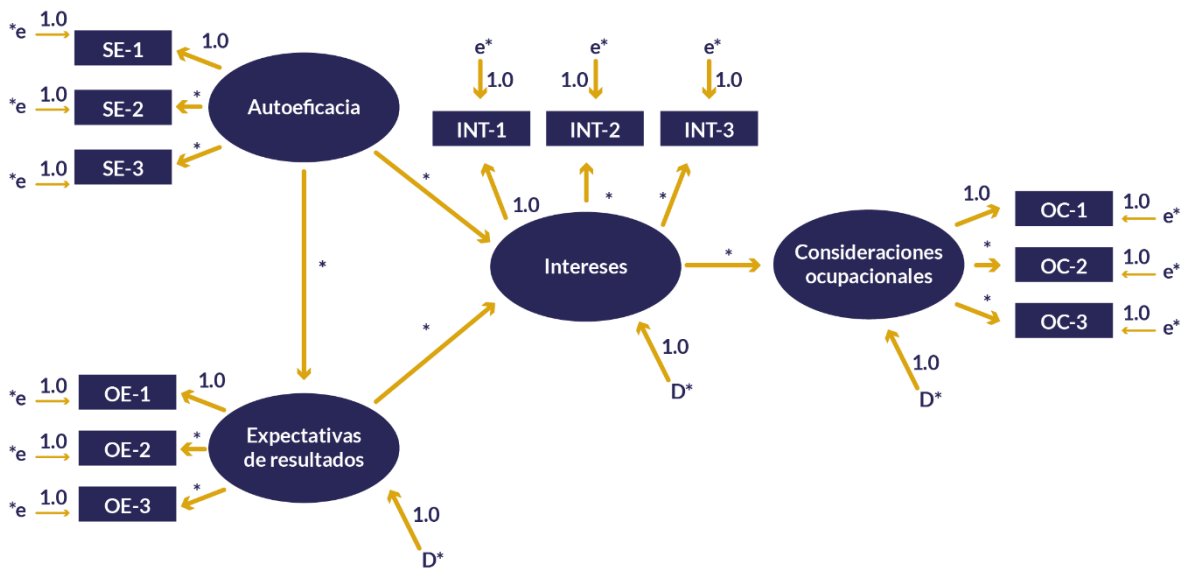
Ejemplo de análisis factorial para probar el modelo de medición.



Fuente: Weston y Gore (2006).

Figura 4.3

Ejemplo de modelo estructural



Fuente: información recuperada de Weston y Gore (2006) y Akinyode (2016)

4.7 Hipótesis previas

El análisis factorial implica establecer la posibilidad del análisis factorial examinando al menos tres criterios. El primero es comprobar la matriz de correlaciones tiene un gran número de correlaciones (88,4%) con un valor superior a 0,3, considerando un determinante de $6,82 \times 10^{-6}$, así como, la prueba de esfericidad de Bartlett dio como resultado un valor significativo ($\chi^2(351) = 10.815,45$, $p < 0,001$), por lo que las variables (ítems) no son independientes. El segundo fue el resultado de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), un índice que compara las magnitudes de los coeficientes de correlación observados con las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, que fue de 0,943 (en este caso, los valores inferiores a 0,5 indican que el análisis factorial puede no ser adecuado). Por último, en el tercer criterio, todos los valores de la medida de adecuación de la muestra (MSA) fueron superiores a 0,8. En última instancia, estos valores deciden si un análisis factorial de la matriz de correlación es apropiado.

Además, para el análisis estadístico se plantea la “*medida d de Cohen*” que es una medida del tamaño del efecto bastante utilizada y su reporte es una condición necesaria para los análisis estadísticos, por tal motivo es importante resaltar que el tamaño del efecto (TE) puede ser entendido como “el grado en que el fenómeno está presente en la población” y es clasificado en dos grandes grupos de familia: (a) familia r, que implica las medidas de asociación y (b) familia d, que se refiere a las medidas de diferencias de grupos (Ventura-León, 2018, p. 74).

En ese sentido, dentro de esta investigación se han planteado las siguientes hipótesis en correspondencia con la satisfacción laboral y comportamiento organizacional:

HIPÓTESIS 1. Existe una asociación positiva significativa entre el compromiso organizacional afectivo y la satisfacción laboral intrínseca. Gunlu et al., (2010) y Zopiatis et al. (2014), sugieren que la satisfacción laboral extrínseca, intrínseca y general tienen un efecto significativo sobre el compromiso normativo y afectivo, por lo que se plantea como hipótesis de investigación que existe una asociación positiva entre compromiso organizacional afectivo y la satisfacción laboral intrínseca, es decir, la satisfacción laboral puede verse afectada por las brechas salariales con respecto al género de los empleados en los hoteles (porque se cree que los varones tienen un mayor rendimiento y por tanto un mejor salario), al estado civil (quienes no están casados presentan más interés por las oportunidades para ascender que la que tienen quienes están casados) y el nivel de educación (a mayor nivel

de requerimiento mayor impacto negativo en la satisfacción laboral de los empleados por la desmoralización) (Sánchez et al., 2007).

Sin embargo, Gunlu et al. (2010) mencionan que la “*satisfacción laboral extrínseca, intrínseca y general tienen un efecto significativo en el compromiso normativo y afectivo*” (p. 131). En respaldo al argumento se puede decir que el sueldo es importante para los trabajadores dentro de la empresa porque este componente es denominado prestar servicio a cambio de recibirlo, entonces la importancia de la motivación puede radicar en el sueldo, además de otros factores que pueden intervenir en la satisfacción laboral (Hernández-Ramos et al., 2018).

HIPÓTESIS 2. Existe una asociación positiva significativa entre el compromiso organizacional afectivo y la satisfacción laboral extrínseca. El buen trato entre compañeros de trabajo y una relación lineal con los supervisores permite un efecto positivo en el desempeño laboral y el compromiso organizacional. De igual modo, se sabe que, si los gerentes comerciales usan canales de comunicación efectivos y desarrollan una comunicación transparente y fomentan una cultura de compartir y trabajo en equipo entre los miembros de la organización, habrá éxito en la empresa (Cao et al., 2015). Además, según Zopiatis et al. (2014) mencionan que el compromiso organizacional afectivo se asocia fuertemente con el trabajo tanto intrínseco como extrínseco. Mientras que Bohrt y Bretones (2018) indica que la dimensión extrínseca está relacionada con factores que están vinculados a los eventos dependientes como estilo de la gerencia, oportunidades de ascensos y estabilidad, normativa y políticas que están fuera de la gestión de sus colaboradores.

HIPÓTESIS 3. Existe una asociación positiva significativa entre el compromiso organizacional normativo y la satisfacción laboral intrínseca. (Bilgin y Demirer, 2012). Los trabajadores con contrato fijo están más comprometidos con su trabajo, es decir, a mayor seguridad laboral mayor compromiso organizacional (González et al., 2014). Los trabajadores con contrato indefinido tienen mayor percepción de estabilidad y adecuadas condiciones de trabajo, lo que permite que se genere un ambiente satisfactorio a diferencia de los empleados con contratos temporales y en algunos casos fijos (Ferrer Urbina et al., 2016).

Con base en la información mencionada, se establece una relación de que la satisfacción laboral es un elemento esencial para elevar la motivación de los empleados y en consecuencia la organización puede obtener resultados satisfactorios de su trabajo,

mientras que los empleados insatisfechos no se sienten alentados y, en consecuencia, se ven perturbados por la rutina de trabajo provocando su huida de las responsabilidades laborales (Dziuba et al., 2020).

HIPÓTESIS 4. Existe una asociación positiva significativa entre el compromiso organizacional normativo y la satisfacción laboral extrínseca. Los recursos humanos son considerados elementos claves en las organizaciones, por tal motivo, un trabajador satisfecho con el trabajo que desempeña presentará mayor funcionalidad y calidad (Ronquillo et al., 2021). En relación con lo mencionado se define a la satisfacción laboral como un sentido de los logros y éxitos de los empleados (Dziuba et al., 2020).

HIPÓTESIS 5. Existe una asociación negativa significativa entre el compromiso organizacional afectivo y la intención de abandono. En esta circunstancia se plantea que la satisfacción laboral se puede alcanzar incentivando al personal mediante capacitaciones y entrenamientos de mejora, factores que contribuyen al éxito de la calidad de los servicios y productos (Bercu, 2017).

HIPÓTESIS 6. Existe una asociación negativa significativa entre el compromiso organizacional normativo y la intención de abandono. Por tal razón, la cultura organizacional es el factor más importante que deben mantener las empresas, ya que su organización total, funcionalidad y permanencia dependen de cada elemento que la conforma (Sunarsi, 2019).

HIPÓTESIS 7. Existe una asociación negativa significativa entre satisfacción laboral intrínseca y la intención de abandono. Las empresas hoteleras no crecerán a nivel de la competencia si no llegan a diseñar una práctica adecuada de satisfacción laboral y compromiso organizacional con los trabajadores de la empresa (Aithal y Suresh Kumar, 2016). En las empresas turísticas el empleado es uno de los factores claves porque forma parte del producto, pero es importante ir más allá de esta concepción y considerar al empleado como persona diferente y única que llegan a una organización debido al interés por alcanzar el bienestar, por tal razón una serie de empresas se han preocupado por mantener la satisfacción laboral de sus empleados mediante el reconocimiento de sus contribuciones (Serrano et al., 2019).

HIPÓTESIS 8. Existe una asociación negativa significativa entre satisfacción laboral extrínseca y la intención de abandono. Los empleados de una organización siempre sentirán intenciones de abandono de sus puestos de trabajo por causas de

deficiencias tales como salarios, horas de trabajo, horarios, beneficios de ley, niveles de estrés y sobre todo por la flexibilidad de la empresa, también se considera que el estilo de gestión empresarial podría ser parte de las causas de abandono de los empleados a sus estancias de trabajo (Abuhashesh et al., 2019).

CAPÍTULO 5

PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN

5.1 Introducción [GAMF1]

Hoy en día, las organizaciones deben reajustar sus estrategias para lograr un mayor compromiso de los empleados y un sentimiento de pertenencia a la organización, y afrontar nuevos desafíos para aumentar la satisfacción laboral en un entorno cada vez más cambiante, exigente y competitivo (Chiang y Candia, 2021). El apoyo de los responsables de las organizaciones en generar un buen ambiente de trabajo, recompensas y satisfacer sus necesidades sociales, emocionales y de bienestar genera el principio de reciprocidad, es decir, mayor compromiso por parte de los empleados para con la empresa (Gouldner, 1960, citado en Bilgin y Demirer, 2012).

En años recientes, Ruiz-Palomo et al. (2020) señalaron que ha existido un interés considerable por el estudio entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral que presentan los empleados hoteleros. En este sentido, los resultados del presente estudio son significativos en la medida en que aportan más claridad para la interpretación y el análisis de la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo mediante el modelo de ecuaciones estructurales, que permite examinar las relaciones entre las variables independientes y las dependientes con fines predictivos (Byrne, 1998).

En este capítulo se analizan los resultados de las encuestas a partir del examen descriptivo univariante y bivariante de las variables estudiadas, como premisas para el planteamiento de un modelo de ecuaciones estructurales para demostrar el cumplimiento de las hipótesis planteadas.

Desarrollo de resultados

Los factores considerados extrínsecos como salarios, supervisión y condiciones de trabajo pueden aumentar la intención de rotación de los colaboradores, lo que implica que la satisfacción se deriva de estímulos externos, así como por factores intrínsecos que incluyen elementos como el trabajo en sí, crecimiento y reconocimiento personal, proporcionando satisfacción por los esfuerzos y logros personales alcanzados (González et al., 2014). No obstante, este estudio demostró que los motivos extrínsecos tienen mayor relevancia y significación para los trabajadores que los factores intrínsecos.

La satisfacción laboral representa las emociones, percepciones, sentimientos experimentados producto de la apreciación que tienen en torno a su trabajo y a las

organizaciones en las que prestan sus servicios, los colaboradores. Debe existir una proporcionalidad entre el esfuerzo brindado en el trabajo y la remuneración y estímulos que permitan cubrir sus necesidades, recibidos a cambio, lo que da lugar a una relación afectiva o estado emocional hacia el trabajo, que se traduce en una afición por lo que hacen (Anaya Nieto y López Martín, 2015; Cernas et al., 2018; Lupano y Castro, 2018). De acuerdo con Taliadorou y Pashiardis (2015), la satisfacción es un constructo que integra actitudes, valoraciones, formas de concebir el entorno laboral y las condiciones de trabajo a las que se exponen, y elementos como los beneficios, la remuneración, los colegas que pueden contribuir a la satisfacción favorable o desfavorable de los trabajadores en una organización, ya sea satisfacción laboral extrínseca o intrínseca.

Este estudio aborda el análisis de la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca por separado, las relaciones entre los dos constructos, coincidiendo con Meyer et al. (2002) quien mencionó que *“deben considerarse en los esfuerzos por comprender y gestionar el comportamiento de los empleados, ambos constructos”* (p. 38), además de que los trabajadores con un vínculo emocional positivo con su organización podrán alcanzar niveles más altos de satisfacción y su compromiso laboral será de continuidad y afectivo.

Las organizaciones pueden considerar estos referentes para aplicar políticas y estrategias en función de lograr un trabajador satisfecho y para influir en su compromiso organizacional si se tiene en cuenta que, de acuerdo con Steel y Ovalie (1984), para predecir si los empleados dejarán una organización es necesario identificar su compromiso de quedarse. El papel del compromiso organizacional como predictor de la intención de rotación también es fundamental, aspecto que se aborda en el presente estudio.

En el estudio se integra la asociación entre el compromiso organizacional (normativo y afectivo) y la satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca) con la intención de rotación en los trabajadores del sector hotelero en Ecuador, que responde a las exigencias actuales y requerimientos de las empresas, coincidiendo con investigaciones realizadas en los últimos años como es el caso de *Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus* por los autores Zopiatis, Constanti y Theocharous (2014), donde se consideran categorías importantes de investigación que coinciden con el presente estudio:

- Compromiso Organizacional afectivo (AOC)
- Compromiso organizacional normativo (NOC)
- Satisfacción laboral intrínseca (IJS)

- Satisfacción laboral extrínseca (EJS)
- Intención de rotación (TI)

Esta clasificación es utilizada en esta investigación, aclaración importante para una mayor comprensión de los resultados. La utilización de modelos de ecuaciones estructurales permitió obtener una perspectiva holística profunda de los vínculos causales de los constructos antes mencionados dentro del panorama hotelero.

Al rastrear la literatura, fue evidente que muchos de los estudios hacen referencia a que las personas altamente involucradas en el trabajo exhiben altos niveles de compromiso organizacional y presentan menos probabilidades de renunciar a su organización (Labre y San Lucas, 2018). Los resultados aseveraron que el compromiso organizacional normativo fue más fuertemente asociado con la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca afirmando también la investigación de Zopiatis et al. (2014).

Posteriormente, la investigación estableció una medición de los rasgos intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral por separado y se pudo constatar que existe una asociación positiva entre ellos y el compromiso organizativo afectivo y normativo, en consonancia con otros estudios. (Quispe y Paucar, 2020) considerando que es mayor la incidencia en el compromiso normativo, mencionado antes.

No obstante, los resultados son contraproducentes con los resultados obtenidos por los autores antes mencionados (Quispe y Paucar, 2020) en la medida en que en el presente estudio se constató la prevalencia del compromiso normativo en los trabajadores, mientras que en el estudio llevado a cabo en el 2020, en docentes, el compromiso afectivo tuvo prioridad sobre el compromiso normativo, de forma que cuanto mayor sea la satisfacción laboral, mayor será su compromiso organizacional en la institución (Quispe y Paucar, 2020), afirmación que también se ha corroborado con el estudio que se presenta.

Según las conclusiones de Olarte (2019), el nivel de satisfacción laboral del empleado determina su permanencia en la empresa o su abandono, lo que provoca la rotación. El estudio coincide con los resultados del presente estudio, según los cuales la satisfacción laboral está relacionada negativamente con la intención de abandonar la empresa, pero no todas las variables son la causa de la rotación del personal siendo importante que el sector hotelero considere trazar estrategias para mejorar esas variables que pueden incidir en la rotación del personal; mayormente variables como remuneración económica, las formas de organización/dirección del establecimiento y el hecho de que la dirección no contribuye a que se sientan motivados en el trabajo.

El presente estudio determinó la asociación de la satisfacción laboral (tanto intrínseca como extrínseca) y la intención de rotación. Estudios que permiten afirmar una asociación negativa significativa entre los dos constructos, es coincidente con los estudios de Zopiatis et al. (2014) y Olarte (2019), sin embargo, dichos estudios han medido satisfacción laboral como un solo constructo, mientras que en esta investigación se consideran tanto los rasgos intrínsecos y extrínsecos. En un contexto inestable, cambiante, competitivo, el empleo a tiempo parcial, la dependencia excesiva de la mano de obra migrante, la inseguridad laboral, la falta de carrera y oportunidades de avance que brindan las empresas, así como la rotación excesiva, los motivos intrínsecos se ven oscurecidos con mayor frecuencia por los elementos extrínsecos más "*materialistas*" y que responden a las necesidades de los trabajadores. Por tanto, existe una asociación negativa justamente por inconsistencias en la satisfacción laboral extrínseca, que puede acrecentar la intención de abandono, la falta de fidelización y compromiso organizacional.

Para Aguilar et al. (2016), una de las razones de la rotación del personal es la insatisfacción con el puesto de trabajo, teniendo en cuenta que las empresas deben mantener una continuidad y unas medidas y estrategias sistemáticas, ya que prestan atención no sólo a la selección del personal y a su formación, para conseguir el nivel de competencia necesaria para el puesto y la organización, sino que es determinante generar la estabilidad necesaria que requiere cada trabajador y que le permitirá contribuir al logro del cumplimiento de objetivos y metas a nivel de la organización. A medida que se logre una satisfacción alta en los trabajadores, podrá generarse mayor compromiso y, por tanto, la disminución de la intención de rotación (García et al., 2016).

También se ha podido constatar dichas concepciones, teniendo en cuenta que existe una asociación negativa significativa entre el compromiso organizacional afectivo y la intención de rotación, haciendo eco del trabajo de Hernández-Olivares et al. (2017) que afirmó que factores como condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la empresa y de la administración, relaciones con el supervisor, salarios, estabilidad en el cargo, relaciones con los compañeros de trabajo, pueden incentivar la intención de rotación generando inconsistencias con el compromiso organizacional cuando no representan una motivación para los trabajadores, particularmente en lo que respecta al compromiso afectivo, que implica un mayor sentido de pertenencia e identificación con la organización, considerando que los hallazgos obtenidos en el presente estudio no pudieron confirmar una asociación negativa entre el compromiso organizacional normativo y la intención de rotación.

El objetivo de esta investigación es identificar los potenciales factores que intervienen directamente en la satisfacción laboral, a partir de los factores extrínsecos e intrínsecos relacionados con el compromiso organizacional y la intención de rotación de los trabajadores de la industria hotelera ecuatoriana. El estudio podrá constituirse en un referente para futuros cambios en el sector hotelero que apunten a aumentar la satisfacción laboral de los empleados vigentes y venideros, y podrá ayudar a mejorar el rendimiento de la empresa.

5.2 Análisis e interpretación de resultados

La información fue realizada en los diferentes establecimientos de alojamiento de las tres ciudades más importantes del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca). Se hizo un barrido de todos los establecimientos tanto hoteles, hostales, hosterías y apartamentos turísticos de diferentes categorías: lujo, primera, segunda, tercera y cuarta. Además, se estableció el porcentaje existente de los diferentes establecimientos de alojamiento de acuerdo con las tres ciudades planteadas en el estudio. Fue necesario también establecer la categorización de los establecimientos de alojamiento de acuerdo con las tres ciudades que se plantearon en el estudio.

Una vez generados los detalles con respecto a los establecimientos de alojamiento, se procedió a la ubicación geográfica correspondiente para determinar las direcciones y agilizar el trabajo de campo, y se visitó cada establecimiento de alojamiento de Quito, Guayaquil y Cuenca en el periodo febrero-febrero de 2019.

La muestra final del estudio se ha constituido con 920 trabajadores de establecimientos hoteleros de Ecuador y según la ciudad de ubicación, el 34,8% son de Cuenca, y el 32,6% de Guayaquil y Quito, respectivamente. Con respecto a las características de los establecimientos, el 61,7% son hoteles o resort y el 37,7% tienen cuatro estrellas. El 27,7% tienen entre 6 y 10 empleados, el 42,3% una antigüedad entre los 11 y 20 años y el 42,4% un buen nivel de conservación. La información se detalla en la tabla 5.1

Con respecto a las características de los establecimientos (tabla 5.2), el 61,7 % se aplicó al personal que trabaja en hoteles o resort, el 37,7 % de ellos tienen cuatro estrellas. El 27,7 % tienen entre 6 y 10 empleados, el 42,3 % una antigüedad entre los 11 y 20 años y el 42,4 % un buen nivel de conservación.

Tabla 5.1

Descriptivo características establecimiento

	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Media</i>	<i>DT</i>
Tipo de hotelero				
Hotel o resort	568	61,7		
Hostal o pensión	272	29,6		
Hostería o motel	80	8,7		
Número de estrellas				
2	179	19,5		
3	336	36,5		
4	347	37,7		
5	58	6,3		
Número de empleados			30,3	63,1
1-5	187	20,3		
6-10	255	27,7		
11-15	148	16,1		
16-20	81	8,8		
21-25	65	7,1		
31-35	41	4,5		
> 35	143	15,5		
Antigüedad (años)			16,9	11,7
1-10	296	32,2		
11-20	389	42,3		
21-30	114	12,4		
31-40	92	10,0		
> 40	29	3,2		
Nivel de conservación				
Muy deficiente	6	0,6		
Deficiente	22	2,4		
Regular	171	18,6		
Bueno	390	42,4		
Muy bueno	331	36		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.2

Descriptivo características establecimiento

	n	%	MEDIA	DT
Tipo de hotelero				
Hotel o resort	568	61,7		
Hostal o pensión	272	29,6		
Hostería o motel	80	8,7		
Número de estrellas				
2	179	19,5		
3	336	36,5		
4	347	37,7		
5	58	6,3		
Número de empleados				
			30,3	63,1
1-5	187	20,3		
6-10	255	27,7		
11-15	148	16,1		
16-20	81	8,8		
21-25	65	7,1		
31-35	41	4,5		
> 35	143	15,5		
Antigüedad (años)				
			16,9	11,7
1-10	296	32,2		
11-20	389	42,3		
21-30	114	12,4		
31-40	92	10,0		
> 40	29	3,2		
Nivel de conservación				
Muy deficiente	6	0,6		
Deficiente	22	2,4		
Regular	171	18,6		
Bueno	390	42,4		
Muy bueno	331	36		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5.3, se muestra la descripción de las variables relacionadas con las características laborales de los empleados. El 26,1 % es empleada/o de recepción/conserjería y el 69,6 % afirma tener personal a su cargo mientras que el 88,5 % está bajo las órdenes de un supervisor. Con respecto al tipo de contrato, el 85,3 % está conformado por trabajadores fijos, un 86,2 % trabaja a tiempo completo y el 44,6 % trabaja en turno rotatorio. El 90,4 % tiene un salario de hasta 700 \$ y el 96,8 % no pertenece a una organización sindical. El 78,7 % de los trabajadores afirma que se imagina laborando en esta misma empresa los siguientes dos años y el 39,7 % afirma tener experiencia previa en el sector servicios. En relación con la antigüedad en la empresa, los participantes en la encuesta tienen una antigüedad media de 4,2 años y de 6,1 años en la hostelería.

Tabla 5.3

Descriptivo características laborales de la muestra objeto de estudios

	<i>n</i>	%
Departamento		
Administración, contabilidad, etc.	162	17,6
Restaurante/catering	154	16,7
Recepción/conserjería	240	26,1
Mantenimiento	45	4,9
Limpieza	148	16,1
Cocina	100	10,9
Otros	71	7,7
Tienen a su cargo a personal		
Sí	280	30,4
No	640	69,6
Estar bajo las órdenes de un supervisor		
Sí	814	88,5
No	106	11,5
Tipo de trabajador		
Contrato fijo	785	85,3
Contrato eventual	135	14,7
Dedicación		
Tiempo completo	793	86,2
Tiempo parcial	127	13,8

Continúa

Continuación de Tabla 5.3

	<i>n</i>	<i>%</i>
Turno		
Jornada continua	193	21
Turno rotatorio	410	44,6
Jornada partida	317	34,5
Salario		
< 400\$	416	45,2
400-700\$	416	45,2
> 700\$	88	9,6
Pertenece a organización sindical		
Sí	29	3,2
No	891	96,8
Se ve trabajando los próximos 2 años		
Sí	724	78,7
No	196	21,3
Experiencia previa sector hotelero		
Sí	365	39,7
No	554	60,3
	<i>Media</i>	<i>DT</i>
Antigüedad en establecimiento	4,2	4,5
Antigüedad en Hostelería	6,1	5,9
Nª horas trabajo por semana	43,1	9

Fuente: Elaboración propia

Por sus características sociodemográficas (Tabla 5.4), el 48,4 % ($n = 445$) de los trabajadores son hombres y un 51,6 % mujeres ($n = 475$), con edades comprendidas entre los 18 y 67 años, con un promedio de 34,2 años ($DT = 10,3$); el 41,7 % está soltero/a y el 69,7 % tiene hijos; el 37 % cuenta con estudios secundarios y el 23,4 % afirma haber estudiado una especialidad relacionada con el turismo/gastronomía; en el 42,5 % de los casos, el porcentaje de los ingresos de la familia que dependen de estos trabajadores se sitúa entre el 40-75 %.

Tabla 5.4

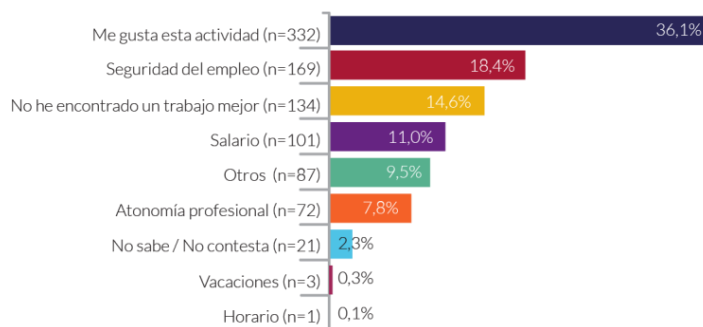
Descriptivo características sociodemográficas de la muestra en estudio

	<i>n</i>	%
Estado civil		
Soltero/a	384	41,7
Casado/a	451	49
Otro	85	9,3
Hijos		
No	279	30,3
Sí	641	69,7
Estudios		
Primaria	182	19,8
Secundaria	340	37
Técnico superior	158	17,2
Universidad	240	26,1
Especialidad		
No	27	3,3
Empresariales	151	18,3
Técnica	186	22,6
Turismo/Gastronomía	193	23,4
Ciencias Sociales	90	10,9
Otros	174	21,5
Dependencia los ingresos de la familia		
Menos de un 40%	222	24,1
Entre un 40 y un 75%	391	42,5
Más de un 75%	307	33,4

Fuente: Elaboración propia

Entre los motivos principales por el que se dedican a esta actividad (Figura 5.1), el 36,1 % asegura que es porque le gusta esta actividad mientras que tan solo para el 0,1 % su motivación es el horario.

Figura 5.1.
Principales motivos por los cuales la gente se dedica a la actividad del turismo



Fuente: Elaboración propia

En relación con los principales inconvenientes de la profesión con respecto al empleo dentro de la hotelería, se detectó que el 27,7 % tiene problemas por el horario/turnos de trabajo y que el 1,7 % siente falta de interés en la tarea asignada o la rutina, como se indica en la Tabla 5.5.

Tabla 5.5
Descriptivo principales inconvenientes de la profesión

INCONVENIENTE	% SOBRE EL TOTAL	
	n	DE ENCUESTADOS (N = 920)
Primera opción		
Horario/turnos	255	27,7
Sueldo	218	23,7
Relación con los compañeros	52	5,7
Falta de recursos para hacer mi trabajo	31	3,4
Falta de prestigio de mi actividad	30	3,3
Relación con supervisores	27	2,9
Falta de autonomía y libertad para hacer el trabajo	20	2,2
Falta de interés de mi tarea, rutina	16	1,7
Segunda opción		
Horario/turnos	106	11,5
Falta de recursos para hacer mi trabajo	73	7,9
Falta de autonomía y libertad para hacer el trabajo	62	6,7
Falta de prestigio de mi actividad	50	5,4
Relación con los compañeros	46	5,0
Sueldo	41	4,5
Falta de interés de mi tarea, rutina	37	4,0
Relación con supervisores	29	3,2

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las principales ventajas de la profesión dentro de la hotelería, se detecta que la mayoría de los empleados escogen como primera opción, con un 22 %, el interés por el trabajo desempeñado, el 20 % con el sueldo y una minoría del 2,9 % encuentra como ventaja la relación con los supervisores, mientras que como segunda opción entre las ventajas, con el 18,5 %, está el interés en el desempeño de trabajo, seguido del 14 % de la relación con los compañeros y como menos relevante con un 3,6 % menciona las vacaciones como parte de las ventajas al laborar dentro de la hotelería. El detalle de información se puede visualizar en la Tabla 5.6.

Tabla 5.6

Descriptivo principales ventajas de la profesión

VENTAJA	% SOBRE EL TOTAL N DE ENCUESTADOS (N = 920)	
Primera opción		
Interés de mi trabajo	202	22,0
Sueldo	188	20,4
Relación con los compañeros	118	12,8
Horario/turnos compatibles con otra actividad	105	11,4
Autonomía personal, libertad para trabajar	99	10,8
Vacaciones	80	8,7
Importancia social, prestigio de mi profesión	42	4,6
Relación con supervisores	27	2,9
Segunda opción		
Autonomía personal, libertad para trabajar	170	18,5
Relación con los compañeros	129	14,0
Horario/turnos compatibles con otra actividad	124	13,5
Interés de mi trabajo	123	13,4
Importancia social, prestigio de mi profesión	89	9,7
Sueldo	61	6,6
Relación con supervisores	46	5,0
Vacaciones	33	3,6

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5.7 se muestra el descriptivo de las variables relacionadas con las características laborales de los empleados. El 26,1 % son empleadas/os de

recepción/conserjería y el 69,6 % afirma tener personal a su cargo mientras que el 88,5 % está bajo las órdenes de un supervisor. Con respecto al tipo de contrato, el 85,3% son trabajadores fijos, un 86,2 % trabaja a tiempo completo y el 44,6 % trabaja en turno rotatorio. El 90,4 % tienen un salario de hasta 700 \$ y el 96,8 % no pertenece a una organización sindical. El 78,7 % de los trabajadores afirma que se ve trabajando en la actual empresa durante los próximos dos años y el 39,7 % afirma tener experiencia previa en el sector servicios. En relación con la antigüedad en la empresa, los participantes en la encuesta tienen una antigüedad media de 4,2 años y de 6,1 años en la hostelería.

Tabla 5.7*Descriptivo características laborales*

	<i>n</i>	%
Departamento		
Administración, contabilidad, etc.	162	17,6
Restaurante/catering	154	16,7
Recepción/conserjería	240	26,1
Mantenimiento	45	4,9
Limpieza	148	16,1
Cocina	100	10,9
Otros	71	7,7
Tienen a su cargo a personal		
Sí	280	30,4
No	640	69,6
Estar bajo las órdenes de un supervisor		
Sí	814	88,5
No	106	11,5
Tipo de trabajador		
Contrato fijo	785	85,3
Contrato eventual	135	14,7
Dedicación		
Tiempo completo	793	86,2
Tiempo parcial	127	13,8

Continúa

Continuación de Tabla 5.7

	<i>n</i>	<i>%</i>
Turno		
Jornada continua	193	21
Turno rotatorio	410	44,6
Jornada partida	317	34,5
Salario		
< 400\$	416	45,2
400-700\$	416	45,2
> 700\$	88	9,6
Pertenece a organización sindical		
Sí	29	3,2
No	891	96,8
Se ve trabajando los próximos 2 años		
Sí	724	78,7
No	196	21,3
Experiencia previa sector hotelero		
Sí	365	39,7
No	554	60,3
	Media	DT
Antigüedad en establecimiento	4,2	4,5
Antigüedad en Hostelería	6,1	5,9
Nº horas trabajo por semana	43,1	9

Fuente: Elaboración propia

Según sus características sociodemográficas (Tabla 5.8), el 48,4 % (n = 445) de los trabajadores son hombres y un 51,6 % mujeres (n = 475), con edades comprendidas entre los 18 y 67 años con un promedio de 34,2 años (DT = 10,3), el 41,7 % está soltero/a y el 69,7 % tienen hijos. Según sus estudios, el 37 % tienen estudios secundarios y el 23,4 % afirma tener una especialidad relacionada con el turismo/gastronomía. En el 42,5 % de los casos, el porcentaje de los ingresos de la familia que dependen de estos trabajadores se sitúa entre el 40-75 %.

Tabla 5.8

Descriptivo características sociodemográficas.

	<i>n</i>	%
Estado civil		
Soltero/a	384	41,7
Casado/a	451	49
Otro	85	9,3
Hijos		
No	279	30,3
Sí	641	69,7
Estudios		
Primaria	182	19,8
Secundaria	340	37
Técnico superior	158	17,2
Universidad	240	26,1
Especialidad		
No	27	3,3
Empresariales	151	18,3
Técnica	186	22,6
Turismo/Gastronomía	193	23,4
Ciencias Sociales	90	10,9
Otros	174	21,5
Dependencia los ingresos de la familia		
Menos de un 40%	222	24,1
Entre un 40 y un 75%	391	42,5
Más de un 75%	307	33,4

Fuente: Elaboración propia

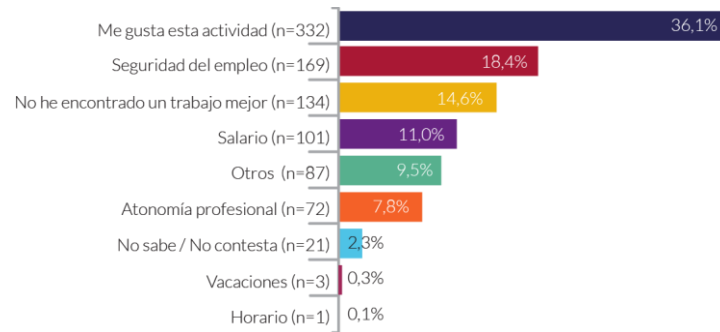
5.2.1 Motivos principales para dedicarse a la rama hostelera

Entre los motivos principales por el que se dedican a esta actividad (Figura 5.2), el 36,1 % (n = 332) aseguran que es porque le gusta esta actividad, mientras que tan solo para el 0,1 %, su motivación es el horario, mientras que para el 18,4 % su motivación principal es la

seguridad del empleo y para el 14,6 %, porque no ha encontrado un trabajo mejor, siendo los porcentajes más significativos.

Figura 5.2

Principales motivos por los se dedican a la actividad del turismo



Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Principales inconvenientes de la profesión

Los inconvenientes que se presentan en la profesión (Tabla 5.9), de acuerdo al 27,7 % de empleados, son respecto a los horarios/turnos, así como por el sueldo que perciben (23,7 %); el 5,7 % afirma que los inconvenientes se presentan en la relación con los compañeros mientras que el 3,4 % reconoce que mayormente la falta de recursos para la realización del trabajo se convierte en un inconveniente, y en el menor de los casos, según el criterio del 2,9 % y del 1,7 %, las relaciones con los supervisores y la falta de interés por las tareas realizadas, respectivamente.

En segundo orden de importancia, se presentan inconvenientes mayormente con el horario/turnos (11,5 %), falta de recursos para realizar el trabajo (7,9 %) así como el 6,7 % afirma que la falta de autonomía y libertad para hacer el trabajo (6,7 %) representando los porcentajes más significativos.

Tabla 5.9*Descriptivo principales inconvenientes de la profesión.*

Inconveniente	n	% sobre el total de encuestados
Primera opción		
Horario/turnos	255	27,7
Sueldo	218	23,7
Relación con los compañeros	52	5,7
Falta de recursos para hacer mi trabajo	31	3,4
Falta de prestigio de mi actividad	30	3,3
Relación con supervisores	27	2,9
Falta de autonomía y libertad para hacer el trabajo	20	2,2
Falta de interés de mi tarea, rutina	16	1,7
Segunda opción		
Horario/turnos	106	11,5
Falta de recursos para hacer mi trabajo	73	7,9
Falta de autonomía y libertad para hacer el trabajo	62	6,7
Falta de prestigio de mi actividad	50	5,4
Relación con los compañeros	46	5,0
Sueldo	41	4,5
Falta de interés de mi tarea, rutina	37	4,0
Relación con supervisores	29	3,2

Fuente: Elaboración propia**5.2.3 Principales ventajas de la profesión. Aspectos positivos de la profesión**

Las ventajas de la profesión (Tabla 5.10) reconocidas por los trabajadores, en primer orden de importancia, son mayormente el interés que presentan por su trabajo (22 %), el sueldo que perciben (20,4 %) y la relación que se establece entre compañeros (12,8 %) así como los horarios/turnos que son compatibles para realizar otras actividades de acuerdo al criterio del 11,4 % de encuestados; en segundo orden de importancia, de acuerdo a la población encuestada, se presentan otras ventajas de la profesión como la autonomía personal y libertad para trabajar que proporciona (18,5 %) además de la relación con los compañeros (14 %) y los horarios/turnos que son compatibles con otra actividad (13,5 %);

el 13,4 % afirma que el interés que tienen por su trabajo es una ventaja, siendo los porcentajes más representativos.

Es importante analizar los criterios de los encuestados, en tanto genera una contradicción con la pregunta anterior, si se considera que el horario/turnos de acuerdo con el 27,7% siendo un porcentaje significativo, resulta un inconveniente de su profesión, en cambio, el 11,4% lo considera una ventaja, así como los sueldos, son considerados un inconveniente de acuerdo con el 23,7% mientras que el 20,4% afirma que es una ventaja de la profesión. La muestra no posee una homogeneidad de criterios, sus percepciones son diferentes.

Tabla 5.10

Descriptivo principales ventajas de la profesión.

Ventaja	n	% sobre el total de encuestados
Primera opción		
Interés de mi trabajo	202	22,0
Sueldo	188	20,4
Relación con los compañeros	118	12,8
Horario/turnos compatibles con otra actividad	105	11,4
Autonomía personal, libertad para trabajar	99	10,8
Vacaciones	80	8,7
Importancia social, prestigio de mi profesión	42	4,6
Relación con supervisores	27	2,9
Segunda opción		
Autonomía personal, libertad para trabajar	170	18,5
Relación con los compañeros	129	14,0
Horario/turnos compatibles con otra actividad	124	13,5
Interés de mi trabajo	123	13,4
Importancia social, prestigio de mi profesión	89	9,7
Sueldo	61	6,6
Relación con supervisores	46	5,0
Vacaciones	33	3,6

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Satisfacción laboral extrínseca e intrínseca de la actividad

La Tabla 5.11 representa las medias aritméticas obtenidas en cada uno de los indicadores de la satisfacción laboral extrínseca (EJS), de la satisfacción laboral intrínseca (IJS) así como del compromiso organizacional normativo (NOC), del compromiso organizacional afectivo (AOC) y de la intención de abandono (TI), valores que facilitan la interpretación de la percepción de los colaboradores encuestados.

Tabla 5.11

Descriptivo puntuaciones ítems de la escala de medición

Ítem	Mín.-Máx.	Media (DT)
EJS1	1 5	3,82 (0,95)
EJS2	1 5	4,23 (0,88)
EJS3	1 5	4,26 (0,85)
EJS4	1 5	4,18 (0,84)
EJS5	1 5	3,93 (1,07)
EJS6	1 5	3,3 (1,36)
EJS7	1 5	4,18 (0,87)
EJS8	1 5	4,14 (0,97)
IJS1	1 5	4,25 (0,88)
IJS2	1 5	4,34 (0,81)
IJS3	1 5	4,03 (0,99)
IJS4	1 5	3,85 (1,08)
IJS5	1 5	4,26 (0,85)
NOC1	1 5	4,49 (0,71)
NOC2	1 5	4,47 (0,74)
NOC3	1 5	4,18 (0,9)
NOC4	1 5	4,3 (0,91)
AOC1	1 5	4,24 (0,87)
AOC2	1 5	3,65 (1,28)
AOC3	1 5	4,36 (0,81)
AOC4	0 5	4,13 (0,93)
AOC5	1 5	3,76 (1,24)
TI1	1 5	3,81 (1,19)
TI2	1 5	2,89 (1,4)
TI3	1 5	2,14 (1,3)
TI4	1 5	2,75 (1,4)
TI5	1 5	1,48 (0,95)

Fuente: Elaboración propia

Los factores de mayor problematización en cuanto a EJS, se relacionan con la remuneración económica (3,82) corroborando que los colaboradores se encuentran medianamente satisfechos con los valores que perciben por su trabajo, además muy pocos satisfechos con la formación y cursos recibidos en la empresa (3,31) así como con el reconocimiento brindado por el trabajo bien hecho (3,93).

En cuanto a la IJS, los colaboradores se muestran poco satisfechos en cuanto al prestigio o reconocimiento social que tiene su empleo, así como con la posibilidad de desarrollo que puede brindarles trabajar en ese establecimiento (4,03) y la utilidad de su labor para el buen funcionamiento (4,26) siendo los valores más significativos.

Con respecto al NOC, los colaboradores se encuentran prácticamente en total acuerdo (4,49) con el hecho de que están dispuestos a desarrollar esfuerzos adicionales para alcanzar los propósitos de la organización toda vez que comparten valores y principios que se promueven desde la dirección (4,18); en cuanto al hecho de que si sienten mucha lealtad hacia su empresa, se encuentran prácticamente en total acuerdo (4,47) evidenciando resultados positivos, sin embargo, se debe considerar que el compromiso normativo representa sentido de obligatoriedad, se permanece en la organización pero por el deber ser, más no por un sentido de atadura emocional, vínculo sentimental y sentido de pertenencia con la organización como en el caso del compromiso afectivo que se analizará a continuación.

En cuanto a AOC, los colaboradores se muestran parcialmente de acuerdo con los factores relacionados a Aceptaría de tareas que no estaban previstas con tal de continuar laborando aquí (3,65), así como con la concepción referente a Este es el mejor establecimiento hotelero para trabajar (3,76), evidenciando aspectos a mejorar si se tiene en cuenta que el compromiso afectivo denota atadura emocional, vínculo con la organización de la que desea ser parte. De igual manera, no se encuentran en total acuerdo con respecto a la concepción Estoy encantado de haber escogido esta empresa (4,13).

La intención de abandono (TI) evidencia resultados donde los trabajadores no están en total acuerdo en cuanto a Apenas me afectaría tener que abandonar este establecimiento hotelero (2,89), así como con la idea No merece la pena trabajar en este establecimiento indefinidamente (2,14) encontrándose muy en desacuerdo prácticamente con la afirmación La decisión de trabajar en este establecimiento hotelero ha sido un error (1,48) siendo aspectos positivos en tanto la TI no es altamente significativa.

5.2.4.1 Escala de satisfacción según los factores laborales

En el descriptivo de la escala de satisfacción en relación con el factor del ambiente de trabajo se determina que en una escala de 4,26 indica que existe una adecuada relación con los supervisores, mientras que en la escala del 4,23 se ubica la buena relación con los compañeros de trabajo. Con respecto al factor motivacional, en la escala del 4,34 indica que los trabajadores prefieren trabajar en el hotelería por el gusto de las actividades que se desarrollan en este lugar, en cambio en un puntaje de 4,25 responde que poseen autonomía para desarrollar su trabajo, tomando en cuenta las escalas más relevantes. La información se puede observar en la tabla 5.11.

Tabla 5.12

Descriptivo puntuaciones dimensiones e ítems de la escala de satisfacción

	MÍN.-MÁX.	MEDIA (DT)
Factor higiénico	1,71 5	4,03 (0,65)
Remuneración económica	1 5	3,82 (0,95)
Relaciones con los compañeros	1 5	4,23 (0,88)
Relaciones con sus supervisores	1 5	4,26 (0,85)
Condiciones materiales de trabajo	1 5	4,18 (0,84)
Formación, cursos recibidos en esta empresa	1 5	3,31 (1,41)
Asistencia sanitaria para los empleados	1 5	4,22 (0,92)
Formas de organización/dirección del establecimiento	1 5	4,18 (0,87)
Factor motivacional	1,43 5	3,99 (0,72)
Autonomía/libertad para hacer su trabajo	1 5	4,25 (0,88)
Reconocimiento por el trabajo bien hecho	1 5	3,93 (1,07)
Su actividad en sí	1 5	4,34 (0,81)
Posibilidad de desarrollo personal con su trabajo	1 5	4,03 (0,99)
Prestigio o reconocimiento social	1 5	3,85 (1,08)
Posibilidad de ascenso	1 5	3,3 (1,36)
Utilidad de su labor para el buen funcionamiento	1 5	4,26 (0,85)

Fuente: Elaboración propia

5.2.5 Compromiso organizacional de los empleados

Desde el punto de vista normativo este tipo de compromiso muestra valores superiores a los valores obtenidos en el compromiso afectivo, lo mismo sucede con la satisfacción laboral extrínseca con respecto a la satisfacción laboral intrínseca, muestra mayores factores de insatisfacción, corroborando que los factores extrínsecos inciden significativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Coinciden estos resultados con los obtenidos por González et al. (2014), que afirman que los trabajadores, de algún modo, condicionan su nivel de compromiso en correspondencia a las recompensas recibidas, al rol que determinan las empresas en la satisfacción de sus necesidades; es decir, su compromiso será mayor en la medida que sus necesidades y expectativas puedan ser satisfechas y que perciban que sus esfuerzos personales, son reconocidos, recompensados de forma tangible e intangible lo que coincide también con los resultados del estudio llevado a cabo por Hernández y Ramos (2018), autores que afirman que al percibir una satisfacción laboral con su puesto de trabajo y con su entorno, experimentan un cambio en la actitud asumida para la ejecución de sus funciones y responsabilidades, así como en la calidad del servicio que proporcionan a los usuarios y al cliente final siendo relevantes dichos resultados.

Se ha comprobado que la satisfacción laboral está relacionada positiva y significativamente con el rendimiento o la productividad (Cernas et al., 2018; Lupano y Castro, 2018). Los gerentes hoteleros deben considerar estudios de este tipo, para la orientación de nuevas políticas laborales y que incentiven al talento humano para una mayor satisfacción laboral entre sus colaboradores y, por tanto, mayor compromiso organizacional.

5.2.5.1 Escala de satisfacción dentro del compromiso organizacional

La escala utilizada muestra que, en la escala de 5 puntos, 4,49 indican que están dispuestos a trabajar por el éxito de la organización de la empresa hotelera, mientras que otros empleados indican en una escala de 1,48 que se sienten insatisfechos, diciendo que la decisión de trabajar en la empresa hotelera fue un error. La información se puede observar en la tabla 5.13.

Tabla 5.13

Descriptivo de puntuaciones dimensiones e ítems de la escala de compromiso organizacional

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Mín.-Máx.	Media (DT)
Total	1,53 5	3,65 (0,5)
Dispuesto realizar gran esfuerzo para contribuir al éxito	1 5	4,49 (0,71)
Digo que mi empresa es un gran lugar para trabajar	1 5	4,24 (0,87)
Siento mucho de lealtad hacia mi empresa	1 5	4,47 (0,74)
Aceptaría cualquier tipo de tarea para seguir trabajando aquí	1 5	3,65 (1,28)
Considero que valores y los valores de la dirección son similares	1 5	4,18 (0,9)
Me siento orgulloso de trabajar en este establecimiento	1 5	4,36 (0,81)
No me importaría trabajar en otro establecimiento si el trabajo fuera similar	1 5	3,81 (1,19)
La dirección contribuye a que me sienta motivado en mi trabajo	1 5	4,14 (0,97)
Apenas me afectaría tener que abandonar este establecimiento hotelero	1 5	2,89 (1,4)
Estoy encantado de haber escogido esta empresa para trabajar	0 5	4,13 (0,93)
No merece la pena trabajar en este establecimiento indefinidamente	1 5	2,14 (1,3)
Discrepo a menudo con la política de la empresa relacionada con empleados	1 5	2,75 (1,4)
Me importa mucho el futuro de establecimiento	1 5	4,3 (0,91)
Este es el mejor establecimiento hotelero posible para trabajar	1 5	3,76 (1,24)
La decisión de trabajar en ese establecimiento hotelero ha sido un error	1 5	1,48 (0,95)

Fuente: Elaboración propia

5.3 Análisis factorial exploratorio (AFE)

El AFE permite generar estructuras de modelos teóricos e hipótesis que se puedan contrastar empíricamente estableciendo relaciones entre factores en estudio.

La técnica que utiliza el AFE es extraer los factores con cierto criterio estadístico, obteniendo la estructura factorial más simple en cuanto a su interpretación significativa. Una vez que se tienen los valores medios de cada constructo, se plantea la matriz de componentes que establece la relación ítems constructo. Se toma el criterio de aceptar aquellos ítems cuyo valor sea mayor o igual a 0,5 (Escobedo Portillo et al., 2016).

5.3.1 Estimación de los factores

La tabla 5.14 presentan los valores de los autovalores propios de cada factor, el porcentaje de varianza explicado por cada factor y la varianza acumulada. La cantidad de factores a extraer según el criterio de la raíz latente llega a 5 (factores con un valor propio /autovalor superior a 1), que explican el 60,61% de la varianza total.

Tabla 5.14

Autovalores y varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	9,54	35,34	35,34
2	1,98	8,33	43,67
3	1,56	6,78	50,45
4	1,17	5,34	55,79
5	1,03	4,82	60,61
6	0,92	3,42	64,03
7	0,81	2,98	67,01
8	0,77	2,84	69,85
....

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Extracción de los factores. Rotación Varimax

Para extraer los factores se utilizó el método de componentes principales, que consiste en formar una combinación lineal de las variables tal que el primer componente principal es explica la mayor cantidad de varianza a partir de sus ítems. El segundo factor se relaciona con el primera y sucesivamente así también ocurre con los demás factores.

Después de fijado la cantidad de factores, se consigue una solución final, la matriz de componentes, pero con una salvedad. La matriz de componentes constituye la carga factorial, es decir, el nivel en el que cada ítem se corresponde con cada componente. De este modo, las variables con mayor carga son las que más estrechamente se relacionan con el factor. Es decir, se trata de la correlación entre una variable observada (ítem) y una no observada (latente). Por lo tanto, son de especial interés las variables con cargas factoriales elevadas, de preferencia superiores a 0,3 (en valores absolutos).

Debido a la dificultad de interpretar la matriz factorial directamente, se procede a emplear la técnica de rotación factorial. Esta técnica permite girara los ejes de las coordenadas hasta conseguir mostrar con mayor énfasis la saturación de su carga ubicándola lo más cerca posible del factor al que corresponde.

La saturación en este caso genera una nueva matriz conocida como matriz de componentes rotados que resulta mucho más fácil para entender la situación. Se trata de una combinación lineal entre la primera matriz y ofrece una explicación de la varianza ya mencionada anteriormente. El fin de la rotación de la matriz factorial es redistribuir la varianza dentro de los primeros factores (seleccionados) obteniendo un patrón más transparente (García, 2020).

La rotación empleada es VARIMAX que significa *varianza máxima*, la cual adopta una rotación ortogonal conservando los componentes o factores ya estimados previamente para evitar que aparezcan otras correlaciones. El producto de este proceso expone la varianza de los primeros factores redistribuyendo para alcanzar un patrón simplificado para la interpretación. En la Tabla 5.15 se contrastan las cargas factoriales de la matriz sin rotar y la matriz rotada.

Tabla 5.15

Matriz de componentes no rotados vs. Rotados

	Matriz de factores SIN ROTACIÓN					Matriz de factores CON ROTACIÓN				
	Factor					Factor				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
EJS1	0,517	-0,364				EJS1	0,493			
EJS2	0,572					EJS2	0,648			
EJS3	0,614					EJS3	0,708			
EJS4	0,668			0,385		EJS4	0,696			
EJS5	0,663	-0,336				EJS5	0,593			
EJS6	0,486		0,377	-0,407		EJS6	0,811			
EJS7	0,661					EJS7	0,555			
EJS8	0,746					EJS8	0,539			
IJS1	0,705			0,311		IJS1		0,688		
IJS2	0,721					IJS2		0,514		
IJS3	0,672					IJS3		0,634		
IJS4	0,631		0,302			IJS4		0,700		
IJS5	0,552			0,405		IJS5		0,609		
NOC1	0,636					NOC1			0,649	
NOC2	0,723	0,329				NOC2			0,752	
NOC3	0,733					NOC3			0,592	
NOC4	0,561	0,349				NOC4			0,656	
AOC1	0,675					AOC1	0,635			
AOC2	0,559					AOC2	0,559			
AOC3	0,780	0,333				AOC3	0,808			
AOC4	0,702					AOC4	0,725			
AOC5	0,609	0,313			-0,396	AOC5	0,679			
TI1		0,414			0,314	TI1				0,497
TI2			0,506		0,549	TI2				0,763
TI3		0,302	0,606			TI3				0,735
TI4		0,520	0,370			TI4				0,696
TI5	-0,356		0,539			TI5				0,602

Fuente: Elaboración propia

Tras la agrupación de las variables en sus respectivos factores, se realiza el análisis de la matriz de comunalidades (proporción de varianza con la que contribuye cada variable a la solución final) para detectar las variables que no se incluyen en ningún factor. Las variables que muestren una comunalidad inferior a 0,4 (la mitad de la varianza) se considerarán carentes de explicación suficiente y, por tanto, se eliminarían y se reharía un nuevo modelo factorial sin las variables excluidas. En la Tabla 5.16 se muestran las comunalidades, en la que se observa que todas tienen una comunalidad superior al 0,5 y que, por tanto, todas las variables contribuyen a la solución final.

Una vez que se agruparon a los ítems del instrumento con sus respectivos componentes o factores se procede a analizar las comunalidades. Es decir, la proporción en la que aporta cada variable para ofrecer una solución final. Es así que, ahí se pudo identificar a los ítems que no se corresponden con factor alguno. Si la comunalidad es inferior a 0,40 se ha de asumir que existe muy bajo aporte en términos de explicación como para conservarlas. De este modo, se vuelve a aplicar el modelo, pero excluyendo a los ítems que presentan poco aporte. En la Tabla 5.16 se dan a conocer las comunalidades dejando claro que todas ellas tienen un aporte superior a 0,50, por lo que, se conservan en el modelo de la solución final.

Tabla 5.16

Comunalidades AFE

Ítem	Comunalidad	Ítem	Comunalidad
EJS1	0,508	NOC1	0,525
EJS2	0,530	NOC2	0,653
EJS3	0,606	NOC3	0,556
EJS4	0,626	NOC4	0,502
EJS5	0,622	AOC1	0,543
EJS6	0,683	AOC2	0,503
EJS7	0,534	AOC3	0,751
EJS8	0,584	AOC4	0,619
IJS1	0,622	AOC5	0,631
IJS2	0,545	TI1	0,351
IJS3	0,601	TI2	0,632
IJS4	0,630	TI3	0,601
IJS5	0,521	TI4	0,544
		TI5	0,512

Fuente: Elaboración propia

La tabla 5.17 muestra el resultado de la rotación en términos de redistribución de la varianza explicada por cada factor. Se observa que, aunque la varianza explicada por cada factor ha cambiado, la varianza total explicada (60,6%) no ha variado: 35,34% para el primer factor sin rotación frente a 20,32% con rotación; 8,33% frente a 15,74% para el segundo factor, etc.

Tabla 5.17*Varianza total explicada*

Componente	Sumas de extracción de cargas al			Sumas de rotación de cargas al		
	cuadrado			cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9,54	35,34	35,34	5,49	20,32	20,32
2	1,98	8,33	43,67	3,98	15,74	36,06
3	1,56	6,78	50,45	2,91	11,76	47,82
4	1,17	5,34	55,79	1,73	7,42	55,24
5	1,03	4,82	60,61	1,18	5,37	60,61

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Interpretación de los factores

El primer factor que explica el 20,32% de la varianza total, tiene correlaciones elevadas y positivas con los ítems del primer factor (*factor 1*) que representa a la satisfacción laboral extrínseca siendo determinante para los trabajadores; seguidamente, el *factor 2* con un peso del 15,74% de la varianza total, hace referencia a la satisfacción laboral intrínseca (IJS) y el *factor 3*, con un peso del 11,76% de la varianza total, al compromiso organizacional normativo, los valores más representativos, evidenciando que la satisfacción laboral tiene una asociatividad con el compromiso organizacional normativo mayormente, siendo determinante la satisfacción laboral extrínseca específicamente. Por último, el menor peso de la varianza explicada corresponde a los factores con variables relacionadas con el compromiso organizacional afectivo AOC (*factor 4*), que explica un 7,42% de la varianza total explicada y el *factor 5*, formado por las variables relacionadas con la "intención de abandono" con un peso del 5,37% de la varianza explicada.

Para definir la consistencia interna del instrumento se empleó el coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach. Este coeficiente evalúa los valores de 0 a 1 punto, valores alrededor o por

arriba de 0,80 se consideran fiables. En el presente caso se obtuvo un valor de 0,78 que se considera con una buena fiabilidad, mientras que, en cada factor los niveles fueron más altos.

Tabla 5.18

Coefficiente de fiabilidad alfa de Cronbach

Factor	<i>Alfa de Cronbach</i>
EJS	0,887
IJS	0,816
NOC	0,876
AOC	0,837
TI	0,821

Fuente: Elaboración propia

En aras de tener un primer acercamiento a los datos, se calculó la confiabilidad de los constructos de satisfacción laboral y compromiso organizacional por medio del método de consistencia interna (también conocido como Alpha de Cronbach) para evaluar la fiabilidad y la validez de las respuestas al cuestionario (alfa de Cronbach) y las medidas que ofrecen información para identificar posibles patrones de asociación entre las variables.

Para resumir este proceso es importante recordar el significado de un análisis factorial (AF) como "*...un modelo estadístico que representa las relaciones entre un conjunto de variables*" (Anguiano y Ferrando, 2010, p. 23). Las variables observadas se consideran a cada uno de los ítems que forman parte del instrumento que se ha aplicado. Existen a propósito dos modelos, uno exploratorio y otro confirmatorio. Mientras el exploratorio plantea una estructura natural del comportamiento de los ítems en función de un factor, el confirmatorio se centra en verificar si es adecuado dicho modelo (Anguiano y Ferrando, 2010).

En la Figura 5.19 se ofrece un resumen del modelo de Análisis Factorial Exploratorio. En ella se observan todos los valores anteriormente señalados en términos de dimensionalidad (cargas factoriales), así como de consistencia interna (fiabilidad). Además de ello, se presentan los otros índices que justifican la pertinencia del modelo.

Tabla 5.19
Resumen AFE

	Factor				
	EJS	IJS	NOC	AOC	IA
EJS1	0,633				
EJS2	0,648				
EJS3	0,708				
EJS4	0,696				
EJS5	0,593				
EJS6	0,811				
EJS7	0,555				
EJS8	0,539				
IJS1		0,688			
IJS2		0,594			
IJS3		0,634			
IJS4		0,700			
IJS5		0,609			
NOC1			0,649		
NOC2			0,752		
NOC3			0,592		
NOC4			0,656		
AOC1				0,635	
AOC2				0,559	
AOC3				0,808	
AOC4				0,725	
AOC5				0,679	
TI1					0,547
TI2					0,763
TI3					0,735
TI4					0,696
TI5					0,602
Autovalores	5,49	3,98	2,91	1,73	1,18
% Varianza explicada	20,32	15,74	11,76	7,42	5,37
% Varianza explicada acumulada	20,32	36,06	47,82	55,24	60,61
KMO		0,943			
Prueba esfericidad de Barlett	Aprox. Chi-cuadrado = 10.815,45; gl = 351; p < 0,001				
Alfa de Cronbach	0,887	0,816	0,876	0,837	0,821

NOTA: Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 7 iteraciones. **EJS**: satisfacción laboral extrínseca. **IJS**: satisfacción laboral intrínseca. **NOC**: compromiso organizacional normativo. **AOC**: compromiso organizacional afectivo. **TI**: Intención de abandono.

El presente análisis factorial exploratorio permitió una exploración más detallada de las variables latentes de las variables observadas, tal como sugiere Mavrou (2015). Además, tuvo en cuenta el tamaño adecuado de la muestra sugerido por Hair et al. (2010). El análisis factorial además cumplió con las etapas planteadas por Anguiano y Ferrando (2010). En primer lugar, el análisis preliminar para ajustar los datos, evaluando si las correlaciones de primer nivel son adecuadas para el análisis factorial de segundo nivel. En segundo lugar, se calculó la matriz de correlaciones entre todas las variables incluidas en el análisis. Y, en tercer lugar, se comprobó si sus características son adecuadas para el análisis factorial. Se verificó que las variables estuvieron muy bien correlacionadas a través de la prueba de esfericidad de Bartlett (1950).

5.4 Análisis factorial confirmatorio (AFC)

En el análisis exploratorio quedó claro que el constructo tiene cinco factores o componentes con un total de 32 ítems. Los parámetros se consideraron apropiados, así como se evidenció una carga superior a 0,50 (Figura 5.3) lo que indica que los ítems tienen un nivel de saturación adecuado de carga con respecto al factor sugerido. En términos de fiabilidad se demostró que el valor global general es próximo a 0,80, mientras que, cada uno de los componentes alcanzó una fiabilidad superior a 0,80. De acuerdo con el modelo del análisis factorial exploratorio, se evidenciaron que existen las condiciones suficientes como para proceder al análisis factorial confirmatorio.

La validez discriminante también se ajustó de forma aceptable, ya que en todos los casos la raíz cuadrada del análisis de valores extremos (AVE) de cada constructo fue superior a la correlación de un constructo con otro (Tabla 5.20).

Además, en la Figura 5.3. se ilustran las cargas factoriales y las intercorrelaciones entre factores obtenidas con el modelo de Análisis Factorial Confirmatorio.

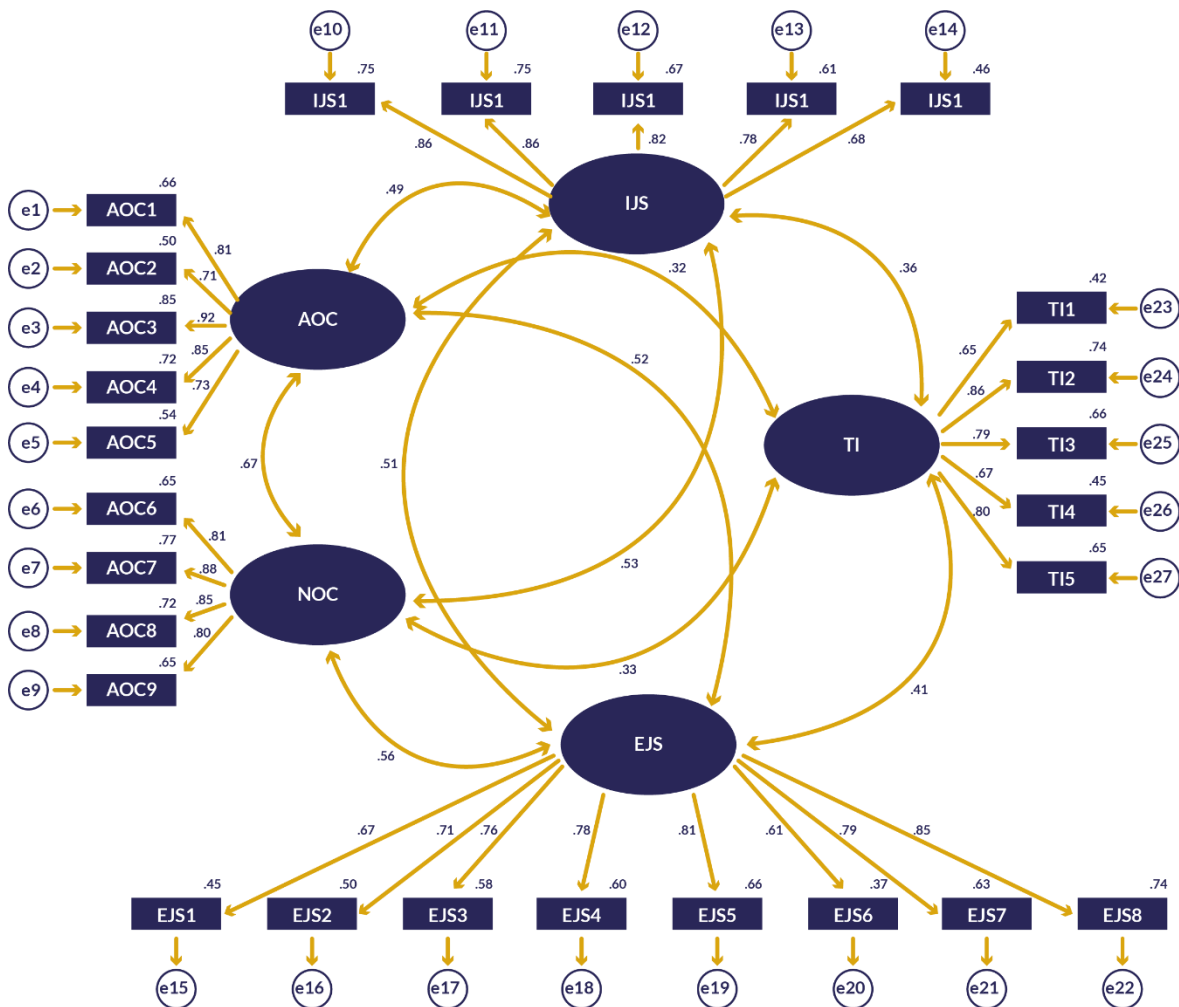
Tabla 5.20

Consistencia interna, validez convergente y validez discriminante

	α	ρ_c	AVE	TI	EJS	NOC	AOC	IJS
TI	0.84	0.84	0.67	0.82[†]				
EJS	0.89	0.85	0.60	-0.41 [‡]	0.77			
NOC	0.88	0.79	0.62	-0.33	0.55	0.79		
AOC	0.85	0.83	0.65	-0.32	0.52	0.67	0.81	
IJS	0.82	0.81	0.66	-0.36	0.51	0.53	0.49	0.81

α : Alfa Cronbach ρ_c : Fiabilidad compuesta. AVE: average variance extracted. [†]Raíz cuadrada de la AVE en la diagonal. [‡] Correlaciones entre los constructos debajo de la diagonal.

Figura 5.3 AFC



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al ajuste del modelo, los diferentes índices de ajuste fueron razonables, por lo que se puede considerar que el modelo propuesto de la estructura factorial de la escala es sólido. Estos valores se observan en los niveles de ajuste apropiados en todos los casos según las recomendaciones de Hair et al. (2010). En la Tabla 5.21 se presentan los niveles de ajuste próximos a 1 en GFI, AGFI, CFI, NFI y TLI. Mientras que, el Chi-cuadrado, dividido para los grados de libertad muestra un valor por debajo de 3, lo cual es adecuado. Finalmente, el RMSEA es inferior a 0,08, incluso en el límite superior.

Tabla 5.21

Índices bondad ajuste AFC

χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA (I.C. 90%)
2,88	0,974	0,958	0,977	0,967	0,966	0,042 (0,0380,063)

Nota. χ^2/gl valor de Chi-cuadrado dividido para los grados de libertad; Goodness of Fit Index (GFI); Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI); Comparative Fit Index (CFI); Normed Fit Index (NFI); Tucker Lewis Index (TLI); y, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA).

5.4.1 Modelo estructural

Tras el modelo de medida, se planteó un modelo de ecuaciones estructurales (Figura 5.5) para estudiar las relaciones formuladas en las ocho hipótesis referenciadas en el capítulo 4, que a título recordatorio son:

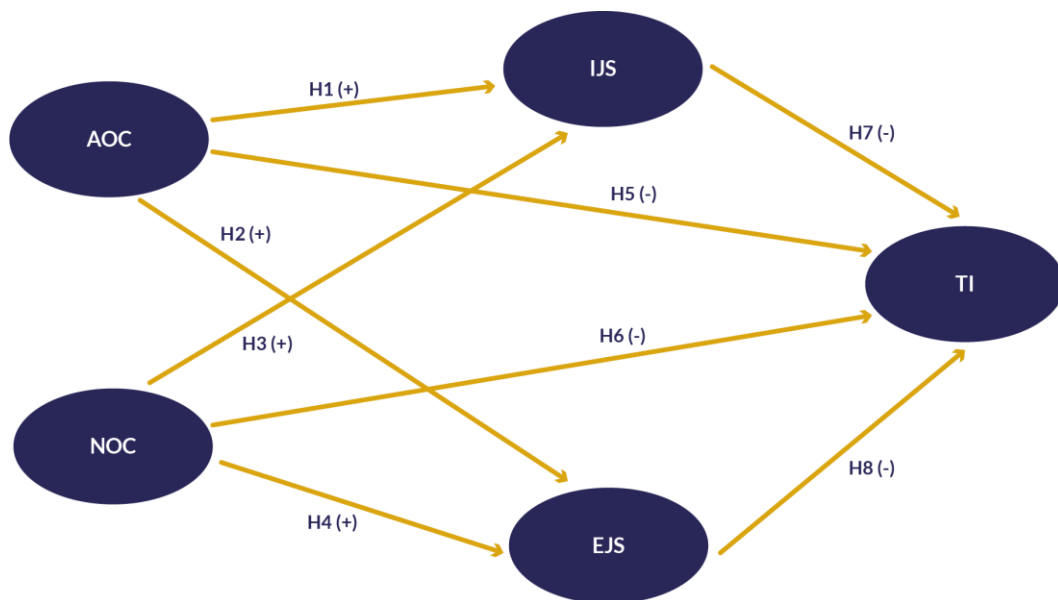
- H1: Existe una asociación positiva significativa entre el compromiso organizacional afectivo y la satisfacción laboral intrínseca.
- H2: Existe una asociación positiva significativa entre el compromiso organizacional afectivo y la satisfacción laboral extrínseca.
- H3: Existe una asociación positiva significativa entre el compromiso organizacional normativo y la satisfacción laboral intrínseca.
- H4: Existe una asociación positiva significativa entre el compromiso organizacional normativo y la satisfacción laboral extrínseca.
- H5: Existe una asociación negativa significativa entre el compromiso organizacional afectivo y la intención de abandono.
- H6: Existe una asociación negativa significativa entre el compromiso organizacional normativo y la intención de abandono.

- H7: Existe una asociación negativa negativa entre la satisfacción laboral intrínseca y la intención de abandono.
- H8: Existe una asociación negativa significativa entre la satisfacción laboral extrínseca y la intención de abandono.

En la Figura 5.4 se muestran los resultados de las relaciones planteadas según las hipótesis anteriormente comentadas.

Figura 5.4

Modelo relaciones



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al compromiso organizacional, los resultados revelaron el cumplimiento de la HIPÓTESIS 1 que establece la relación significativa entre el compromiso organizacional afectivo y la satisfacción laboral intrínseca, ya que se obtuvo asociación positiva entre el AOC y el IJS ($\beta = 0,223, p = 0,028$) mientras que la relación con la satisfacción extrínseca no lo fue ($\beta = 0,179, p = 0,247$), no respaldado así la HIPÓTESIS 2. En relación con la asociación entre el compromiso organizacional normativo y la satisfacción laboral (HIPÓTESIS 3 e HIPÓTESIS 4), ambas hipótesis fueron respaldadas al evidenciar una asociación positiva y significativa entre el NOC y la satisfacción laboral intrínseca ($\beta = 0,633, p = 0,002$) así como con la extrínseca ($\beta = 0,577, p = 0,014$).

Entre intención de rotación y el compromiso organizativo (HIPÓTESIS 5 e HIPÓTESIS 6), el compromiso organizacional afectivo se asoció significativa y negativamente ($\beta = -$

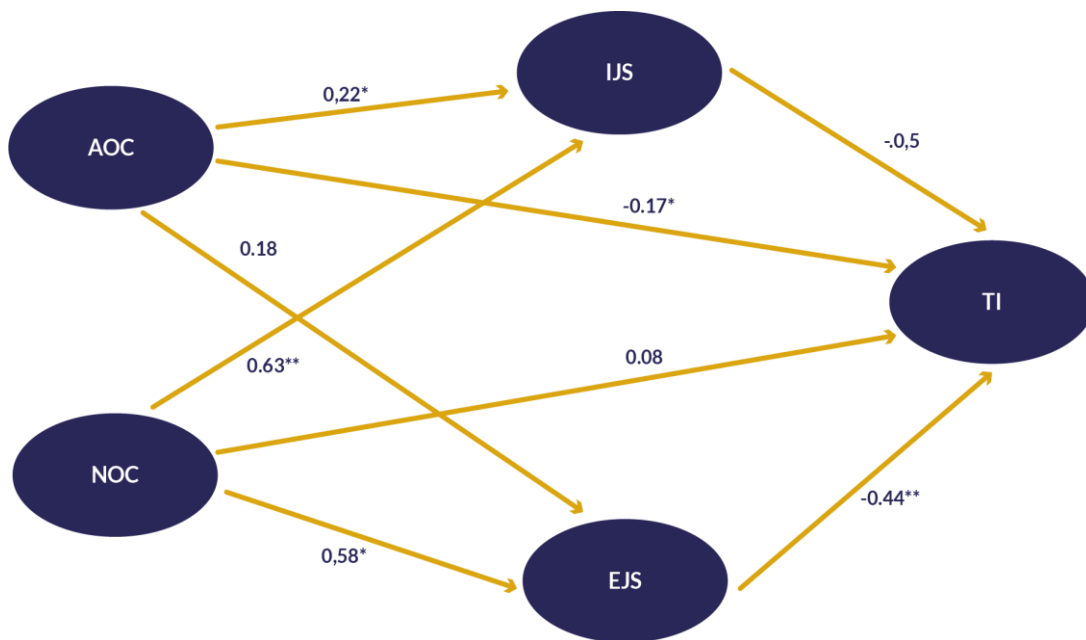
0,174, $p = 0,039$) cumpliéndose así la HIPÓTESIS 5 mientras que con el compromiso normativo la asociación no resultó significativa ($\beta = 0,079$, $p = 0,461$) no respaldando la HIPÓTESIS 6.

Con respecto a la relación entre la intención de rotación y la satisfacción laboral, la HIPÓTESIS 7 no fue respaldada (la satisfacción intrínseca no se asoció significativamente con la intención de abandono ($\beta = -0,051$, $p = 0,358$) mientras que la HIPÓTESIS 8 sí lo fue, por lo que la satisfacción extrínseca se asoció de forma significativa y negativa con la intención de abandono ($\beta = -0,442$, $p = 0,021$)).

El modelo explicó el 64.2% ($R^2 = .683$) la varianza total de la TI y los diversos índices de ajuste resultaron adecuados: $\chi^2/g.l = 2.75$, GFI = .964, AGFI = .951, CFI = .975, NFI = .967, TLI = .962, RMSEA = .034.

Figura 5.5

Modelo estructural. Coeficientes estandarizados.



Nota: *significativo a 0,05; **significativo al 0,01

Fuente: Elaboración propia

En esta investigación se quiso conocer si el género del encuestado influía en las dimensiones del compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de abandono según sexo. Para ello, se utilizó el método de t de Student para comparar los valores de estas dimensiones entre hombres y mujeres (Tabla 5.22).

Los resultados muestran que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la satisfacción laboral, compromiso organizativo y la

intención de abandonar la empresa, por lo que no se confirma la hipótesis 2 de que la satisfacción laboral está influida por el género de los empleados del hotel.

Tabla 5.22

Descriptivo y comparativo dimensiones compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de abandono según sexo.

	Sexo, media (DT)		Diferencia medias	Prueba t-Student		d
	Hombre	Mujer		t(918)	p-valor	
NOC	4,34 (0,66)	4,38 (0,60)	-0,04	-1,02	0,306	-0,07
AOC	4,03 (0,80)	4,03 (0,78)	0,01	0,16	0,871	0,01
EJS	4,01 (0,65)	4,00 (0,69)	0,01	0,30	0,761	0,02
IJS	4,14 (0,70)	4,15 (0,68)	-0,01	-0,16	0,87	-0,01
TI	2,65 (0,70)	2,58 (0,74)	0,07	1,38	0,168	0,09

Fuente: Elaboración propia

No obstante, según los estudios realizados, los trabajadores con estudios universitarios mostraron una mayor satisfacción laboral extrínseca e intrínseca que los que no tienen estudios universitarios. En el compromiso organizacional y en la intención de abandono no se observaron diferencias entre ellos, igual que lo señalado por Deery (2008, citado en Alferaih et al., 2018) quien argumenta que, a mayor satisfacción laboral, existe una tendencia a la reducción de rotación y viceversa.

Tabla 5.23

Descriptivo y comparativo dimensiones compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de abandono según estudios universitarios.

	Estudios universitarios, media (DT)		Diferencia medias	Prueba t-Student		d
	No	Sí		t(918)	p-valor	
NOC	4,34 (0,62)	4,42 (0,66)	-0,08	-1,78	0,075	-0,12
AOC	4,01 (0,80)	4,09 (0,75)	-0,09	-1,47	0,142	-0,10
EJS	3,57 (0,64)	4,10 (0,74)	-0,43	-2,57	0,01	-0,17
IJS	3,61 (0,67)	4,23 (0,74)	-0,52	-2,32	0,02	-0,15
TI	2,63 (0,71)	2,58 (0,76)	0,05	0,92	0,356	0,06

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la dedicación laboral, los resultados evidenciaron que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los que trabajan a jornada completa y los que lo hacen a media jornada en la satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de abandono.

Los resultados dejan ver que la calidad de vida está vinculada estrechamente de todos los elementos del entorno laboral relacionando como son ambiente, horas de rabajo, sueldos, recompensas, así como, instrumentos de trabajo (Flores y Madero, 2012). Cuando son percibidas como desfavorables por los trabajadores, estas variables pueden motivarlos a abandonar la empresa (Kaur et al., 2013), ya sea que trabajen a tiempo completo o parcial.

Tabla 5.24

Descriptivo y comparativo dimensiones compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de abandono según estudios universitarios.

	Dedicación, <i>media (DE)</i>		Diferencia medias	Prueba <i>t-Student</i>		<i>d</i>
	Completa	Parcial		<i>t(918)</i>	<i>p-valor</i>	
NOC	4,36 (0,63)	4,36 (0,69)	0,00	-0,03	0,974	0,00
AOC	4,04 (0,78)	3,99 (0,83)	0,05	0,65	0,518	0,04
EJS	4,00 (0,67)	4,04 (0,68)	-0,04	-0,55	0,583	-0,04
IJS	4,14 (0,69)	4,15 (0,69)	0,00	-0,05	0,964	0,00
TI	2,62 (0,71)	2,55 (0,79)	0,08	1,13	0,258	0,07

Nota. DE significa desviación estándar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.25

Descriptivo y comparativo dimensiones compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de abandono según estudios universitarios.

	Estrellas, <i>media (DT)</i>		Diferencia medias	Prueba <i>t-Student</i>		<i>d</i>
	2-3	4-5		<i>t(918)</i>	<i>p-valor</i>	
NOC	4,33 (0,62)	4,40 (0,65)	-0,08	-1,80	0,073	-0,12
AOC	3,66 (0,79)	4,11 (0,77)	-0,45	-2,91	0,004	-0,19
EJS	4,06 (0,60)	3,54 (0,75)	0,52	2,75	0,006	0,18
IJS	4,15 (0,66)	4,13 (0,73)	0,02	0,40	0,693	0,03
TI	2,58 (0,74)	2,65 (0,70)	-0,07	-1,48	0,14	-0,10

Fuente: Elaboración propia

En función del número de estrellas (Tabla 5.25), los trabajadores de los hoteles de 2-3 estrellas tienen menor compromiso afectivo que los trabajadores de hoteles con 4-5 estrellas, mientras que tienen una mayor satisfacción extrínseca.

5.5 Análisis estadístico

Los datos categóricos se describieron mediante frecuencias absolutas (n) y relativas (%); mientras que, las variables cuantitativas se presentan con la media y la desviación estándar (DE).

Previamente a la comparación se verificó el supuesto de normalidad con la prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov, así como se verificó la igualdad de las varianzas con la prueba Levene. Verificada la normalidad y la homocedasticidad, se procedió a aplicar la prueba t de Student.

Cuando se advierten diferencias significativas es importante señalar el tamaño de efecto de dichas diferencias. Para ello se empleó la *d* de Cohen, según la cual si el valor es inferior a 0,2 es un tamaño bajo, si es alrededor de 0,50 es medio y si es de 0,8 en adelante, se considera un tamaño de efecto grande.

Para los ítems de la escala se realizaron los siguientes análisis estadísticos:

- 1º) Se desarrolló un Análisis Factorial Exploratorio que permitió conocer la pertinencia de los ítems vinculados a cinco factores. Se empleó la técnica de componentes principales acompañada de la rotación de Varianza Máxima.

2º) Se hizo un Análisis factorial confirmatorio (AFC) que permitió comprobar que el modelo exploratorio es adecuado. La extracción en este caso se hizo con el método de Máxima Verosimilitud.

3º) Se interpretó el AFC mediante los índices de bondad de ajuste conocidas como Goodness of Fit Index / Índice de bondad de ajuste (GFI); Adjusted Goodness of Fit Index / Índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI); Comparative Fit Index / Índice de ajuste comparativo (CFI); Normed Fit Index / Índice de ajuste normalizado (NFI); Tucker Lewis Index / Índice de Tucker Lewis (TLI); así como, Root Mean Square Error of Approximation / Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA).

Los procedimientos señalados anteriormente se realizaron en los programas SPSS y AMOS

25. Los niveles de significancia se establecieron al $<0,05$.

DISCUSIÓN

Esta investigación corrobora las afirmaciones de González et al. (2011), referente al hecho de que *“el nivel de satisfacción de los empleados es un determinante de su grado de compromiso con la organización en la que trabajan”* (p. 1048), si se tiene en cuenta que la satisfacción laboral extrínseca e intrínseca demostró tener un efecto significativo en el compromiso organizacional normativo y afectivo en menor medida, en este último, incidió mayormente la satisfacción laboral intrínseca, siendo significativo que los factores extrínsecos tienen mayor prevalencia entendiéndose que los trabajadores tendrán mayor satisfacción laboral en la medida que perciban una remuneración salarial justa, acorde a sus esfuerzos y desempeño; las condiciones de trabajo sean óptimas, los estímulos externos y factores extrínsecos sean manejados adecuadamente por la organización. La satisfacción laboral depende del nivel en que cada trabajador se identifique y se sienta bien con las condiciones laborales ofrecidas por su empresa y lugar de trabajo.

Los resultados suponen un reto para el sector hotelero ecuatoriano, en tanto deben enfocarse en crear estrategias, políticas y escenarios que incentiven el compromiso afectivo en los trabajadores, para una mayor calidad en el servicio brindado y diligencia en el desempeño de su trabajo. Es por ello indispensable, el fortalecimiento de la comunicación organizacional, que los trabajadores sean escuchados, sean consideradas sus necesidades, aspiraciones, criterios, para una mayor satisfacción laboral en cada uno de ellos (González et al., 2011).

Los resultados son importantes para que las direcciones de los hoteles tengan en cuenta, que a la hora de diseñar sus estrategias de prácticas de gestión de recursos humanos, se promuevan la mejora de las competencias y la satisfacción laboral de sus empleados. Esto ayudará a mejorar su rendimiento laboral y a reducir la intención de rotación de los empleados (Cernas et al., 2018).

El presente estudio permitió constatar que la satisfacción no sólo es posible de evaluar, sino que, además de ello, permite determinar y predecir la intención de abandono que se tiene con respecto a los trabajadores. Pudo constatar que los aspectos extrínsecos de la satisfacción laboral tienen una relación inversa con la intención de rotación, corroborando que la ausencia de satisfacción laboral extrínseca puede aumentar la intención de rotación.

La satisfacción en el trabajo no sólo es un factor importante y determinante para el bienestar ansiado de las personas, independientemente del lugar donde trabajen, sino también para la calidad y la productividad (Chiang et al., 2014). Además, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo están relacionadas de una manera u otra con indicadores organizativos como la rotación, el rendimiento, la identificación y la percepción de las condiciones de trabajo (Chiang et al., 2014).

Es importante manifestar que las personas en general tienden a desenvolverse con ciertos comportamientos que son fruto de las condiciones de su entorno de vida y trabajo. Por lo tanto, es una tarea significativa de los directivos reconocer y encauzar este procedimiento para animar a los empleados al cumplimiento de sus tareas de forma eficaz (Chiang y Candia, 2021).

La recompensa salarial y financiera, las formas de organización/dirección de la empresa en comparación con otros estudios, surgen en este estudio como relevantes para entender la intención de rotación (Flores y Madero, 2012). Se considera significativo porque proporciona a los trabajadores una recompensa perceptible por sus logros y una fuente de reconocimiento (Thwala et al., 2012; Abdullah et al., 2012). Así, diversos estudios sustentan que se relaciona con la intención de abandono cuando el empleado lo percibe como una recompensa injusta en relación con lo que gana por los servicios prestados a la empresa, por un lado, y con la desigualdad de la retribución, por otro, colegas con cargos y responsabilidades similares (Despriet, 2017). También es una variable muy importante en el sector de la hostelería, ya que varios estudios muestran que los niveles salariales influyen drásticamente en el propósito de rotación (Lee et al., 2012). Por lo tanto, se requiere un sistema de remuneración que se perciba como justo y adecuado a sus conocimientos, habilidades y experiencia (Sherman et al., 1999; Flores y Madero, 2012).

Lo antes expuesto, se puede constatar en el presente estudio, en correspondencia con las hipótesis comprobadas: existe una asociación negativa entre satisfacción laboral extrínseca y la intención de rotación justamente por las inconsistencias en la satisfacción laboral extrínseca que pueden acrecentar la intención de abandono, la falta de fidelización y compromiso organizacional de acuerdo con los resultados obtenidos en factores puntuales como remuneración económica y formas de organización / dirección del

establecimiento que se interrelacionan con factores de la intención de rotación con los cuales los trabajadores afirmaron estar casi totalmente de acuerdo (nivel 4 de la escala de Likert): no me importaría trabajar en otro establecimiento si el trabajo fuera similar así como la decisión de trabajar en este establecimiento hotelero ha sido un error, siendo los más representativos.

Los factores relacionados con las condiciones de trabajo se citaron como la principal razón para dejar un empleo. Cuando los trabajadores sienten que sus funciones y/o responsabilidades no son recompensadas como deberían, o que sus objetivos profesionales y personales no son considerados por sus jefes y la organización, tienden a buscar otro trabajo o actividad que satisfaga sus objetivos (Zulkarnain y Pratiwi, 2013). Esta situación se explica porque buscan ampliar su potencial y desarrollar sus habilidades, lo que ayuda a satisfacer su necesidad de crecimiento personal y profesional (Zulkarnain y Pratiwi, 2013). De lo anterior se deduce que, a mayor satisfacción laboral, mayor es el compromiso organizacional y por ende la lealtad de los trabajadores hacia el logro de las metas y el desempeño organizacional (Lupano y Castro, 2018).

La satisfacción laboral extrínseca es relacionada con la intención de rotación de acuerdo con los resultados del presente estudio. Ello implica que el estilo de gestión y las estrategias al interior de las organizaciones, presentan tantos desafíos como oportunidades para los empleados y empleadores. Por tanto, deben los empleadores prestar especial atención a las actitudes de los empleados con respecto a la forma de gestión y de recompensas. Deben asumir los retos de garantizar un entorno adecuado a los trabajadores para implementar estrategias que mejoren su compromiso con la organización.

El entorno laboral no sólo tiene una función económica, sino que debe fortalecer en cada trabajador, un sentido de identidad, significado, autoestima, un sentimiento de autovaloración. La finalidad principal del presente estudio se direcciona a generar ciertas conclusiones, que permitan que los directivos de establecimientos hoteleros encuentren y desarrollen a un tipo de empleado con una personalidad diferente, motivado y habilidades que, de forma directa, va a repercutir en la satisfacción del cliente y en el cumplimiento de los objetivos de la organización. La investigación permite a los directivos del sector hotelero, conocer los diferentes condicionantes sociolaborales y organizativos que

determinan el nivel de satisfacción laboral y, con este conocimiento, poner en marcha políticas que fomenten el desarrollo del capital humano que conforma, hoy en día, el activo más importante en dicho sector.

La satisfacción laboral intrínseca tiene relación con compromiso organizacional que se acepta ya que según Hernández-Ramos et al. (2018), la importancia de la motivación puede radicar en el sueldo, además de otros factores que pueden intervenir en la satisfacción laboral. Es decir, que estos factores pueden ayudar a la potenciación de la fuerza laboral aunque su implementación signifique cambios considerables dentro de la estructura organizacional de la empresa.

No se ha encontrado una relación significativa entre el compromiso organizacional afectivo y la satisfacción extrínseca, al contrario a lo que afirman Zopiatis et al. (2014) que sugieren que el compromiso organizacional afectivo se asocia fuertemente con el trabajo tanto intrínseco como extrínseco, es decir que la satisfacción extrínseca influirá en las intenciones de rotación a largo plazo.

En el caso de las hipótesis uno y tres, se evidencia una asociación positiva entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral intrínseca, porque según Dziuba et al. (2020), la satisfacción laboral es un elemento esencial para elevar la motivación de los empleados y en consecuencia la organización puede obtener resultados satisfactorios de su trabajo, mientras que los empleados insatisfechos no se sienten alentados y, en consecuencia, se ven perturbados por la rutina de trabajo provocando su huida de las responsabilidades laborales. Es decir, que los recursos humanos son considerados elementos claves en las organizaciones, por tal motivo, un trabajador satisfecho con el trabajo que desempeña presentará mayor funcionalidad y calidad (Ronquillo et al., 2021).

En referencia a las hipótesis cinco y seis se ha encontrado que la relación entre la intención de rotación y el compromiso organizativo, se asoció significativa y negativamente para el caso del compromiso organizativo afectivo, aunque no para el caso normativo. La satisfacción laboral se puede alcanzar incentivando al personal mediante capacitaciones y entrenamientos de mejora, factores que contribuyen al éxito de la calidad de los servicios y productos (Bercu, 2017). La cultura organizacional es un factor importante que deben mantener las empresas, ya que su organización total, funcionalidad y permanencia dependen de cada elemento que la conforma (Sunarsi, 2019).

La fuerza laboral va a depender la permanencia y tiempo de vida de la empresa porque depende de los trabajadores el éxito de la organización (Aithal y Suresh Kumar, 2016), en el caso de la hipótesis ocho se confirma que hay relación significativa negativa entre la intención de abandono y la satisfacción extrínseca. Por tal razón las empresas se han preocupado por mantener la satisfacción laboral de sus empleados mediante el reconocimiento de sus contribuciones (Serrano et al., 2019). Es importante considerar que los empleados tienen intención de abandono cuando sienten deficiencias en sus salarios, horas de trabajo, horarios, beneficios de ley, niveles de estrés y sobre todo por la flexibilidad de la empresa (Abuhashesh et al., 2019). No se ha encontrado relación significativa entre la satisfacción intrínseca y la intención de abandono.

En la tabla 5.26 se puede apreciar el detalle de información en relación a los resultados e hipótesis planteadas en el estudio realizado.

Tabla 5.26

Resumen de resultados (constraste hipótesis)

HIPÓTESIS: VARIABLES DEL INDIVIDUO			
VARIABLE	PLANTEAMIENTO	CONCLUSIÓN	ESTUDIOS CONFIRMADOS
Satisfacción laboral intrínseca	Hipótesis 1: Existe una relación de asociación positiva entre el compromiso organizacional afectivo y la satisfacción laboral intrínseca.	Aceptación	Chiang y Candia (2021)
Satisfacción laboral extrínseca	Hipótesis 2: Existe relación significativa entre el compromiso organizacional y la satisfacción extrínseca.	Rechazo	Zopiatis et al. (2014)
Compromiso organizacional normativo	Hipótesis 3 y 4: Se evidencia una asociación positiva entre el compromiso organizacional normativo y la satisfacción laboral intrínseca.	Aceptación	Bilgin y Demirer (2012)
Intención de rotación	Hipótesis 5: Existe relación significativa negativa entre la intención de rotación y el compromiso organizativo afectivo.	Aceptación	Quispe y Paucar (2020)

Intensión de rotación	Hipótesis 6: Existe relación significativa negativa entre la intención de rotación y el compromiso organizativo normativo.	Rechazo	Quispe y Paucar (2020) ^[GAMF2]
Intensión de rotación	Hipótesis 7: Existe relación significativa negativa entre la intención de rotación y la satisfacción intrínseca	Rechazo	Olarte (2019)
Intensión de rotación	Hipótesis 8: Existe relación significativa negativa entre la intención de rotación y la satisfacción extrínseca	Aceptación	Olarte (2019) ^[GAMF3]

Continuación de Tabla 5

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En el capítulo introductorio de este trabajo se presentaron los objetivos que queríamos conseguir en esta investigación, y en función de estos hemos estructurado esta tesis doctoral. En este capítulo se exponen las conclusiones a las que se ha llegado, estas conclusiones quieren ser una síntesis del trabajo realizado.

1. El análisis de las bases teóricas acerca de la satisfacción laboral deriva de la actividad laboral como tal, definida como toda actividad que ejercen las personas con la finalidad de obtener una retribución, generalmente económica, en donde existe una relación de interdependencia con los beneficiarios de dicha actividad. Por lo que resulta importante identificar aquellos elementos asociados con la satisfacción laboral y evitar confundirlos. Por otra parte, debido a la variabilidad con respecto al concepto de satisfacción lo cual se debe a sus propiedades multidimensionales, por lo que, se ha visto pertinente realizar un modelo bidimensional sobre la satisfacción laboral, basándose en sus componentes intrínsecas y extrínsecas.

2. De manera análoga, la segunda variable de estudio, el compromiso organizacional, que representa la identificación de un empleado con la organización para la que trabaja. En ese sentido, en esta investigación analizó los constructos asociados al compromiso organizacional, relacionados con los factores afectivos y normativos que intervienen en la relación que existe satisfactores y compromisos con la organización.

3. Además, existen variables que inciden en los dos constructos citados, como son las asociadas con el individuo, es decir, la educación, edad, género, principalmente, y, por otra parte, las variables asociadas al puesto de trabajo, como jornadas laborales, tipos de contratos, horarios, salarios percibidos, entre otros.

4. Adicionalmente, la mayor o menor satisfacción y compromiso favorecen a explicar el comportamiento de los empleados: estrés laboral, absentismo y productividad o desempeño laboral, que da como resultado una mayor o menor lealtad hacia la organización y el deseo de cambiar de empresa o no.

5. La actividad turística en el Ecuador constituye una de las principales fuentes de ingresos económicos, ya que cada año recibe alrededor de 1,32 millones de visitantes internacionales, lo que supone la creación de miles de puestos de trabajo. Dentro del país, las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca son las principales ciudades receptoras de extranjeros.

6. El análisis de la situación en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, permite obtener una visión general del sector turístico en el Ecuador, por lo que los resultados y conclusiones obtenidas en esta investigación son relativamente generalizables al país.

Principales resultados obtenidos

En el desarrollo de esta investigación se planteó un trabajo de campo del que se ha podido obtener las siguientes conclusiones que se detallan a continuación

7. Se observa equivalencia en relación con el género de los empleados, puesto que el 48,4 % de los trabajadores son hombres, en tanto que el 51,6 % son mujeres. En ese sentido, se evidencia una igualdad de oportunidades en el sector hotelero ecuatoriano.

8. En relación con el salario recibido, el 90,4 % indican percibir un valor de hasta 700 \$ lo que indica un nivel retributivo bajo.

9. Referente a la estabilidad, el 85,3 % del personal indagado cuenta con contrato fijo. Además, el 86,2 % presenta una dedicación de tiempo completo. Dichos datos hacen intuir que, en el sector hotelero ecuatoriano, existe una dedicación estable, con baja temporalidad, al contrario de lo que ocurre en otros países como en España.

10. El motivo principal de trabajar en este sector hotelero, es la atracción por esta actividad, aunque existe otras razones como la seguridad en el empleo, o no haber encontrado un trabajo mejor.

11. Lo que produce un mayor rechazo a los empleados es el horario de trabajo. Es decir, los turnos, por delante, incluso del escaso nivel retributivo.

12. Dentro de las ventajas de la profesión, se señala que existe interés por las actividades que desempeña en su lugar de trabajo, e identifican como una ventaja la relación que presenta con sus superiores, lo que demuestra, por una parte, el gusto por el trabajo que realizan los empleados, y por otra, se puede presumir de una buena relación jefe/empleado en el sector.

13. De acuerdo con la escala de satisfacción empleada, el reconocimiento brindado por el trabajo bien hecho es lo que más valora un empleado, dentro de la dimensión satisfacción laboral extrínseca. Mientras que, en relación con la satisfacción laboral

intrínseca, sería la utilidad de la labor de los empleados para el buen funcionamiento del servicio.

14. En cuanto al compromiso organizacional normativo, la mayoría de los empleados están de acuerdo en que tienen disposición de esforzarse más para que la organización pueda alcanzar el éxito que se han propuesto. En tanto que no suelen estar totalmente de acuerdo en que los valores de la dirección de su empresa.

15. Los empleados indican estar solamente parcialmente de acuerdo en aceptar cualquier tipo de tarea para seguir trabajando en la empresa. Además, parcialmente consideran que su establecimiento es el mejor para trabajar. Aunque los resultados son buenos, todavía existen aspectos en los que los administradores de las empresas hoteleras deben mejorar en este sentido.

16. En cuanto a la intención de cambiar de empresa, los resultados mostraron escasa significación e interés.

17. No se presentó una diferencia significativa en el compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de abandono según el género de la persona.

18. En cuanto a nivel educativo, los empleados que cuentan con estudios académicos superiores consolidaron una mayor satisfacción laboral que los trabajadores que no tienen dicha formación. En el caso del compromiso organizacional y la intención de abandono, no se observaron diferencias significativas.

19. No se presentaron diferencias estadísticamente significativas entre los empleados que trabajan a jornada completa con quienes laboran medio tiempo en la satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de abandono.

20. De acuerdo con la categorización de los establecimientos hoteleros, empleados de hoteles de 2 y 3 estrellas presentan un menor compromiso afectivo que quienes trabajan en hoteles de 4 y 5 estrellas, no obstante, presentaron mayor grado de satisfacción extrínseca.

19. En los empleados encuestados del sector hotelero Ecuador se ha encontrado una asociación positiva entre el compromiso organizacional afectivo y la satisfacción laboral intrínseca. Es decir, que existe una relación positiva entre el nivel obtenido por ciertos empleados con respecto a la identificación con la organización, que es el compromiso

afectivo y en la satisfacción laboral desde el punto de vista conceptual del prestigio, el desarrollo personal en el trabajo, la autonomía y utilidad con su labor en ese trabajo (intrínseca). Por lo que se acepta la HIPÓTESIS 1 de investigación planteada.

21. Sin embargo, no se ha encontrado relación significativa, entre los aspectos extrínsecos de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo. Ya que, aunque aspectos como la remuneración económica, o las relaciones con compañeros y jefes influyen positivamente en la satisfacción, no está relacionada significativamente con una mayor identificación del empleado con su organización, desde el punto de vista afectivo, por lo que se ha rechazado la HIPÓTESIS 2.

22. Se ha comprobado que existe una fuerte relación entre la existencia de un compromiso normativo, referido a la obligación moral y ética que siente el trabajador de contribuir a la organización y permanecer en ella y los aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos de la satisfacción, que ese mismo trabajador pueda tener. Por lo que se han aceptado las HIPÓTESIS 3 y 4.

23. Partiendo de la base de que la intención de abandono es un buen predictor del comportamiento real de abandono de una organización, la literatura académica sugiere que debería haber una relación negativa entre el compromiso organizativo y la intención de abandono. Es decir, cuanto mayor sea el compromiso organizativo del empleado, menor será la intención de abandonar la empresa. Esta investigación encontró que existe una relación inversa significativa entre el compromiso organizacional afectivo y la intención de rotación, pero no se pudo demostrar una relación negativa significativa entre el compromiso organizacional normativo y la intención de rotación. Por lo tanto, se aceptó la HIPÓTESIS 5 y se rechazó la HIPÓTESIS 6.

24. La literatura científica afirma que los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral determinan la intención de abandonar el trabajo, es decir, que la causa fundamental de que las empresas no puedan retener a sus empleados puede ser que no les proporcionen la autoridad, la responsabilidad, la seguridad laboral y la variedad adecuadas. En este estudio, se comprobó que existe una correlación negativa significativa entre los factores extrínsecos de la satisfacción laboral y la intención de abandonar el trabajo de los encuestados. Sin embargo, la relación no fue significativa para los factores intrínsecos de la satisfacción laboral. Por lo tanto, se acepta la HIPÓTESIS 7 y se rechaza la HIPÓTESIS 8.

Principales limitaciones al estudio

A lo largo del presente estudio, se presentaron las siguientes limitaciones:

- Para el correcto desarrollo conceptual de la investigación, resulta conveniente emplear una metodología probabilística en el muestreo, aunque dado la característica de la investigación no se ha podido utilizar con garantías. Aunque las encuestas tienen una alta componente de aleatoriedad, no se ha podido garantizarla, por lo que este muestreo se ha realizado mediante la metodología de conveniencia.
- Al ser un tema delineado dentro del área de las Ciencias Sociales, las respuestas pueden tener un carácter subjetivo por el carácter mismo de la encuesta y la presencia o no de los jefes en el momento de dar la respuesta, que puede producir una discrepancia en torno a los constructos analizados y dificultar la generación un conocimiento uniforme y no sesgado.
- En vista de que el sector turístico es un componente dedicado a la prestación de servicios de alojamiento, y dada su naturaleza, las conclusiones apreciadas, no puedan ser trasladadas a otras organizaciones de prestación de servicios, tales como entidades financieras, burocráticas, educativas, entre otras, por lo que no se puede generalizar ningún resultado presentado.

Futuras líneas de investigación

- Con la información recabada en la presente investigación, se propone estudiar a profundidad variables que condicional qué tan satisfecho y comprometido se halla un empleado con la organización, con el objetivo de aumentar los conocimientos en la relación de estos dos constructos y sus beneficios dentro del sector hotelero. En ese sentido, es importante, que, dentro del medio hotelero, se reevalúen las condiciones laborales de los empleados, su carga laboral, criterios de rotación, remuneración percibida, relación con sus compañeros y supervisores, principalmente, con el fin de determinar cómo puede afectar dichos criterios en la salud psicológica del empleado, y encontrar un equilibrio para que ambas partes salgan beneficiadas.
- Sería interesante extender esta investigación a otros países de Latinoamérica a efectos de contrastar los resultados obtenidos en esta investigación.
- Por otra parte, resulta necesario realizar estudios similares, a través del empleo de otros métodos de investigación, en donde se expandan las técnicas e instrumentos para el levantamiento de datos, tales como la entrevista, grupos focales, observación

participativa, entre otros, con el fin de conocer a mayor profundidad el problema estudiado.

- Finalmente, se debe analizar la implementación de propuestas de estrategias para la mejora de la satisfacción laboral y compromiso organizacional de quienes laboran en el sector hotelero ecuatoriano, para mejorar del clima organizacional, el desarrollo de canales de comunicación eficientes, actividades de fidelización a la marca hotelera, capacitaciones periódicas, técnicas de incentivos, procesos de mejora continua, de manera que el empleado incremente su sensación de desarrollar sus actividades de manera satisfactoria, cómoda y pueda reducir el nivel de abandono.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdullah, A. A. Bilau, W. I. Enegbuma, A. M. Ajagbe, K. N. Ali y S. A. Bustani (2012). Small and Medium Sized Construction Firms Job Satisfaction and Performance Evaluation in Nigeria. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(1), 35-40.
- Abuhashesh, Mohammad; Aldmour, Rand y Masa'deh, Ra'Ed. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*. 1(1), 1-23.
- Acevedo, A. A (2018). Personalistic appraisal of Maslow's needs theory of motivation: From "humanistic" psychology to integral humanism. *Journal of Business Ethics*, 148, 741-763.
- Acosta, N. B. (2014). *Articulación de las normas IRAM-SECTUR y Programas de calidad con una normativa que regule y categorice los lodges en la provincia de Misiones*. Tesis de grado. Misiones: Universidad Nacional de Misiones.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Aguilar Jurado, A. C. (2017). *La satisfacción laboral en el turismo comunitario: Isla Santay-Ecuador*. Tesis de grado. Guayaquil: Universidad Casa Grande.
- Aguilar, N., Magaña, D. E. y Guzmán, C. (2015). Satisfacción laboral en profesores investigadores universitarios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(6), 11-28.
- Aguirre, A. (8 de julio de 2006). Los hoteles y posadas en la memoria urbana. *El Universo*. Obtenido de <https://cutt.ly/kjC2Awj>.
- Aithal, S. y Kumar, S. (2016). Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education*, 1 (1), 803-812.
- Akhtar, S. y Tan, D. (1994). Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment. *Psychological Reports*, 75, 1379-1390.
- Akinyode, B. F. (2016). The Use of Structural Equation Modeling (SEM) in Built Environment Disciplines. *Research on Humanities and Social Sciences*, 6(6), 109-120.
- Al Hasani Maturano, A. (2020). La prohibición de discriminación del artículo 14 del CEDH: ¿mera declaración de principios o norma imperativa? *Anales de Derecho*. 1-22.

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1973-05591-000>
- Alferaih, A., Sarwar, S. y Eid, A. (2018). *Talent turnover and retention research. The case of tourism sector organisations in Saudi Arabia*. 6(2), 166-186.
- Alkhaldi, R. y Abdallah, A. (2019). Lean management and operational performance in health care: Implications for business performance in private hospitals. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 1-2
- Allen, N. y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 301-320.
- Allen, N. y Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. y Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Altamirano Benítez, I., Marín-Gutiérrez, K. y Ordóñez González, P. (2018). Comunicación turística 2.0 en Ecuador. Análisis de las empresas públicas y privadas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 633-647.
- Álvarez-Indacochea, B. V., Indacochea-Ganchozo, B. S. I., Álvarez-Indacochea, A. A. (2018). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Dominio de las Ciencias*, 14(1), 362-372,
- Ananthanarayanan, A. y Priyadarshini, R. (2018). Engineering careers to enhance organizational commitment among employees in the IT industry. IOP Conference Series Materials Science and Engineering, 390(1), 012015.
- Anaya Nieto, D. y López-Martín, E. (2015). Satisfacción laboral del profesorado de educación secundaria. *Revista de Investigación Educativa*, 33(2), 435-452
- Andrade González, M. C. y Astudillo Durán, S. V. (2016). *Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante*. Tesis de grado. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Angle, H. L. y Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

- Angle, H. L. y Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10 (2), 123-146.
- Anguiano-Carrasco, C. y Ferrando, P. (2010). El Análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31 (1), 18-33.
- Arasli, H. y Baradarani, S. (2014). Role of Job Satisfaction in the relationship of Business Excellence and OCB: Iranian Hospitality Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109 (2014), 1406-1415.
- Araya, L. y Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45-61.
- Arboleda Naranjo, V. R. (2014). *Estudio descriptivo de las teorías de la incertidumbre y el pensamiento complejo y su influencia en las teorías de la comunicación organizacional: el estado de la cuestión*. (Tesis de Maestría). Instituto Superior de Investigación y Posgrados. Quito.
- Artino, A., La Rochelle, J., Dezee, K., y Gehlbach, H. (2014). Developing questionnaires for educational research: AMEE Guide 87. *Medical Teacher*, 36(6), 463-474
- Asamblea Nacional del Ecuador (2018). *Constitución Política del Ecuador*. Quito.
- Asociación de Especialistas en prevención y Salud Laboral. (11 de enero de 2017). El derecho a desconectar del trabajo en España. *Asociación de Especialistas en prevención y Salud Laboral*. <https://www.aepsal.com/desconectar-del-trabajo/>.
- Autoridad Portuaria Guayaquil (s.f.). Historia del Puerto. <http://www.puertodeguayaquil.gob.ec/historia-del-puerto/>
- Azeez, R. O., Jayeoba, F. y Adeoye, A. O. (2016) Job Satisfaction, Turnover Intention And Organizational Commitment. *Journal of Management Research*, 8 (2), 102-114.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3 (4), 77-86.
- Badrianto, Y. y Ekhsan, M. (2020). Effect of work environment and job satisfaction on Employee performance in pt. Nesinak industries. *Journal of Business, Management and Accounting*, 2 (1), 85-91
- Balaguer, J. y Cantavella-Jordá, M. (2002). Tourism as a long-run economic growth factor: The Spanish case. *Applied Economics*, 34 (7), 877-884.

- Balli, F., Curry, J. y Balli, H. O. (2015). Inter-regional spillover effects in New Zealand international tourism demand. *Tourism Geographies*, 17(2), 262-278.
- Baloch, Q., Ali, N. y Zaman, G. (2015). Measuring Employees Commitment as Outcome of Transformational and Transactional Leadership Styles: An Empirical Study. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 3 (2), 208-214.
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M. y Situmorang, M. (2018). Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, 11 (4), 869-888.
- Bano, Z., Kausar, N., Riaz, S. y Khan, N. S. (2020). Work Locus as control as the determinant of work life balance and job satisfaction in Gazetted administrative Officers. *Pak Armed Forces Medical Journal*, 70(1), 190-194.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Psychology*, 3, 77-85.
- Batak, T., Gvozdenović L., Bokan D. y Bokan D. (2013). The impact of nurses' shift work on the fatigue level. *South Eastern Europe Health Sciences Journal*, 3(2), 120-127.
- Beck, K. y Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. | *American Journal of Sociology*,: Vol 66 , No 1. 66(1), 32-40.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50 (6), 701-726.
- Bercu, A. M. (2017). Impact of employees' training programmes on job satisfaction. *Current Science*, 112 (7), 1340-1345.
- Bilgin, N. y Demirer, H. (2012). The Examination of the relationship among Organizational Support, Affective Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 51, 470-473.
- Blau, G. J. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 58, 277-288.

- Bohrt, R y Bretones, F. D. (2018). El Compromiso organizacional y su relación con el intercambio líder-empleado y la satisfacción laboral. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 419,187-212.
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P. y Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, 38 (5), 492-508
- Borkowki, N. y Meese, K. (2020). *Organizational Behavior in Health Care*. 4ta. edición. Jones and Berlett.
- Boshoff, C. y Mels, G. (1995). Role stress and job satisfaction: Their supervisory antecedents and their influence on organizational commitment. *Journal of Industrial Psychology*, 21(1), 25-32.
- Bozeman, D. P. y Perrewe, P.L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiró y F. Prieto (Eds.). *Tratado de psicología del trabajo*, 343-394.
- Brayfield, A. H., y Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Brooke, P. P. y Price, J. L. (1989). The determinants of employee absenteeism: anempirical test of a causal model. *Journal of Occupationaloccupational Psychology*, 62, 1-19.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Caiza, R. y Molina, E. (2012). Análisis histórico de la evolución del turismo en el territorio ecuatoriano. *RICIT: Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir*, 4, 6-24.
- Caldas, M., Castellanos, A. e Hidalgo, M. (2012). *Formació i orientació laboral (Graumitjà)*. Barcelona: Editex.
- Calderón, J. L. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21 (3), 239-247
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. y O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: a multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.

- Campbell, J. P. y Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 2(1), 47-74.
- Cantera, F. J. (1988). NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales/Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo*. <https://n9.cl/iikh>.
- Cao, Z., Huo, B., Li, Y. y Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: A contingency and configuration approach. *Supply Chain Management*, 20, 24-41.
- CARE Ecuador. (2016). *Guía -Módulos de Capacitación para la Formación de Agentes Interculturales y Comunicación Intercultural*. CARE – CIESPAL – Casa Ochun
- Cavalcante, J. J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil)*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona.
- Cernas, D., Mercado, P. y Davis, M. (2018). Perspectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 1-9. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a1>
- Cernas, D., Mercado, P. y Filadelfo, L. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración* 63 (2), 1-23.
- Cesário, F. y Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.
- Chambers, E. (2000). *Native Tours. The Anthropology of Travel and Tourism*. Maryland: Waveland Press, Prospect Heights.
- Chávez, M. (1998). *Crónicas del Guayaquil Antiguo*. Guayaquil: Compañía de Cervezas Nacionales.
- Chesters, J. y Cuervo, H. (2019). Adjusting to new employment landscapes: consequences of precarious employment for young Australians. *The Economic and Labour Relations Review*, 30 (2), 222-240.

- Chiang, M. y Candia, F. (2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Científica de la UCSA*, 8 (1), 14-25.
- Chiang, M. y Sanzana, R. (2017). Relación entre implicación laboral y satisfacción del trabajador en colegios de una provincia de Chile. *Salud de los Trabajadores*, 25 (1), 52-62
- Chiang, M. M, Salazar, C. M. y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16 (29), 61-76.
- Chiang, M., Gómez, N. e Hidalgo, J. P. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 33 (57), 48-60.
- Chiang, M., Gómez, N. y Salazar, C. (2014). Satisfacción Laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 65-74.
- Chiang, M., Gómez, N. y Wackerling, L. (2016). Compromiso Organizacional del Funcionario Municipal Rural de la Provincia de Ñuble, Chile. *Ciencia y Trabajo*, 18(56), 134-138.
- Chiang, M., Salazar, M., Gómez, N. y Martín, M. (2014). Estilo de liderazgo y creencias organizacionales en la satisfacción laboral de la administración pública de Chile. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (93), 1889-7045.
- Chiang, M., y Krausse, K. (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes Empresariales*, 8 (1), 23-50.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5a edición. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración del proceso administrativo*. 3ra. Edición. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ra. edición. McGraw Hill: México.

- Clark, Y. (2018). *Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora*. (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Cohen, A. y Gattiker, U. E. (1992). An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 47, 439-461.
- Colquitt, J., Lepine, J. y Wesson, M. (2012). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Commeiras, N. y Christophe, F. (2001). Critical Evaluation of Porter et al. 'Organizational Commitment Questionnaire: Implications for Researchers/'. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 (3), 239-245.
- Consuelo-Bravo, C., Sarmentero-Bon, I., Gómez-Figueroa, O., y Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39 (1), 92-100.
- Cook, J. y Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cooper, T. y Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 492-516.
- Corner, J. M., Machleit, K. A. y Lagace, R. R. (1989). Psychometric assessment of a reduced version of INDSALES. *Journal of Business ResResearch*, 18, 291-302
- Cox, T., Griffiths, A. y Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities/ European Agency for Safety & Health at Work.
- Cruz, M., Valle, A., Ruiz, M. y Paredes, M. (2017). Las competencias y la motivación del recurso humano en el sector turístico. *Augusto Guzzo Revista Académica. Sao Paulo*, 1 (19), 55-71.
- Cubillos, B., Velásquez, F. y Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5 (10), 69-73.

- Curry, J., Wakefield, D., Price, J. y Mueller, C. (1986). On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 29 (4), 847-858.
- Dalal, R. S., Alaybek, B. y Lievens, F. (2020). Within-Person Job Performance Variability Over Short Timeframes: Theory, Empirical Research, and Practice. *Annual Review of Organizational Psychological and Organizational Behavior*, 7, 421-449.
- Dalkrani, M. y Dimitriadis, E. (2018). The effect of job satisfaction on employee commitment. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*. 11(3), 16-23.
- Deery, M. (2008). *Talent management, work-life balance and retention strategies*. 20(7), 792-806. .
- Desmet, P. y Fokkinga, S. (2020). Beyond Maslow's Pyramid: Introducing a Typology of Thirteen Fundamental Needs for Human-Centered Design. *Multimodal Technologies and Interaction*, 4(3), 38.
- Despriet Pimkova, A. (2017). *Ética empresarial, compromiso organizacional y satisfacción laboral en entidades hoteleras*. Obtenido de Universitat Jaume I: <http://hdl.handle.net/10234/174531>
- Díaz Carrión, R., Navajas Romero, V. y Casas Rosal, J. C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europ. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-11.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. y Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 276-302
- DuBrin, A. J. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior and Applied Perspective*, Segunda ed. New York: Pergamon Press Inc.
- Dziuba, S., Ingaldi, M. y Zhuravskaya, M. (2020). Employees' Job Satisfaction and their Work Performance as Elements Influencing Work Safety. *System Safety: Human Technical Facility Environment*, 2(1) 18-25.
- Eiser, C. (1996). The impact of treatment: Adolescents' views. En P. Selbey y C. Bailey (Eds.). *Cancer and the adolescent*, pp. 264-275. BMS Publishing Group
- Ekinci, Y. (2015). *for Business and Management students*. Sage.

- El Badawy, T. A. y Magdy, M. M. (2016). Assessing the impact of emotional intelligence on job satisfaction: An empirical study on faculty members with respect to gender and age. *International Business Research*, 8 (3), 67-78.
- Equipo Vértice. (2008). *Retribución de Personal*. Fundación Vértice Emprende.
- Escobedo Portillo, M. T., Hernández Gómez, J. A., Estebané Ortega, V., Martínez Moreno, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & trabajo*. 18(55), 16-22. DOI:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000100004>.
- Eslami, J. y Gharakhani, D. (2012) Organizational Commitment and Job Satisfaction. ARPN. *Journal of Science and Technology*, 2, 85-91.
- Euroempleo (2014). *Cuestionario de satisfacción laboral*. <https://www.yumpu.com/es/document/read/13236474/cuestionario-de-satisfaccion-laboral-coexphal>
- Faber, B. y Gaubert, C. (2019). Tourism and Economic Development: Evidence from Mexico's Coastline. *American Economic Review*, 109 (6), 2245-2293.
- Fernández, J.A. y Ovejero, A. (1994). Satisfacción laboral en un centro hospitalario. Un análisis del Cuestionario de Porter. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 10 (28) 39-61.
- Fernández-Seara, J. L. (2009). *Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS)*. Manual. Madrid: TEA Ediciones.
- Ferrer Urbina, R., Coluccio Piñones, Á. y Muñoz Calderón, C. (2016). Situación contractual y su relación con satisfacción laboral, clima organizacional y absentismo en docentes. *Salud & Sociedad*, 7(1), 98-111.
- Ferro, J. y Gómez, G (2015). Relación entre satisfacción laboral, el contrato psicológico, el tipo de vinculación y la antigüedad. Evidencias en Educación Superior. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8 (7), 43-59.
- Finn, M., ElliottWhite, M. y Walton, M. (2000). *Tourism and Leisure Research Methods: data collection, analysis, and interpretation*. Pearson.
- Físico Muñoz, M. (2016). *Economía de la Empresa 2º Bachillerato (LOMCE) 2016*. Madrid, España: Editex.
- Flores Zambada, R. y Madero Gómez, S. M. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22 (2), 24-31.

- Froy, F. y Giguére, S. (2009). Which countries have most flexibility in the management of labour market policy? An OECD comparison. En S. Giguére y F. Froy, (Ed.). *Flexible Policy for More and Better Jobs*, OECD Publishing.
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (s.f.). *Conoce Cuenca*. Recuperado de <http://cuenca.com.ec/es/conoce-cuenca>
- Gallardo, R., Carmona, N. y Noavles, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16 (2), 193-202.
- Gallegos, V. T. y Ramón Cruz, A. G. (2016). *Análisis de la satisfacción laboral y su influencia laboral en el compromiso organizacional de los empleados en los hoteles y hostales de la ciudad de Cuenca, 2015, caso de estudio: Hotel Mansión Alcázar, Hotel Yanuncay, Hotel Casa Ordóñez y Hostal El Monasterio*. Tesis de grado. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Galup, S., Klein, G. y Jiang, J. (2008). The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees. *Journal of Computer Information Systems*, 48 (4), 58-68.
- García Palacios, C. (2016). Turismo comunitario en Ecuador: ¿Quo vadis?. *Estudios y perspectivas en Turismo*, 25, 597-614.
- García Rubiano, M. y Forero Aponte, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como determinantes asociados al cambio organizacional. En Malvezzi (Ed) *Psicología de las organizaciones y del trabajo Apuestas de investigación*. Universidad de San Buenaventura Cali. 327-350.
- García, A. (31 de agosto de 2015). *Teorías Administrativas*. Obtenido de Teoría de la motivación humana: <https://line.do/es/teorias-administrativas/pk5/vertical>
- Gems, E. (2015). *New perspectives in employee engagement in human resources*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Gestión Calidad Consulting. (2016). ISO 9001 Gestión por Procesos para la optimización de procedimientos. <http://gestioncalidad.com/gestion-procesos>
- Giampiccoli, A. y Saayman, M. (2018). South African community-based tourism operational guidelines: analysis and critical review. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 10 (6), 759-770.
- Gil, S. M. y Korstanje, M. E. (2020). El Turismo como Objeto de Investigación -Tourism as an Object of Study. *ROSA DOS VENTOS - Turismo e Hospitalidade*, 12(1), Article 1. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i1p81>

- Glazer, S., Mahoney, A. y Randall, Y. (2018). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51 (1), 1-12.
- Golden, L. y Kim, J. (2020). *The involuntary part-time work and Underemployment Problem in the USA*. Washington: Policy solutions that work for low-income.
- Gonzales, R. (2003). *Clasificación de hoteles*. Buenos Aires: Trébol
- González Góngora, R. M. (2018). *Análisis de los factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral en los hoteles: Apart Hotel, Colón y Perla Verde de Esmeraldas*. (Tesis de grado). PUCE.
- González Santa Cruz, F. G., López-Guzmán, T. y., & Cañizares, S. M. S. (2014a). Analysis of Job Satisfaction in the Hotel Industry: A Study of Hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1), 63-80.
- González Santa Cruz, F., López-Guzmán, T., y Sánchez Cañizares, S. M. (2014b). 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.
- 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.
- González, L. (1995). Evaluación de la versión revisada del "Job Diagnostic Survey" por medio del análisis factorial confirmatorio. En L. González, et al. (Eds.). *Psicología del trabajo y de las organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías* (pp. 71-87). Eudema.
- González, T. F y Guillén, M. (2008). Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment. *Journal of Business Ethics*, 78 (3), 401-414.
- Gopinath, R. (2020). Influence of Job Satisfaction and Job Involvement of Academicians with special reference to Tamil Nadu Universities. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24 (3), 4296-4306.
- Goryushkina, N., Shkurkin, D., Petrenko, A., Demin, S. y Yarovaya, N. (2016). Marketing Management in the Sphere of Hotel and Tourist Services. *International Review of Management and Marketing*, 6 (S6), 207-213.

- Govea Andrade, K. y Zúñiga Briones, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*, 13 (21), 15-22.
- Grande, I., y Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. ESIC Editorial.
- Guayaquil Turismo EP. (enero 11, 2017). *Guayaquil su desarrollo, atractivos turísticos y obras del Bicentenario*. <https://guayaquilturismoep.gob.ec/node/522>
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional*. *NNOVA Research Journal*, 1 (10), 134-144.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: A sceptical análisis. *Journal of Organisational Effectiveness: People and Performance* 1(2), 141-156.
- Guirado, D. (2019). *Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom*. (Tesis doctoral). Murcia: Universidad Católica de Murcia.
- Guirado, D., García, M. D. y Ros-Gálvez, A. (2019). La motivación laboral: una revisión de la literatura. *Revista internacional la Nueva Gestión Organizacional*, 11, 14-45.
- Gunlu, E., Aksarayli, M. y Şahin Perçin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5), 693-717.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. y Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition*. Prentice Hall.
- Han, S. L., Shim H. S. y Choi, W. J. (2018). The effect of emotional labor of college administrative service workers on job attitudes—mediating effect of emotional labor on trust and organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 2473.
- Hart, S. G. y Staveland, L. E. (1998). Development of NASA-TLX (Task Load Index). Results of empirical and theoretical research. En P. Hancock y N. Meshkati (Ed.). *Human Mental Workload*, pp.139-183. North Holland.

- Hernández, C. A. y Ramos, J. R. (2018). La Inteligencia emocional y la práctica docente en profesores investigadores. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9 (17), 1-29.
- Hernández-Olivares, S. E. G., Cruz Netro, Z. G., Meza Morales, M. I., & Cruz Netro, L. D. (2017). Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 4(11), 43-50.
- Hernández-Ramos, C. N., Rodríguez Hernández, M. A. y Márquez González, R. A. (2018). Influencia del sueldo recibido en la satisfacción laboral y en el cumplimiento de las actividades asignadas a los trabajadores. *Repositorio de aad red internacional de investigadores en competitividad*, 11, 139–157.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hofmann, V. y Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Hoyos, A., y Rendón, A. (2015). Aceptación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de artículos artesanales en la ciudad de Guayaquil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 1-10.
<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/emprendimiento.html>
- Hsu, C. H. y Huang, S. S. (2012). An extension of the theory of planned behavior model for tourists. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 36(1), 390-417.
<https://www.care.org.ec/wp-content/uploads/2016/02/Modulo-2.pdf>
- Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329-343. 18, 329-343.
- ILO. (2016). *Workplace stress: a collective challenge*. Geneva: International Labour Organization.
- Imam, S. L., Armanu, T., Umar, N. y Djumahir. (2015). The Role of Cooperative Culture and Employee Motivation as a Mediating variable of Leadership Style related with the Employee Performance (Study in Perumperhutani). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 211, 1142-1147.
- Inegbedion. H., Inegbedion, E., Peter. A. y Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6 (e03160).

- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. y Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process, *Academy of Management Journal*, 36 (5), 951-995.
- Johnson, R. E. y Chang, C. H. (2006). It is to continuance as we is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 549-570.
- Jovanović, T., Mijatov, M., Dragin, A.S., Simat, K. y Majstorović, N. (2019). Identification of predictors' effects on perceiving the ethical climate and job satisfaction within Serbian tourism industry. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 120-148.
- Juaneda, E. y González, L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. En J. C. Ayala Calvo (Coord.). *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, pp. 3590-3609. La Rioja: Universidad de la Rioja.
- Judge, T. A., Locke, E. A. y Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in organizational behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Zhang, S. y Glerum, D. (2020). Job Satisfaction. En V. Sessa y N. A. Bowling (Eds.). *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*. Londres: Routledge.
- Kanfer, R., Frese, M., Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: a century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338.
- Kanning, U. P. y Hill, A. (2013). Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six Languages. *Journal of Business and Media Psychology*, 4 (2), 11-20.
- Karim, A. y Noor, M. (2006). Evaluating the psychometric properties of Allen & Meyer's organizational commitment scale: a cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11 (1), 86-100.
- Kaur, B., Mohindru, P. D., & Pankaj, M. (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219-1230.

- Kelman, H. C. (1974). Attitudes are alive and well and gainfully employed in the sphere of action. *American Psychologist*, 29(5), 310-324.
- Keohane, N. O. (2020). Women, Power & Leadership. *Daedalus*, 149 (1), 236-250.
- Kheirandish, R. y Mousavi, S. (2018). Herbert Simon, innovation, and heuristics. *Mind & Society*, 17(1), 97-109.
- Kim, J., Sorhaindo, B. y Garman, E. T. (2006). Relationship between Financial Stress and Workplace Absenteeism of Credit Counseling Clients. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(3), 458-478.
- Knoke, D. (2018). *Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy*. Foundations of Social Inquiry.
- Koch, S. y Bustamante, C. (2016). Motivación de logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13 (1), 21-34.
- Kondukov, K., Kартуг, A., Кондуков, К. С. y Каптюг, А. С. (2021). *La política estatal en materia de turismo: Experiencia positiva de Ecuador*. <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/87340>
- Korstanje, M. E. (2017). *Tourism Research, for What?* (SSRN Scholarly Paper ID 3005543). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3005543>
- Labre, A. y San lucas, P. (2018). Condiciones de trabajo y salud ocupacional en trabajadores de una empresa ecuatoriana gestora de residuos. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 5(3), 225238.
- Lai, W. T. y Chen, C. F. (2011). Behavioral intentions of public transit passengers. The roles of service quality, perceived value, satisfaction and involvement. *Transport policy*, 18(2), 318-325.
- Lakatamitou, I., Lambrinou, E., Kyriakou, M. et al. (2020). The Greek versions of the TeamSTEPPS teamwork perceptions questionnaire and Minnesota satisfaction questionnaire “short form”. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-10.
- Lakićević, M. y Sagić, Z. (2019). Accommodation capacities and their utilization in the function of tourism development: case of Ivanjica. *Ekohomnka*, 65(3), 77-88.
- Lascano, M. E., Martínez Mesías, J. P. y Naranjo, J. R. (2016). Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. El caso de Ambato-Ecuador. *Revista ENIAC Pesquisa*, 5(2), 111-128.

- Le Blanc, P. M., y Oerlemans, W. G. M. (2016). Amplition in the workplace: building a sustainable workforce through individual positive psychological interventions. *Papeles de Psicólogo*, 37 (3), 185-191.
- Lee, Chun-Chang, Sheng-Hsiung Huang, and ChenYi Zhao. (2012). A study on factors affecting turnover intention of hotel empolyees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866-875.
- Lew, A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P. y Salazar, N. B. (2020). Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*. <https://bv.unir.net:2144/doi/abs/10.1080/14616688.2020.1770326>
- Li, L. (2018). China's manufacturing locus in 2025: With a comparison of “Made-inChina 2025” and “Industry 4.0”. *Technological Forecasting & Social Change*, 135, 66-74.
- Lickorish, L. y Jenkins, C. (1997). *Una introducción al turismo*. Madrid: Síntesis.
- Lillo Bañuls, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de Turismo*, (24), 53-64.
- Lillo-Bañuls, A., Casado Díaz, J. M. y Simón, H. (2018). Examining the determinants of job satisfaction among tourism workers. *Tourism Economics*, 24(8), 980-997.
- Limaymanta, C. H. (2019). Tendencias de diseños metodológicos en las publicaciones indexadas sobre la satisfacción laboral del profesorado universitario. *Revista Electrónica Educare*, 23 (3), 107-129.
- Lincoln J. R. y Kallenberg, A. L. (1985). Work Organization and Workforce Commitment: A study of Plants and Employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50, 738-760.
- Linda, M. y Fitria, Y. (2019). The effect of intellectual capital on job satisfaction on bank employees. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 35 (19), 1244-1265.
- Linz, S. J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *Journal of Manpower*, 4 (6), 626-645.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 1297-1349. Chicago: Rand McNally.

- Loi, R., Ao, O. K. y Xu, A. J. (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36(1), 23-30.
- Lopes S, Chambel MJ, Castanheira F, Oliveira-Cruz F. (2015). Measuring job satisfaction in Portuguese military sergeants and officers: Validation of the job descriptive index and the job in general scale. *Military Psychology*, 27(1), 52-63.
- Lopez-Fé y Figueroa, C. M. (2002). *Persona y profesión. Procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Editorial Tea.
- Lozano Carpio, P. (2019). Plan biodiversity of Ecuador: a neotropical megadiverse country. En T. Pullaiah (Ed.). *Global Biodiversity* (pp. 185-211). Apple Academic Press.
- Ludeke, S. G. y Makransky, G. (2016). Does the Over-Claiming Questionnaire measure overclaiming? Absent convergent validity in a large community sample. *Psychological Assessment*, 28 (6), 765-774.
- Luna-Arocas, R. y Morley, M. (2015). *Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction*. 9(1), 28-51.
- Lupano, M. L., y Castro, A. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*, 35(1), 171-188.
- Malimon L. (2018). Professional self-realization as mental health factor of public service personell. *Psychological Prospects Journal*, 31, 195-206
- Mannevu, M. (2018). The riddle of adaptation: Revisiting the Hawthorne studies. *The Sociological Review*, 66 (6), 1242-1257.
- Mansour. J. B., Naji, A. y Leclerc, A. (2017). The Relationship between Training Satisfaction and the Readiness to Transfer Learning: The Mediating Role of Normative Commitment. *Sustainability*, 9, 834.
- Marín, H. S. y Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Medico*, 17 (4), 42-52.
- Marín, K. O., Ruiz, A. A. y Henao, E. A. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 3(2), 22-35.
- Martín, J. (2017). *¿Conoces la teoría X y teoría Y?* Universidad Rey Juan Carlos. Cerem International Business Schol.

- Maslow, A. (1990). *La amplitud potencial de la naturaleza humana*. México: Trillas.
- Mavrou, I. (2015). Análisis factorial exploratorio: Cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a la Enseñanza de Lenguas*, 19, 71–80.
- Mawere, M., Mubaya, T., Reisen, M. y Van Stam, G. (2016). Maslow's theory of human motivation and its deep roots in individualism: Interrogating maslow's applicability in Africa. En *Theory, Knowledge, Development and Politics: What Role for the Academy in the Sustainability of Africa*. Langaa RPCIG.
- Mayer, R. C. y Schoorman, F. C. (1992). Predicting participation and production outcomes through a twodimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 671-684.
- McClelland, D. ([1961]1977). *La sociedad ambiciosa. Factores psicológicos en el desarrollo económico*. Guadarrama.
- McGann, M., White, K. y Moss, J. (2016). Labour casualization and the psychosocial health of workers in Australia. *Work, Employment and Society*, 30 (5), 766-782.
- McGee, G. y Ford, R. (1987). Two or more dimensions of organizational commitment reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- McNeil, K. (1978). Understanding Organizational Power: Building on the Weberian Legacy. *Administrative Science Quarterly*, 23 (1), 65-90.
- Medrano, L. y Muñoz, R. (2017). Conceptual and Practical Approach to Structural Equations Modeling. *Revista digital en docencia universitaria*, 11 (1), 213-233.
- Meliá, J. y Peiró, J. M. (1989). La medida de satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74
- Meng, J. y Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45 (1), 64-75.
- Meñaca Guerrero, I., Cazallo Antúnez, A. M. y Medina Carrascal, H. J. (2017). Capacidades dinámicas y conocimiento organizacional. En K. Barrios Hernández, E. Olivero Vega, J. C. Acosta Prado, I. Meñaca Guerrero, A. M. Cazallo Antúnez, H. J. Medina Carrascal, y . . . O. Hernández Ariza (Ed.). *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones*, pp. 19-45. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. California: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Meza Oleas, B. R. y Cháfuel Vega, C. J. (2015). *La movilidad interna y su efecto en la satisfacción laboral*. (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador.
- Meza Oleas, B. R. y Montenegro Valles, M. B. (2012). *El clima laboral y en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública Tame, en la unidad de negocio Quito periodo 2011-2012*. (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador.
- Mihajlović, I., Djevojić, C. y Stanković, M. (2021). Key drivers of internal market changes and innovative tools towards an efficient business climate. *WSEAS Transactions on Systems and Control*, 16, 224-243.
- Ministerio de Turismo . (2018a). *Establecimientos Registrados*. <https://n9.cl/hkj2j>.
- Ministerio de Turismo . (2018c). *Estudio de perfiles de turistas fortalece la planificación del destino Ecuador*. <https://n9.cl/dz49>.
- Ministerio de Turismo . (2018d). *Indicadores de Turismo*. <https://n9.cl/x3y45>.
- Ministerio de Turismo. (07 de debrero de 2019a). *Turismo aportó con más de 2.300 millones a la economía ecuatoriana en 2018*. <https://n9.cl/sgnl>.
- Ministerio de Turismo. (2016). *Quito, 38 años como Patrimonio Cultural de la Humanidad*. <https://www.turismo.gob.ec/quito-38-anos-como-patrimonio-cultural-de-la-humanidad/>
- Ministerio de Turismo. (2016a). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>

- Ministerio de Turismo. (2016b). *El Boletín de Estadísticas Turísticas 2012-2016*.
<https://n9.cl/6uu5a>
- Ministerio de Turismo. (2018b). *Catastro de Servicios turísticos*. <https://n9.cl/b30fx>.
- Ministerio de Turismo. (2019b). *El turismo ecuatoriano creció un 11% en 2018*.
<https://www.turismo.gob.ec/el-turismo-ecuatoriano-crecio-un-11-en-2018/>
- Mobley, W. H., y Locke, E. A. (1970). The relationship of value importance to satisfaction. *Organizational Behavior & Human Performance*, 5 (5), 463–483.
- Monterrubio, C., Andriotis, K. y Styliadis, D. (Eds.) (2020). *Tourism Planning and Development in Latin American*. Boston: Cabi.
- Montoya, P., Beiiio, N., Bermúdez, J., Burgos, F., Sandoval, M. F y Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19 (58), 7-13
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work Commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Moscoso, S., Salgado, J. F. y Anderson, N. (2017). How do I get a job, what are they looking for? Personnel selection and assessment. En N. Chmiel, F. Fraccaroli y M. Sverke (Eds.). *An introduction to work and organizational psychology* (pp. 25-47). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R., Porter, L. y Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R. y Porter, L. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 75-94.
- Moyano, M. N. y Ramírez Franco, V. (2016). *Incidencia de la motivación, la satisfacción laboral y los conflictos del trabajo y familia en el engagement de los tripulantes de LATAM Ecuador*. Tesis de Maestría. Guayaquil: Universidad Espíritu de Sabiduría.
- Muff, K., Liechti, A. y Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental management*, 27 (5), 2254-2274.
- Murphy, P. (2009). *The business of resort management*. Oxford: Elsevier.

- Murray, W. C. y Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6), 1-14.
- Nappo, N. (2020). Job stress and interpersonal relationships cross country evidence from the EU15: a correlation análisis. *BMC Public Health*, 20, 1143.
- Newstrom, J. (2014). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: Business & Economics.
- Nguyen, H. M., Mai, L. T. y Huynh, T. L. (2019). The Role of Transformational Leadership toward Work Performance through Intrinsic Motivation: A Study in the Pharmaceutical Field in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6 (4), 201-212.
- Noraazian, K. (2016). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Revista Internacional de Investigación Académica en Ciencias Empresariales y Sociales*, 6 (12), 16-23.
- Nova Melle, P. (1996). El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 9, 229-239.
- Nwinyokpugi, P. (2018). Workload management strategies and employee's efficiency in the Nigerian banking sector. *International Journal Innovation Research Development*. 7(1), 286-293.
- O' Reilly, C. A. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Ohlan, R. (2017). The relationship between tourism, financial development and economic growth in India. *Future Business Journal*, 3, 9-22.
- Olarte Artieda, L. A. (2019). *Los factores de satisfacción laboral que influyen en la intención de rotación y que causan rotación de personal en casinos y tragamonedas*. (Tesis de grado). Universidad ESAN.
- Orgambidez-Ramos, A., Moura, D. y De Almeida, H. (2017). Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 35 (1), 257-278.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Transformar el empleo para erradicar la pobreza*. <https://n9.cl/hl2a>

- Organización Mundial del Turismo (OIT). (2018a). *El turismo: un fenómeno económico y social. Obtenido de Organización Mundial del Turismo:* <https://www.unwto.org/es/turismo>
- Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (2019). *World Tourism Barometer.* <http://mkt.unwto.org/barometer>
- Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (2020). *El Turismo Retrocede A Niveles de 1990 con una caída en llegadas del más del 70 %.* <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-retrocede-a-niveles-de-1990-con-una-caida-en-llegadas-del-mas-del-70>
- Ovejero, A. y Fernández, J. (1994). Satisfacción laboral en un centro hospitalario: Un análisis del cuestionario de Porter. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(28), 39-61.
- Paais, M. y Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (8), 577-588.
- Palacios Nava, M. E. y Montes de Oca, V. (2017). Condiciones de trabajo y estrés en académicos universitarios. *Ciencia y Trabajo*, 19 (58), 49-53.
- Palafox Soto, M. O., Ochoa, S., y Hernández, C. A. (2019). Lala cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *San Gregorio*, 35, 198-207.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6ª ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Pancasila, I., Haryono, S., Sulisty, B. A. y Tung, L. T. (2020). Effects of Work Motivation and leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (6), 387-397.
- Park, Y. soo y Ko, J. (2011). The Impact of Mentoring Function and Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hotel Kitchen Employees. *Culinary Science & Hospitality Research*, 17 (1), 79-93.
- Patlán Pérez, J. (2017). *Calidad de vida en el trabajo.* México: El Manual Moderno.
- Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 10 (20), 1-29.

- Peiró, J. M., Rodríguez, I. y González-Morales, G. (2008). *El absentismo laboral: Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. UNIVALE.
- Penley, L. E. y Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 91, 43-57.
- Penley, L.E. y Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding
- Peña, M., Díaz G. y Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8 (1), 37-50.
- Pérez, M., Vela, M. y Abella, S. (2014). Relación de las prácticas flexibles de recursos humanos con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. *Revista de Gestión Pública y Privada*, 19(1), 21-35.
- Pierson, D., Archambault F. X. e Iwanicki E. F. (1985). A Cross Validation of the Porter Needs Satisfaction Questionnaire for Educators. *Educational and Psychological Measurement*, 45 (3), 683-688.
- Pinargote Montenegro, K., Montenegro, K. G. P. y Chávez, T. D. L. (2021). El covid-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(1), 152-168.
- Porter, K., Steers, R., Mowday, R. y Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, L.W., Steers, R. M. y Mowday, R. T. (2005). Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations. En K.G. Smith y M. A. Hitt, *Great Minds in Management. The process of theory development*, pp. 171-189. Nueva York, Oxford University Press.
- Poveda Burgos, G., Rendón Pérez, J. Castro Carrasco, D. (2018). Incentivo del turismo en el Ecuador como una fuente de empleo, inclusión y desarrollo sostenible-sustentable. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/turismo-ecuador.html>
- Pozzo, M. I., Borgobello, A. y Pierella, M. P. (2019). Using questionnaires in research on universities: analysis of experiences from a situated perspective. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12 (2), 1-16.

- Puchol, L. (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ª edición. Madrid: Díaz de Santos.
- Quarstein, V.A., McAfee R.B. y Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 45 (8), 859-873.
- Queirós, A., Farias, D. y Almeida, F. (2017). Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*, 3 (9), 369-387.
- Quevedo-Blasco, R.; Ariza, T.; Buela-Casal, G. (2015). Evaluación de la satisfacción del profesorado de ciencias con la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior. *Educación XXI*, 18 (1), 45-70.
- Quispe Flores, R. y Paucar Sullca, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios*, 10 (2), 64-83.
- Quito Turismo. (2013). *La experiencia del destino turístico Quito en cifras*. Quito: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion_referencial/B%20QuitoCifras.pdf
- Quito Turismo. (2018). *Rendición de cuentas 2018*. Quito, Ecuador: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. <https://www.quito-turismo.gob.ec/rendicion-de-cuentas-2018/>
- Quito Turismo. (2020). *Quito en cifras*. Obtenido <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/>
- Quito Turismo. (s.f.). *Centro del mundo*. <https://visitquito.ec/descubre/mitad-del-mundo/>
- Raina, R. y Britt Roebuck, D. (2016). Exploring cultural influence on managerial communication in relationship to job satisfaction, organizational commitment, and the employees' propensity to leave in the insurance sector of India. *International Journal of Business Communication*, 53 (1), 97-130.
- Ramírez, E., Guerra, L. E. y Ramis, C. (2016). Trabajo emocional y satisfacción con el empleo en hoteles de sol y playa. *Retos de la Dirección*, 10 (1), 142-161.
- Rashed, W. B., Ahmad, F. B. y Al-Swidi, A. K. (2015). The moderating effect of role ambiguity on the relationship of job satisfaction, training and leadership with

- employee performance. *International Journal of Business Administration*, 6 (2), 30-41.
- Raventós, J. (24 de octubre de 2011). *Las teorías de la motivación*. Personas y sistemas. <https://jmraventos.wordpress.com/2011/10/24/las-teorias-de-la-motivacion/>
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Reischl, J. y Plotz, T. (2020). Documentary Method. En M. Huber y D. Froehlich (Eds.). *Analyzing Group Interactions. A Guidebook for Qualitative, Quantitative and Mixed Methods* 49-59. Routledge.
- Reyes, C. (2016). *Escuela de las Relaciones Humanas o Humano-Relacionismo*. Organización y Administración Educativa. <https://mundouniversitario.jimdo.com/unidad-ii/2-3-escuela-de-las-relaciones-humanas-o-humano-relacionismo/>
- Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Riaz, A. y Mahmood, H. Z. (2017). Cross-Level Relationship of Implemented High Performance Work System and Employee Service Outcomes: The Mediating Role of Affective Commitment. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 11 (1), 351-373.
- Rivas García, J. y Magadán Díaz, M. (2014). *Planificación turística y desarrollo sostenible* Séptima edición. Oviedo: Septem Ediciones.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. 17ª edición. México: Pearson Educación.
- Rocha Pinto, L. M. y Da Costa Guerra, J. R. (2020). The importance of qualification of the human resources in tourism: a study applied to travel agents in Portugal. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18, 4, 667-682.
- Rodríguez Moreno, D., Granados Ávila, P. y Velandia Rodríguez, S. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja. *Criterio Libre*, 13 (22), 153-171.
- Rodríguez, B., Vásquez, R. y Mejía, Y. (2014). La Estrategia De Cooperación Empresarialuna Alternativa Para Fortalecer La Ventaja Competitiva En La Mipyme: Caso Industria Metal Mecánica Del Sureste De Coahuila (The Strategy of Cooperation between Companies-An Alternative to Strengthen the Competitive

- Advantage in the Micro, Small and Medium Enterprises: Case Metal Mechanical Industry in Southeastern of Coahuila Mexico). *Revista Global de Negocios*, 2(4), 91-104.
- Rodríguez, F. J. y Sánchez, A. (2020). La satisfacción y el compromiso laboral de los docentes del cobach en el estado de San Luis Potosí -México. *NOVUM*, 2 (10), 284-297.
- Rodríguez, J. (2014). *Taylorismo, la revolución mental que llega a Europa*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Rodríguez, L. (2009). *Estudios universitarios, proyecto profesional y mundo del trabajo*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Rodríguez-Fernández, M., Herrera, J. y de las Heras-Rosas, C. (2021). Model of organizational commitment applied to health management systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9). Scopus.
- Ronquillo, J., Popa, A. y Willems, J. (2021). Toward an Understanding of the Role of Human Resources in Cultivating a Climate for Innovation in Nonprofit and Public Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(5), 1126-1138.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory*. Tech. Rep. 2000-02. Pittsburgh, PA.
- Roux, F. (2013). *Análisis de los efectos del turismo comunitario sobre el manejo ambiental y la defensa de los territorios en el Ecuador*. Ecuador. Quito: FEPTCE-Universidad Central del Ecuador
- Ruiz-Mercado, A. (2006). Changes in productivity levels by industrial sector in the economy of Puerto Rico: 1963-2003. *Inter Metro Business Journal*, 2, 39-87.
- Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A. y García-Lopera, F. (2020). Desenredando el compromiso organizacional en la industria hotelera: Los roles de empoderamiento, enriquecimiento, satisfacción y género. *International Journal of Hospitality Management*, 90(1), 102637.
- Russell, H., Bertrand, M., Dorothy, W. y Éamonn, F. (2018). *Job stress and working conditions: Ireland in comparative perspective-an analysis of the European working conditions survey*. *Research series, economic and social research*

- institute (ESRI), number RS84*. Dublín: Research Series, Economic and Social Research Institute (ESRI).
- Sageer, A., Rafat, S. y Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*, 5 (1), 32-39.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes *Papeles del Psicólogo*, 37 (3), 177-184.
- Sánchez Cañizares, S. M., López-Guzmán, T. y Millán Vázquez de la Torre, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*, 20, 223–249.
- Sánchez Trujillo, M. y García Vargas, M. L. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22 (2), 161-166.
- Sang-Yun, B. (2018). Analysis of Convergent Influence of Organizational Commitment Questionnaire, Type A Behavior Pattern and Depression on Job Burnout among Hospital Administrative Staff. *Journal of Digital Convergence*, 16 (3), 345-351.
- Sanjeev, M. A. y Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155-173.
- Santamaría, Á., Hernández, H. G. y Niebles, W. A. (2020). Gestión estratégica de talento humano: su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa caribe colombiana. *Espacios*, 41 (38), 146-161.
- Santamaría, J. G. y Ojeda, H. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S. A.* (Tesis de Maestría). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Santangelo, A. (2018). Liderazgooliderazgo, motivación y eficiencia: La vinculación entre estilos de liderazgo la motivación laboral y la eficiencia. *Documento de trabajo*, 653. Buenos Aires: UCEMA.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., Pascual-Fernández, P. y Rudd, J. M. (2021). Service innovation management in a modern economy: Insights on the interplay between firms' innovative culture and project-level success factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 165.

- Sara, J. D., Prasad, M., Eleid, M. F., Zhang, M., Widmer, R. J. y Lerman, A. (2018). Association between work-related stress and coronary heart disease: a review of prospective studies through the job strain, effort-reward balance, and organizational justice models. *Journal Am Heart Assoc*, 7: e008073.
- Sarmiento Guede, J. (2015). *Aproximación a las relaciones virtuales*. Madrid: Dykinson.
- Schultz, D. y Schultz, S. E. (2015). *Psychology and Work Today: Pearson New International*. Routledge: Edition Course Smart e Textbook.
- Segredo Pérez, Alina María. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39 (2), 385-393.
- Segredo, A. M., García, M., López Puig, A. L., León, P. y Perdomo, V. I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16 (1), 28-37.
- Serrano Lopez, A. L., Astudillo Duran, S. V., Muñoz Fernández, G. A. y González Santa Cruz, F. (2019). Analysis of job satisfaction in the hotel sector in Cuenca (Ecuador). *Revista Espacios*, 40(7), 1-13. <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/bitstream/handle/654321/6047/a19v40n07p13.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Sherman, A.; Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. Thomson
- Shouksmith, G., y Pajo, K. y Jepsen, A. (1990). Construction of a multidimensional scale of job satisfaction *Psychological Reports*, 67, 355-364.
- Shrouf, H., Al-Qudaha, S., Khawaldehb, K., Obeidatc, A. y Al Rawashdehd, A. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity. *Management Science Letters*, 10, 3189-3196.
- Smids, J., Nyholm, S. y Berkers, H. (2020). Robots in the Workplace: a threat to -or Opportunity for Meaningful Work? *Philosophy and Technology*, 33, 503-522.
- So, K. K. F. y Li, X. (Robert). (2020). Customer Engagement in Hospitality and Tourism Services: *Journal of Hospitality & Tourism Research*.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Spector, P. E. y Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. En S. Fox y P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets*. Washington: American Psychological Association.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K. y Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: insights from
- Steel, R. y Ovalie, N. (1984) A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 673–686.
- Steers, R. y Porter, L. (1983). Employee commitment to organizations. En R. Steers y L. Porter (Eds.). *Motivation and work behavior*, pp. 218-230. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. y Rhodes, S. (1984). Knowledge and speculation about ab-senteeism. En P. Goodman y R. Atkins (Ed.). *Absenteeism: new approaches to understanding, measuring, and managin employee absence*, pp. 229-275. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steffanell-De León, I., Arteta-Peña, Y. y Noda-Hernández, M. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*, 23 (3), 1-13.
- Steffanell-De León, I., Arteta-Peña, Y. y Noda-Hernández, M. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*, 23 (3), 35-48.
- Sunarsi, D. (2019). The Analysis of the Work Environmental and Organizational Cultural Impact on The Performance and Implication of The Work Satisfaction. *Home*, 9 (2), 237-246.
- Suong, H. T. T., Thanh, D. D. y Dao, T. T. X. (2019). The Impact of Leadership Styles on the Engagement of Cadres, Lecturers and Staff at Public Universities–Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance. Economics and Business*, 6 (1), 273280.
- Taliadorou, N. y Pashiardis, P. (2015). Examining the role of emotional intelligence and political skill to educational leadership and their effects to teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 53 (5), 642-666.

- Temkin B. y Cruz Ibarra J. (2018). Las dimensiones de la actividad laboral y la satisfacción con el trabajo y con la vida: el caso de México. *Estudios sociológicos del Colegio de México*, 36 (108), 507-538.
- Thanh, T., Doan, T., Cam, L., Nguyen, T., Dan, T. y Nguyen, N. (2020). Emotional Intelligence and Project Success. *The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment*, 7 (3), 223-233.
- Thwala, D.W., Ajagbe, A.M., Long, C.S., Bilau, A.A. y Enegbuma, W.I. (2012) Sudanese Small and Medium Sized Construction Firms: An Empirical Survey of Job Turnover. *Journal of Basic, Applied Social Research*, 2, 7414-7420.
- Tongchaiprasit, P. y Ariyabuddhipongs, A. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: the mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.
- Trujillo-Sotelo, A., Jiménez-Almaguer, K. y Medina-Quintero, J. (2016). La motivación, la formación y el desarrollo humano como factores de incidencia en el compromiso organizacional. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 4 (11), 35-56.
- Tsounis, A. y Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6 (27), 1-6.
- Tugcu, C. T. (2014). Tourism and economic growth nexus revisited: A panel causality analysis for the case of the Mediterranean Region. *Tourism Management*, 42, 207-212.
- Turgut Var, C. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. New York: Routledge.
- Ucrós, M., Sánchez, J. y Cardeño, N. (2015). Satisfacción laboral en docencia, investigación y extensión, de los profesores de Educación Superior en la Guajira Colombia. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8 (4), 107-116.
- Ullauri, N., Andrade, M. A. y Córdor, V. (2018). La hostelería en Cuenca, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10 (2), 228-233
- Unsworth, K. y McNeill, I. (2017). *Increasing pro-environmental behaviors by increasing self-concordance: Testing an intervention*. - *PsycNET*. 102(1), 88-103.
- Valverde, J. (2014). Quitenses y extranjeros como generadores de la hostelería en Quito: 1850-1950. Un acercamiento para la comprensión de las estructuras sociales a partir de los espacios públicos. En *Memorias del VI Congreso de Cocinas*

- Regionales Andinas Tesoros de la Hospitalidad Andina*. Quito: Centro de Publicaciones PUCE.
- Van Dierendonck, D., Lankester, A., Zmyslona, M. y Rothweiler, H. (2016). Linking HRM practices and institutional setting to collective turnover: an empirical exploration *Administrative Sciences.*, 6 (4), 18-34.
- Van Maanen, J. y Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. En B. M. Staw (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Vargas Salgado, M. M. y Máñez Guaderrama, A. I. (2019). Liderazgo, contrato psicológico y empoderamiento: sus vínculos en organizaciones fronterizas mexicanas. *Acta Universitaria*, 29, e2047.
- Vargas Tellez, J. A. (2012). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova Scientia*, 4 (7), 172-204.
- Varisco, C. (2013). Sistema turístico. Subsistemas, dimensiones y conceptos transdisciplinarios. En G. Benseny, M. García, C. Varisco, M. G. González, N. Padilla, N. Maresca et al. (Ed.). *Gestores costeros de la teoría a la práctica: una aplicación en áreas litorales* (pp. 63-78). Mar de Plata: Martín.
- Ventura-León, J. (2018). Otras formas de entender la d de Cohen. *Evaluar*, 18 (3), 75-78.
- Villagómez, M., Cachimuel, S., Cuesta, R. y Fierro, D. (2020). Ecuador el país de los Cuatro Mundos. En M. Villagómez, S. Cachimuel, R. Cuesta y D. Fierro (Ed.). *Atlas de turismo del Ecuador: Cuatro Mundos para descubrir* (pp. 141-262). Quito: Instituto Geográfico Militar del Ecuador.
- Villanueva Silvia, G., García Oliver, M. F., y Hernández Cruz, L. M. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 4(8).
- Villar Navarro, J. I. (2015). *Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral en profesionales de la salud: el papel modulador de la resiliencia y la autoeficacia, sobre el síndrome de burnout y el engagement*. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiss, H. M. y Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. En L.L. Cummings (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, pp. 1-74. USA: Staw, M. B., JAI Press: Greenwich.

- Weller, J. y Roethlisberger, C. (2011) La calidad de empleo en América Latina. *Serie Macroeconómica del Desarrollo*, 110, 1-83.
- Weston, R., y Gore Jr, P. A. (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34 (5), 719-751.
- Westwood, B. (2015). *Moon Ecuador & the Galápagos Islands*. Avalon Travel.
- WHO (2012). *Occupational health–stress*. <https://n9.cl/0zrf>.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wiener, Y. y Vardi, Y. (1980) Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes-an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Wilczyńska, A., Batorski, D. y Sellens, J. T. (2016). Employment flexibility and job security as determinants of job satisfaction: the case of Polish knowledge workers. *Social Indicators Research*, 126 (2), 633-656.
- Woodrow, C. y Guest, D. E. (2020). Pathways through organizational socialization: a longitudinal qualitative study based on the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93 (1), 110-133.
- World Tourism Organization (2020). El futuro del trabajo en el turismo y el desarrollo de competencias 2020 Edition. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization (UNWTO) (Ed.). (2020a). *Barómetro OMT del Turismo Mundial, mayo 2020 – Con especial enfoque en el impacto de la COVID-19*. World Tourism Organization (UNWTO).).
- World Tourism Organization (UNWTO) (Ed.). (2020b). UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, December 2020. *UNWTO World Tourism Barometer*, 18(7), 1-36. .
- WTTC (2019). *Latin American. 2019 annual research: key highlights*. Londres: World Travel and Tourism Council.
- Xu, J., Liu, Y., y Guo, Y. (2014). The role of subordinate emotional masking in leader-member exchange and outcomes: A two-sample investigation. *Journal of Business Research*, 67(2), 100-107.
- Yang, A. J.-F., Hung, C.-W. y Huang, S.-F. (2021). Exploring customer participation and value. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 345-359.

- Yang, H. C. y Kim, Y. E. (2018). The Effects of Corporate Social Responsibility on Job Performance: Moderating Effects of Authentic Leadership and Meaningfulness of Work. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 121-132.
- Yoo, J., Chen, J. y Frankwick, G. (2020). *Influence of customer participatio from the employee perspective.*
- Zaman, G., Ali, N. y Ali, N. (2010). Impact of Organizational Justice on Employees Outcomes: An Empirical Evidence Dr Gohar. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 3 (1), 44-53.
- Zhen, Y. y Mansor, Z. D. (2020). A review on the relationship between psychological capital and job attitudes with the mediating effect of work engagement in hotel industry. *Journal of Critical Reviews*, 7(2), 591-600.
- Zopiatis, A., Constanti, P. y Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.
- Zulkarnain, A. y Pratiwi Akbar, K. (2013). Análisis del bienestar psicológico y las intenciones de rotación de los empleados del hotel: un estudio empírico. *Revista internacional de innovación y estudios aplicados*, 3 (39), 662–671.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento Aplicado**INSTRUCCIONES:**

- Este cuestionario es totalmente anónimo y confidencial. Las respuestas serán tratadas de forma global.
- Rellenar este cuestionario no le llevará más de 15 minutos. Tómese su tiempo e intente responder a todas las cuestiones, reflexionando antes de contestar.
- Evite la tendencia natural a señalar las respuestas centrales y marque con una X la casilla de su elección, dejándola en blanco si desconoce la respuesta.
- Muchas gracias por su colaboración.

1. Datos del puesto de trabajo

1.1. Tipo de trabajador

- 1 Contrato Fijo 2 Contrato eventual/estacional

1.2. Dedicación

- 1 Tiempo completo 2 Tiempo parcial

1.3. Antigüedad en este establecimiento (indique meses o años)_____

1.4. Antigüedad trabajando en establecimientos hoteleros (indique meses o años)_____

1.5. Departamento en el que desempeña principalmente su actividad

- | | |
|---|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Administración | 6 <input type="checkbox"/> Limpieza |
| 2 <input type="checkbox"/> Contabilidad | 7 <input type="checkbox"/> Cocina |
| 3 <input type="checkbox"/> Restaurante/Cafetería/Catering | 8 <input type="checkbox"/> Directivo |
| 4 <input type="checkbox"/> Recepción/ Conserjería | 9 <input type="checkbox"/> Otros (indicar) _____ |
| 5 <input type="checkbox"/> Mantenimiento | |

1.6. En qué tipo de establecimiento hotelero trabaja

- 1 Hotel o Resort (indique el número de estrellas)_____ (1.6.1)
 2 Hostal o Pensión (indique el número de estrellas)_____ (1.6.1)
 3 Hostería, Hacienda Turística o Motel (indique el número de estrellas)_____ (1.6.1)

1.7. Número de horas que trabaja semanalmente_____ horas

1.8. ¿Tiene bajo su supervisión al personal de algún departamento del hotel?

- 1 Sí (indique aproximadamente cuántas personas)_____ 1.8.1. 2 No

1.9. ¿Está bajo las órdenes de algún supervisor directo?

- 1 Sí 2 No

1.10. ¿Cuál es su turno habitual de trabajo?

- 1 Mañana 2 Tarde 3 Noche 4 Turno rotatorio 5 Mañana y tarde

1.11. Indique entre qué rango de valores se encuentra su salario neto mensual

- | | |
|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Inferior a 400 dólares | 4 <input type="checkbox"/> Entre 1.001 y 1.300 dólares |
| 2 <input type="checkbox"/> Entre 401 y 700 dólares | 5 <input type="checkbox"/> Entre 1.301 y 1.600 dólares |
| 3 <input type="checkbox"/> Entre 701 y 1.000 dólares | 6 <input type="checkbox"/> Superior a 1.601 dólares |

2. Satisfacción laboral

2.1. Indique el motivo principal por el que se ha dedicado a esta actividad:

- | | |
|--|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Me gusta esta actividad | 5 <input type="checkbox"/> Por la seguridad del empleo |
| 2 <input type="checkbox"/> No he encontrado un trabajo mejor | 6 <input type="checkbox"/> Por la autonomía profesional |
| 3 <input type="checkbox"/> Por el sueldo | 7 <input type="checkbox"/> Otros (especificar) _____ |
| 4 <input type="checkbox"/> Por las vacaciones | 0 <input type="checkbox"/> No sabe / no contesta |

2.2. ¿Cuáles son los dos principales inconvenientes de su profesión? Indique 1 y 2 en el casillero respectivo, según el orden de importancia:

- | | |
|---|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Sueldo | 6 <input type="checkbox"/> Falta de recursos para hacer mi trabajo |
| 2 <input type="checkbox"/> Horario / turnos | 7 <input type="checkbox"/> Falta de interés de mi tarea, rutina |
| 3 <input type="checkbox"/> Relaciones con los compañeros | 8 <input type="checkbox"/> Falta de autonomía y libertad para hacer mi trabajo |
| 4 <input type="checkbox"/> Relaciones con los supervisores | 9 <input type="checkbox"/> Otras (especificar) _____ |
| 5 <input type="checkbox"/> Falta de prestigio de mi actividad | 0 <input type="checkbox"/> No sabe/ No contesta |

2.3. ¿Cuáles son las dos principales ventajas o aspectos positivos de su profesión? 1 y 2 en el casillero respectivo según el orden de importancia:

- | | |
|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Vacaciones | 6 <input type="checkbox"/> Horario/turno compatible con otra actividad |
| 2 <input type="checkbox"/> Sueldo | 7 <input type="checkbox"/> Autonomía personal, libertad para trabajar |
| 3 <input type="checkbox"/> Interés de mi trabajo | 8 <input type="checkbox"/> Importancia social, prestigio de mi profesión |
| 4 <input type="checkbox"/> Relación con los compañeros | 9 <input type="checkbox"/> Otras (especificar) _____ |
| 5 <input type="checkbox"/> Relación con los supervisores | 0 <input type="checkbox"/> No sabe/ No contesta |

2.4. Indique cuál es su nivel de satisfacción / insatisfacción respecto a los aspectos vinculados a su actividad que se señalan a continuación:

	Muy insatisfecho			Muy satisfecho	
	1	2	3	4	5
1-Remuneración económica que recibe					
2-Relaciones con sus compañeros					
3-Relaciones con sus supervisores					
4-Condiciones materiales de trabajo					
5-Autonomía / libertad para hacer su trabajo					
6-Reconocimiento por el trabajo bien hecho					
7- Su actividad en sí					
8-Posibilidad de desarrollo personal con su trabajo					
9-Prestigio o reconocimiento social de su profesión					
10-Posibilidades de ascenso					
11-Formación, cursos recibidos en esta empresa					
12-Utilidad de su labor para el buen funcionamiento del establecimiento hotelero					
13-Asistencia sanitaria para los empleados de su establecimiento					
14-Forma de organización / dirección del establecimiento					

2.5. Indique su nivel de satisfacción general con su trabajo, considerando todos los aspectos de forma global:

Muy insatisfecho					Muy satisfecho
1	2	3	4	5	

3. Compromiso organizativo

3.1. Indique su grado de acuerdo / desacuerdo con las siguientes cuestiones.

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

4. Datos sociológicos

4.1. Sexo:

- 1 Hombre 2 Mujer

4.2. Estado Civil:

- 1 Soltero/a 2 Casado/a 3 Divorciado/a 4 Viudo/a

4.3. Edad (años): _____

4.4. Número de hijos: _____

4.5. Nacionalidad: _____

4.6. Nivel de formación:

- 1 Primaria Incompleta 5 Formación Técnica o Tecnológica Superior
 2 Primaria 6 Grado/Licenciado/Ingeniero
 3 Secundaria Incompleta 7 Postgrado (Máster, Doctorado)
 4 Secundaria Completa

4.6.1 En los casos 3, 4 y 5 detallar la especialidad:

- Turismo Gastronomía Hotelería Empresariales/Administración
 Otros (indicar) _____

4.7. ¿Pertenece usted a alguna organización sindical?

- 1 Sí 2 No

4.8. ¿En qué medida dependen los ingresos de su familia de su trabajo en este hotel?

- 1 Menos de un 40 % 2 Entre un 40 y un 75 % 3 Más de un 75 %

4.9. ¿Ha tenido que ausentarse del trabajo por enfermedad, accidente o cuidado de hijos o familiares en el último año?

- 1 Sí 2 No

En caso afirmativo, ¿cuántos días?: _____ (4.9.1)

4.10. ¿Se ve trabajando en este establecimiento hotelero en los próximos 2 años?

- 1 Sí 2 No

4.11. ¿Ha trabajado anteriormente en el sector hotelero?

- 1 Sí ¿dónde? (lugar): _____ (4.11.1) 2 No

0. A cumplimentar por el encuestador (no entra en el cuestionario que se presente)

1. Número de empleados del establecimiento hotelero: _____
2. Antigüedad del establecimiento hotelero _____
3. Nivel de percepción del establecimiento: (1 muy deficiente-5 muy bueno)

1	2	3	4	5