
Cita bibliográfica: 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* (24), pp. 68-84. <https://doi.org/10.14198/INTURI2022.24.4>

Análisis factorial confirmatorio de una escala de satisfacción y compromiso laboral organizativo en los empleados del servicio hotelero del Ecuador

Confirmatory factor analysis of a scale of job satisfaction and organizational commitment among hotel service employees in Ecuador.

Ana Lucia Serrano López , Universidad de Cuenca, Ecuador
analucia_serrano@hotmail.com

Guzmán Antonio Muñoz Fernández , Universidad de Córdoba, España
guzman.munoz@uco.es

Silvana Vanessa Astudillo , Universidad de Cuenca, Ecuador
silvana.astudillo@ucuenca.edu.ec

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo validar una escala para evaluar la satisfacción y el compromiso laboral organizativo en los empleados del servicio hotelero del Ecuador. Para ello empleó el Análisis Factorial Confirmatorio con el Software AMOS IBM. El estudio se realizó en una muestra de 914 empleados del sector hotelero de las tres ciudades principales del Ecuador: Quito, Guayaquil y Cuenca. Los índices de ajuste (χ^2 , GFI, CFI, AGFI, IFI, TLI, NFI χ^2/DF y AIC) permiten abordar la problemática de la satisfacción y el compromiso organizativo mediante seis dimensiones. Estas dimensiones son: satisfacción con las actividades, satisfacción con las gratificaciones, satisfacción con el desarrollo profesional, implicación laboral, orgullo laboral y desilusión laboral. Se comprueba que el instrumento es válido y fiable con esta dimensionalidad. Se discute la posibilidad de agrupar las tres primeras dimensiones como si fuesen variables endógenas en la variable satisfacción, mientras que los cuatro restantes pueden agruparse como variables endógenas en la variable compromiso organizativo.

Palabras clave: satisfacción laboral, compromiso laboral, implicación laboral, desarrollo profesional.

ABSTRACT

This study has the objective of validating a scale to assess the satisfaction and the organizational labor commitment among the employees of the hotel service of Ecuador. To do this, the Confirming Factorial Analysis with Software AMOS IBM is used. The study was conducted with a sample of 914 employees of the hotel sector of the three main cities of Ecuador: Quito, Guayaquil and Cuenca. The adjustment indices (χ^2 , GFI, CFI, AGFI, IFI, TLI, NFI χ^2/DF and AIC) enable the problems of the satisfaction and the organizational commitment problems to be approached through six dimensions. These dimensions are: satisfaction with the activities, satisfaction with the allowances, satisfaction with professional development,

Fecha de recepción: 02/02/2021 Fecha de aceptación: 14/08/2021

labor implication, labor pride and labor disappointment. The results verify that the instrument is valid and reliable with this dimensionality. The study discusses the possibility of grouping the three first dimensions as if they were endogenous variables in the variable of satisfaction, with the remaining four being grouped as endogenous variables in the variable of organizational commitment.

Key words: labor satisfaction; labor commitment; labor implication; professional development.

I. INTRODUCCIÓN

Después que, en la década de los sesenta, la psicología del trabajo marcara una línea entre el pensamiento clásico y el moderno con respecto al comportamiento de las personas en el trabajo, el interés particular por estudiar dicho comportamiento ha aumentado, debido a que se reconoce hoy la excepcional importancia que tienen los empleados y el ambiente laboral para el progreso de las organizaciones (Fonseca *et al.*, 2019). En tal razón, en las dos últimas décadas el capital humano ha pasado a convertirse en factor clave de competitividad (de la Rosa y Carmona, 2010; Montoya y Boyero, 2015); por lo que, se considera que el éxito es posible solo si se conocen y ponen en práctica medidas para fidelizar a los trabajadores con el proyecto empresarial y comprometerlos con los objetivos organizacionales (Montoya y Boyero, 2015).

Las organizaciones tienen ahora una visión más ambiciosa del talento humano y reconocen su papel en el direccionamiento de estrategias para alcanzar el éxito en mercados altamente competitivos. Esta importancia fijada al capital humano, toma mayor fuerza en las empresas del sector turístico, donde la gestión tiene sus propias singularidades debido al rol que tienen las personas (tanto los clientes internos como externos) en la prestación adecuada del servicio (Guzmán *et al.*, 2011). El capital humano está estrechamente ligado a la calidad del producto turístico, la competitividad de un destino turístico y/o empresas dedicadas a esta actividad, dependen de la profesionalidad de sus trabajadores, caracterizados por su capacidad de cubrir las expectativas del viajero con un servicio acogedor (Lillo, 2009).

La industria turística en el mundo es generadora, y responsable, de uno de cada diez puestos de trabajo y tiene gran potencial para crear nuevas fuentes de empleo dentro un abanico de niveles de entrada; por lo cual, es necesario prestar atención a la cantidad y calidad del empleo que se genera, con el fin de mejorar el rendimiento y la capacidad del sector (Organización Mundial de Turismo, 2019). El turismo debe saber aprovechar el potencial del capital humano con políticas sostenibles, en concordancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas que promueve el trabajo decente para todos (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015), lo que implica garantizar que las personas estén satisfechas con sus trabajos.

El sector servicios se caracteriza por un contacto intenso con los clientes y, por tanto, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores constituyen un componente esencial para asegurar el éxito de las organizaciones en el sector turístico (González, 2011). En la industria hoteletera, especialmente, la satisfacción y el compromiso laboral son de gran interés porque la dedicación y el esfuerzo que demuestran los trabajadores, impacta en la satisfacción del cliente (González *et al.*, 2014). De manera que, las empresas turísticas no solo proveen bienes y servicios, en su interior interactúan personas con determinados comportamientos según las

circunstancias y su rol dentro de la organización, y desde allí, asumen una misión que marca la diferencia y hace posible el cumplimiento de las metas (Navarro *et al.*, 2018).

El sector hotelero es pieza clave en la cadena de valor de la actividad turística, su infraestructura, capacidad y servicio inciden en el posicionamiento y reconocimiento de un destino turístico; generar satisfacción en los huéspedes produce que se eleve el índice de visitantes (Monsalve y Hernández, 2015). Por lo tanto, el capital humano no es un gasto, se considera una inversión y un recurso que necesita ser cuidado a través de estrategias de formación, desarrollo, incentivos, para lograr que los trabajadores se sientan satisfechos y comprometidos con los objetivos de la organización (Lillo, 2009).

Son varios los elementos que pueden hacer que un trabajador se sienta satisfecho y comprometido. Por ello, es necesario que las empresas hoteleras monitoreen las perspectivas que tienen los empleados con respecto a la organización (Cruz, 2014). Comprender la asociación existente entre el desempeño laboral, la satisfacción y el compromiso organizacional de los trabajadores del sector hotelero, contribuiría a la disminución de la intención de rotación o a impedir otras problemáticas en el ámbito hotelero; por eso, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo han sido investigados ampliamente en la literatura relacionada al comportamiento organizacional (Alexandrov *et al.*, 2007).

Reflexionar sobre los constructos satisfacción laboral y compromiso organizacional tiene relevancia para la empresa porque incide en el alcance de metas y objetivos organizacionales y corresponde a criterios de responsabilidad social empresarial interna; para los trabajadores porque tiene implicaciones en su satisfacción personal y en su desempeño; y, para la sociedad en general por que representa mayor productividad y competitividad del mercado (González *et al.*, 2014).

En tal sentido, la satisfacción laboral ha recibido una especial atención en el campo del comportamiento humano en el trabajo (Schlesinger y Heskett, 1991; Larson y Sihna, 1995). De igual manera, aunque más reciente, se le ha empezado a prestar atención al análisis del compromiso organizacional (Porter *et al.*, 1982; Meyer y Allen, 1984; Porter *et al.*, 2005), debido a que se consideran dos elementos asociados a las intenciones de renuncia, los altos niveles de ausentismo laboral, entre otras situaciones que impactan fuertemente en la efectividad de las organizaciones.

Producto de este creciente interés por la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, en paralelo, los estudios han planteado escalas de medición que difieren en la concreción de las dimensiones que componen a estas dos variables; situación que compromete el uso estandarizado de una escala particular que, además, se ajuste a los distintos escenarios culturales (Cernas *et al.*, 2018); razón por la cual, resulta necesario identificar las dimensiones para sustentar su correcta medición de acuerdo a criterios de pertinencia y fiabilidad para evaluar la satisfacción y el compromiso en los empleados del servicio hotelero.

En este contexto cabe preguntarse ¿cuál es la estructura dimensional de un cuestionario breve para evaluar la satisfacción y el compromiso laboral en los empleados del sector hotelero del Ecuador? así como ¿cuál es la fiabilidad de esta estructura? Para dar respuesta a estas inquietudes, cabe plantearse el objetivo de validar una escala para evaluar la satisfacción y el compromiso laboral organizativo en los empleados del sector hotelero de las tres ciudades principales del Ecuador: Quito, Guayaquil y Cuenca. Con los hallazgos de este

estudio, se espera contribuir al sector hotelero, proporcionando a los gerentes un instrumento de medición que puedan aplicar en sus establecimientos y monitorear la satisfacción y compromiso con base en medidas organizacionales que hagan posible mantener a los empleados motivados con su trabajo y comprometidos con objetivos de la empresa, con miras a ofrecer un servicio de calidad que aporte a la cadena de valor del destino turístico.

Desde los estudios de Hawthorne (1924-1932) se planteó que la satisfacción laboral tenía estrecha relación con la productividad y el desempeño del personal, definiéndola como un sentimiento positivo que el individuo tenía con respecto a su trabajo, toda vez que realizaba una evaluación de las características del mismo (Locke, 1969), por lo cual, se consideraba la relación entre satisfacción y desempeño como el máximo hallazgo entre los estudios organizacionales, incluso Landy (1989) describía la satisfacción laboral como “el Santo Grial de la psicología industrial”.

La satisfacción laboral representa un indicador organizacional complejo y multidimensional de alto impacto que puede ser abordado desde dos perspectivas: la primera categoriza la satisfacción como un estado emocional y la segunda considera la satisfacción como resultado de una comparación o ajuste (Sánchez *et al.*; González, 2011). Aunque no hay un consenso respecto a la definición de la satisfacción laboral, se puede integrar esas dos perspectivas para plantear que la satisfacción es el placer que el individuo experimenta luego de cubrir (o satisfacer) una necesidad, cuando sus expectativas o deseos se han cumplido; por lo tanto, la satisfacción laboral refiere la medida en que una persona está satisfecha o cómoda con su trabajo, es la expresión de un estado emocional producto de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales (Ali, 2016). La satisfacción laboral puede verse como el estado emocional placentero que resulta de la evaluación del trabajo como el logro, o la facilitación del logro, de los valores de trabajo (Locke, 1969).

El lugar de trabajo, tanto como el trabajo en sí mismo, constituye un aspecto fundamental en la vida de los seres humano, principalmente porque es la actividad en la cual se utiliza gran parte del tiempo en comparación con otras actividades de la vida diaria. Por lo tanto, la satisfacción laboral tiene un gran impacto en la forma en que un empleado realiza su trabajo, un empleado satisfecho se dedica al trabajo, cumple mejor las órdenes, se preocupa por los demás y por sí mismo, se siente seguro en la empresa (Dziuba *et al.*, 2020).

En este mismo sentido, el grado de satisfacción laboral es un factor determinante en el nivel de compromiso que los trabajadores tienen con la organización; un trabajador que está satisfecho con su trabajo, que siente que sus labores son consideradas un aporte para la empresa, que percibe apoyo por parte de la dirección y de sus compañeros de trabajo, que siente que sus esfuerzos son recompensados, que siente que su puesto es respetado; entonces, manifestará una mayor diligencia en el desempeño de su trabajo (González *et al.*, 2011). Los trabajadores que se sienten satisfechos con su trabajo, se empeñan más en brindar servicios de calidad; pero, si la empresa hotelera otorga incentivos que, a criterio de los trabajadores, no compensan sus actividades, el coste será superior al beneficio alcanzado con tales recompensas (Millán *et al.*, 2007). De ahí que, desde el punto de vista económico, se considera que existe una relación entre la satisfacción laboral y los distintos indicadores del funcionamiento organizativo como: el nivel de absentismo, la intención de abandono, el desempeño y la satisfacción del cliente (Sánchez *et al.*, 2007).

Estudiar la satisfacción laboral permite obtener información para detectar la relación que tiene con la productividad de la organización, visibilizar la situación de los trabajadores y humanizar el trabajo (Cañizares *et al.*, 2007). La satisfacción podría anticiparse de acuerdo con las expectativas previas que se tiene respecto del empleo y las características percibidas del trabajo, en general, la satisfacción aumenta en la medida que se cumplen las expectativas laborales (Williams y Hazer, 1986). Algunos elementos determinantes en la evaluación de la satisfacción laboral se relacionan con niveles más altos de participación laboral, satisfacción salarial, apoyo gerencial y oportunidades de carrera (Rayton, 2006). De igual manera, la satisfacción con el trabajo contribuye significativamente con los resultados del compromiso organizacional, puesto que, se reducen las intenciones de renunciar (González, 2011).

Así, después de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional es la variable del comportamiento laboral más estudiada a nivel mundial. Las investigaciones iniciales sobre el concepto de compromiso surgen de postulados sociológicos que destacan la importancia y los beneficios del compromiso organizacional en la época posguerra (Etzioni, 1961); pero, una de las primeras concepciones y la más difundida corresponde a Mowday, Steers y Porter (1979) quienes describen el compromiso organizacional como una fuerza relativa de la identificación del personal, y su involucramiento, con una organización en particular, es una relación activa que hace posible que los individuos estén dispuestos a dar algo de sí mismos para contribuir al bienestar de la organización. Años más tarde, Porter, Mowday y Steers (1982) plantean que el compromiso organizacional puede dividirse en compromiso de continuidad y compromiso afectivo.

Posteriormente, Allen y Meyer (1990) se consolidan como influyentes en el estudio del compromiso organizacional, definiéndolo como un estado psicológico que une al individuo con la organización. Aquí, destaca su modelo tridimensional, el cual plantea que el compromiso está compuesto por las dimensiones: afectiva, normativa y continuidad. El compromiso afectivo se considera un apego afectivo o emocional a la organización y es el enfoque más frecuente para el compromiso organizacional en la teoría. El compromiso de continuidad está relacionado con el costo percibido para dejar el trabajo; mientras que el compromiso normativo se define como una creencia sobre la responsabilidad u obligación de uno con la organización (Allen & Meyer, 1990). Aunque estos tres enfoques comparten una característica común, ya que son un vínculo entre el empleado y la organización que disminuye la probabilidad de rotación, su naturaleza del vínculo es claramente diferente (Allen y Meyer, 1990).

Las diferencias conceptuales indican que estos tres componentes del compromiso organizacional tienen antecedentes diferentes. Por ejemplo, el compromiso normativo puede desarrollarse mediante las experiencias individuales antes y después de la entrada en la organización. El compromiso de continuidad está influenciado por la magnitud y / o el número de inversiones que hacen los individuos y la percepción de falta de alternativas (Allen y Meyer, 1990). Por otro lado, las características personales, las características laborales, la experiencia laboral, el compromiso laboral y las características estructurales se han sugerido como antecedentes de apego afectivo. Con base en lo expuesto, se definirá al compromiso organizacional como un compromiso afectivo, pues ello permitirá investigar la relación entre las características del trabajo y el compromiso organizacional. (Allen & Meyer, 1990)

Por otra parte, la investigación sobre el compromiso, distingue un enfoque del compromiso "actitudinal" y uno "conductual". Según el enfoque actitudinal, el compromiso

se desarrolla como resultado de alguna combinación de experiencias laborales, percepciones de la organización y características personales. que conducen a sentimientos positivos hacia una organización que a su vez se convierten en compromiso (Porter *et al.*, 1982). En el enfoque conductual, una persona alcanza un estado o posición de compromiso como resultado de comprometerse en comportamientos que, en efecto, hacen que sea costoso revertir posteriormente una posición o desconectarse de alguna línea de actividad. Los actos de comisión podrían incluir: un programa de jubilación intransferible, acumulación de tiempo de vacaciones, permanencia académica o declaraciones en apoyo de algún tema u objetivo (Brown, 1996).

Al igual que la satisfacción, el compromiso organizacional es una actitud debatida, algunos estudios han encontrado una relación significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Lo y Lam, 2002). Michaels y Spector (1982) concluyeron que la falta de satisfacción laboral y el compromiso organizacional aumentaron la posibilidad de intenciones de rotación de empleados y, en consecuencia, condujeron a una mayor rotación. Yao y Wang (2006) distribuyeron cuestionarios a empleados de 14 empresas de alta tecnología en Beijing y descubrieron que el compromiso afectivo estaba altamente asociado con las actitudes individuales hacia la satisfacción laboral y las intenciones de rotación. La lógica subyacente a este hallazgo sostiene que el mayor compromiso organizacional resulta en una disminución del absentismo de los empleados y en la desaceleración de cualquier intención de abandonar las organizaciones (Michaels y Spector, 1982).

En el sector hotelero, estudios demuestran que la satisfacción laboral se ve afectada por el entorno laboral, la naturaleza y recompensas asociadas con el trabajo (Lam *et al.*, 2001). Las recompensas, particularmente las relacionadas con la seguridad laboral, surgieron como un factor influyente relacionado con la satisfacción laboral (Pizam y Thornburg, 2000). En lugares de trabajo como hostales y restaurantes la satisfacción con las recompensas financieras minimiza el absentismo y, por lo tanto, las tasas de rotación (Aziz *et al.*, 2007). La satisfacción laboral contribuye significativamente a los resultados psicológicos en términos de efectividad organizacional (es decir, un mayor compromiso afectivo y de continuidad y menores intenciones de rotación de empleados) (Yang, 2010).

II. METODOLOGÍA

2.1 Población y muestra

El Ministerio de Turismo del Ecuador para el año 2019 contabilizó un total de 22.150 empleados en establecimientos de alojamiento {Citation}. Un muestreo probabilístico con el 99% de confianza, el 50% de heterogeneidad y el 3,5% de error sugiere como muestra adecuada a un total de 921 empleados. Se realizó un levantamiento de información en las tres ciudades principales del Ecuador (Quito n=321, Guayaquil n=300 y Cuenca n=320). Estos valores fueron depurados de datos atípicos y la muestra quedó constituida por un total de 914 empleados.

La muestra está constituida por un total de 914 participantes que se expone en la Tabla 1, de este número 318 pertenecen a la ciudad de Cuenca, 298 a la ciudad de Quito y 298 a la ciudad de Guayaquil. La edad mínima reportada es de 18 años y la máxima de 67 años, en promedio los trabajadores que participaron de este estudio tienen 34,18 años (Desviación Estándar de 10,30 Mediana de 32 años). Con respecto al sexo, el 48,5% son hombres y el 51,5%

son mujeres. El 48,9% son trabajadores que se encuentran en estado civil casados mientras que, el 41,8% son solteros. El 37% ha culminado la educación secundaria, el 17,1% algún estudio técnico, mientras que, el 24,9% ha realizado estudios superiores. Después del Ecuador (94,2%), los empleados hoteleros provienen de países vecinos como Venezuela, Colombia y Perú.

Tabla 1. Datos sociológicos

Ítem	Característica	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Hombre	443	48,5
	Mujer	471	51,5
Estado civil	Soltero/a	382	41,8
	Casado/a	447	48,9
	Divorciado/a	74	8,1
	Viudo/a	11	1,2
Nivel de formación	Primaria incompleta	11	1,2
	Primaria	67	7,3
	Secundaria incompleta	102	11,2
	Secundaria	338	37,0
	Técnico Superior	156	17,1
Ciudad de residencia	Universitario	228	24,9
	Postgrado o más.	12	1,3
	Cuenca	318	34,8
	Guayaquil	298	32,6
Nacionalidad de procedencia	Quito	298	32,6
	Ecuador	861	94,2
	Venezuela	27	3
	Colombia	11	1,2
	Perú	7	0,8
	Otros	7	0,8

Elaboración propia

2.3 Instrumento

El instrumento fue creado a partir del estudio desarrollado en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España) por González Santa Cruz (2012) y González Santa Cruz et al. (2014). Sin embargo, el instrumento tuvo modificaciones importantes en la formulación de ítems. Para la formulación de ítems se realizó un análisis de diez expertos en hotelería del Ecuador quienes realizaron sugerencias que, al ser mayoritaria, se acogió las sugerencias más recurrentes a través del panel de expertos (Bulger & Housner, 2007). En total se aplicaron 15 ítems para evaluar satisfacción y 15 ítems para evaluar compromiso organizativo.

2.4 Análisis Factorial Confirmatorio

El análisis Factorial Confirmatorio es un método que emplea ecuaciones estructurales para garantizar que los ítems y dimensiones que se estudian en un instrumento estén contextualizadas y garanticen que la medición es correcta (Batista Foguet y Coenders Gallart, 2012). Para realizar el análisis se empleó el Software AMOS. Al tratarse de una escala Likert es muy difícil que se obtenga una distribución normal, por lo que se ha analizado la distribución multivariada con el Test de Mardia y no se ha podido verificar dicha distribución (Byrne, 2010). Al respecto, se ha decidido eliminar siete casos porque las distancias de Mahalanobis sugieren son atípicas. Debido a las condiciones muestrales se decide emplear el Bootstrapping con un remuestreo de 500 datos con un intervalo de confianza del 95%, como lo sugieren Byrne (2010) y Jung et al. (2019). Mediante el método de Máxima Verosimilitud se generan los

índices absolutos, de incremento y de parsimonia. Se realiza una interpretación de estos ítems a partir de los umbrales planteados por Hair et al. (2010) y por Byrne (2010). Los índices absolutos que se consideran en el presente estudio son los valores de χ^2 que se espera se interprete como significativo; luego se encuentra el GFI (Goodness-of-Fit Index) que es mejor si se aproxima a 1 aunque se desconocen los umbrales; RMR (Mean Square Residual) cuyo valor debe ser $\leq 0,08$ cuando CFI sea $>0,90$; RMSEA (root mean square error of approximation) cuyo valor debería ser inferior a 0,07 si es que CFI es $>0,90$. En lo que concierne a los ajustes incrementales, se incluyen a AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), IFI (Incremental Index of Fit), TLI (Tucker-Lewis Index) y NFI (Normed Fit Index) cuyos umbrales se aguarda sean $>0,90$ y mejor si es $\geq 0,95$. Por último, como un índice de parsimonia se utilizan a la X^2 normada que equivale al X^2/DF cuyos valores ideales deberían ser ≤ 2 o 3, finalmente, se emplea el AIC (Akaike Information Criterion) que al comparar los modelos se considera que tiene mejor ajuste el que menos valor tiene. Finalmente, para evaluar la fiabilidad se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach (Taber, 2018).

III. RESULTADOS

3.1 Dimensionalidad

Se analizan cuatro modelos. El primero, no cumple con los ajustes mínimos y se trata de un modelo bidimensional: una dimensión relativa a la satisfacción y otra al compromiso laboral en la que se incluyen todos los ítems analizados. El segundo modelo es hexagonal (seis dimensiones) con todos los ítems originales, sin embargo, tampoco cumple con los umbrales esperados. En el tercer modelo se conserva la estructura del segundo modelo y se eliminan cinco ítems considerando la baja correlación, el alto nivel de las covarianzas residuales estandarizadas y la reiterada cantidad de correcciones a las covarianzas de los errores, en este caso se advierte un cumplimiento de los umbrales. Por último, en el cuarto modelo se combinan los resultados de las seis dimensiones convertidas en variables endógenas con dos factores (satisfacción y compromiso). En definitiva, en el cuarto modelo, se plantean las seis dimensiones como variables endógenas en las que se expresa únicamente dos factores: Satisfacción y Compromiso Laboral. Sin embargo, en este modelo se advierte un ligero retroceso en la validación de la estructura debido a una reducción de los valores de ajuste.

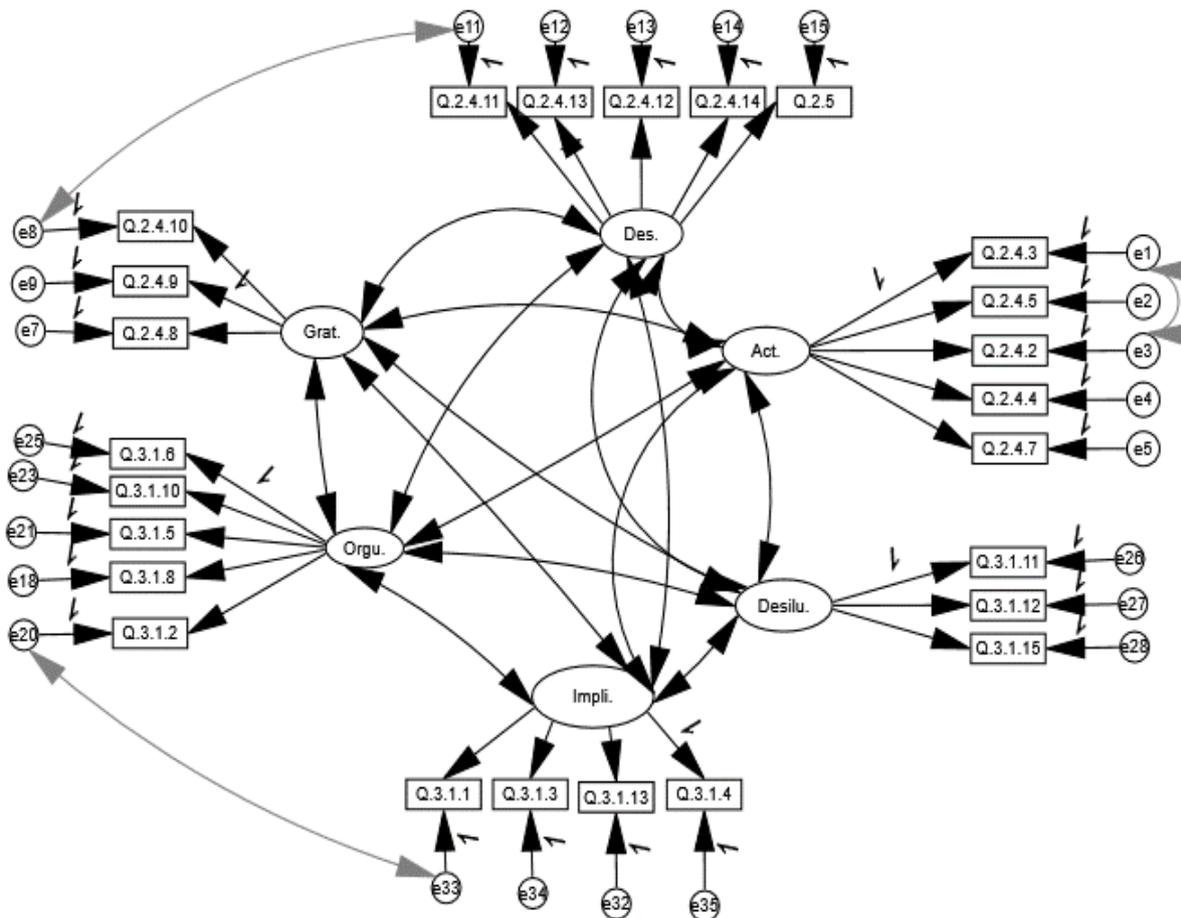
Tabla 2. Absolute, incremental, and parsimony indexes for the known models.

Models	χ^2	Absolute indices			Incremental indices				Parsimony indices		
		GFI	RMSEA	RMR	AGFI	TLI	CFI	NFI	IFI	X^2/DF	AIC
1	2361,855*	,833	,073	,071	,808	,825	,837	,811	,838	5,846	2483,855
2	1788,376*	,870	,063	,068	,845	,870	,883	,856	,884	4,586	1938,376
3	905,458*	,920	,053	,043	,899	,926	,936	,914	,937	3,523	1041,458
4	938,822*	,916	,053	,043	,897	,925	,934	,911	,934	3,543	1058,822

Note: * $p < .001$; GFI=goodness of fit index; RMSEA=root mean square error of approximation; AGFI= Adjusted Goodness-of-Fit Index; TLI=Tucker-Lewis index; CFI=comparative fit index; NFI= Normed Fit Index; IFI= Incremental Index of Fit; CMIN/DF = chi-square divided by degrees of freedom; AIC=Akaike information.

Por lo expuesto, se procede a exponer los resultados del tercer modelo, con seis dimensiones: Satisfacción con las actividades (5 ítems), Satisfacción con las gratificaciones (3 ítems), Satisfacción con el desarrollo profesional (5 ítems), Implicación laboral (4 ítems), Orgullo institucional (5 ítems) y Desilusión laboral (3 ítems). El tercer modelo es el que cumple un mejor ajuste de acuerdo a los umbrales establecidos para el presente estudio.

Figura 1. Estructura gráfica del Análisis Factorial Confirmatorio para el Modelo 3.



Al analizar las cargas factoriales estandarizadas se advierte que los ítems tienen un nivel $\geq 0,300$ y llega hasta 0,848, de los 25 ítems, 20 tienen un peso $\geq 0,600$. En promedio se tiene 0,658 puntos. De acuerdo al análisis del Bootstrapping todas estas relaciones son significativas.

Tabla 3. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter		Estimate	Lower	Upper	P
Q.3.1.8. La dirección contribuye a que me sienta motivado en mi trabajo	← Orgullo	0,72	0,682	0,765	0,002
Q.3.1.2 Digo que mi empresa es un gran lugar para trabajar	← Orgullo	0,688	0,63	0,729	0,005
Q.3.1.5 Considero que valores y los valores de la dirección son similares	← Orgullo	0,75	0,715	0,78	0,007
Q.3.1.10 Estoy encantado de haber escogido esta empresa para trabajar	← Orgullo	0,734	0,679	0,77	0,008
Q.3.1.6 Me siento orgulloso de trabajar en este establecimiento	← Orgullo	0,848	0,815	0,872	0,008
Q.3.1.11 Dispuesto realizar gran esfuerzo para contribuir al éxito	← Desilusión	0,655	0,549	0,75	0,006
Q.3.1.12 Discrepo a menudo con la política de la empresa relacionada con empleados	← Desilusión	0,349	0,257	0,413	0,007
Q.3.1.15 La decisión de trabajar en ese establecimiento hotelero ha sido un error	← Desilusión	0,615	0,535	0,699	0,002
Q.2.4.3 Relaciones con sus supervisores	← Sat. actividades	0,635	0,582	0,687	0,004
Q.2.4.5 Autonomía/libertad para ser su trabajo	← Sat. actividades	0,779	0,739	0,814	0,004
Q.2.4.2 Relaciones con los compañeros	← Sat. actividades	0,556	0,495	0,609	0,005
Q.2.4.4 Condiciones materiales de trabajo	← Sat. actividades	0,724	0,675	0,76	0,007
Q.2.4.7 Su actividad en sí	← Sat. actividades	0,745	0,702	0,777	0,006
Q.2.4.8 Posibilidad de desarrollo personal con su trabajo	← Sat. gratificaciones	0,799	0,766	0,836	0,002
Q.2.4.10 Posibilidad de ascenso	← Sat. gratificaciones	0,593	0,543	0,639	0,004
Q.2.4.9 Prestigio o reconocimiento social	← Sat. gratificaciones	0,807	0,767	0,845	0,003
Q.2.4.11 Formación, curso recibidos en esta empresa	← Sat. desarrollo profesional	0,485	0,428	0,527	0,006
Q.2.4.13 Asistencia sanitaria para los empleados	← Sat. desarrollo profesional	0,689	0,644	0,734	0,005
Q.2.4.12 Utilidad de su labor para el buen funcionamiento	← Sat. desarrollo profesional	0,606	0,544	0,665	0,004
Q.2.4.14 Formas de organización/dirección del establecimiento	← Sat. desarrollo profesional	0,777	0,745	0,808	0,004
Q.2.5 Nivel de satisfacción general con su trabajo	← Sat. desarrollo profesional	0,72	0,675	0,762	0,003
Q.3.1.13 Me importa mucho el futuro de establecimiento	← Implicación laboral	0,586	0,519	0,645	0,006
Q.3.1.1 Dispuesto realizar gran esfuerzo para contribuir al éxito	← Implicación laboral	0,708	0,657	0,746	0,008
Q.3.1.3 Siento mucho de lealtad hacia mi empresa	← Implicación laboral	0,827	0,789	0,859	0,006
Q.3.1.4 Aceptaría cualquier tipo de tarea para seguir trabajando aquí	← Implicación laboral	0,571	0,518	0,617	0,004

Nota: Los intervalos de confianza se generaron mediante el Bootstrapping de 500 datos con un intervalo de confianza del 95%.

En cuanto a las correlaciones entre factores, se advierte que la mayoría de ítems tienen una intercorrelación positiva que, al analizar con el Bootstrapping se muestran significativas. La única variable que presenta correlación inversa es la denominada desilusión laboral, que es de esperarse pues su orientación es negativa con respecto de las demás dimensiones. Las variables de compromiso laboral son las que mantienen un mayor nivel de correlación. No se reporta la ausencia de correlación significativa entre la variable.

Tabla 4. Intercorrelations between the seven dimensions

Parameter		Estimate	Lower	Upper	P
Sat. actividades	↔ Sat. gratificaciones	0,712	0,651	0,769	0,004
Sat. actividades	↔ Sat. desarrollo profesional	0,861	0,812	0,895	0,007
Orgullo	↔ Sat. actividades	0,777	0,734	0,825	0,003
Desilusión	↔ Sat. actividades	-0,399	-0,486	-0,304	0,004
Sat. gratificaciones	↔ Sat. desarrollo profesional	0,713	0,665	0,768	0,004
Orgullo	↔ Sat. desarrollo profesional	0,752	0,708	0,795	0,002
Desilusión	↔ Sat. desarrollo profesional	-0,408	-0,497	-0,315	0,003
Orgullo	↔ Desilusión	-0,421	-0,526	-0,334	0,003
Orgullo	↔ Sat. gratificaciones	0,629	0,568	0,681	0,004
Desilusión	↔ Sat. gratificaciones	-0,294	-0,398	-0,205	0,002
Orgullo	↔ Implicación laboral	0,938	0,905	0,968	0,004
Sat. gratificaciones	↔ Implicación laboral	0,586	0,535	0,647	0,003
Sat. actividades	↔ Implicación laboral	0,742	0,691	0,796	0,004
Sat. desarrollo profesional	↔ Implicación laboral	0,643	0,588	0,695	0,004
Desilusión	↔ Implicación laboral	-0,336	-0,44	-0,245	0,002
e8	↔ e11	0,304	0,24	0,369	0,005
e1	↔ e3	0,256	0,174	0,339	0,006
e20	↔ e33	0,247	0,182	0,325	0,002

Nota: Los intervalos de confianza se generaron mediante el Bootstrapping de 500 datos con un intervalo de confianza del 95%. La “e” significa la correlación de covarianzas realizadas para los errores que presentan las variables observadas (ítems).

3.2 Fiabilidad

Al analizar la fiabilidad del instrumento con el Coeficiente Alfa de Cronbach se encontró que el nivel general es de 0,876. A nivel específico, en la dimensión Satisfacción con las Actividades se encontró que es de ,826, en lo que respecta a la satisfacción con las gratificaciones esta dimensión alcanza un coeficiente de ,759, la dimensión desarrollo profesional ,758, por su parte, la dimensión implicación laboral se encontró un coeficiente de ,742, mientras que, la dimensión orgullo profesional llegó a ,860, por su parte, la dimensión de tres ítems de desilusión profesional llegó únicamente a 0,531.

3.3 Discusión

En este estudio se analizaron inicialmente cuatro modelos que fueron evaluados mediante un proceso de Análisis Factorial Confirmatorio. De estos cuatro modelos, se ha concretado como el que presenta un mejor ajuste a aquel que tiene seis dimensiones: 1)

Satisfacción con las actividades, 2) Satisfacción con las gratificaciones, 3) Satisfacción con el desarrollo profesional, 4) Implicación laboral, 5) Orgullo institucional y 6) Desilusión laboral. Aunque es deseable que las dos dimensiones de satisfacción y compromiso, como paraguas de la escala, abran la posibilidad de considerar a las dimensiones del tercer modelo como variables endógenas. No obstante, en el presente caso, se discute la importancia e implicaciones de estas seis dimensiones.

Las tres dimensiones de satisfacción comprenden la evaluación que realiza el trabajador con respecto a las actividades, las gratificaciones y el desarrollo profesional. La satisfacción con las actividades se debe entender en términos de interacción con los compañeros (el sector hotelero es un área que demanda mucha interacción social de calidad) y las actividades que en sí mismo desempeñan. Al respecto, Young y Lundberg (1996) propusieron que la socialización organizacional es un elemento clave de la satisfacción laboral. Un estudio similar mostró que las dificultades de socialización afectaron negativamente la cultura organizacional con respecto a la rotación de empleados (Iverson y Deery, 1997). El estudio empírico de Tepeci y Bartlett (2002) también demuestra que la socialización organizacional genera satisfacción laboral e intenciones de permanecer en una organización. Por su parte, la satisfacción con las gratificaciones indica que los trabajadores evalúan mejor las posibilidades de ascenso y prestigio o reconocimiento social, así como la posibilidad de desarrollarse personalmente. El hecho de garantizar el sentido de pertenencia y la posibilidad de desarrollarse profesionalmente es clave en términos de gratificación, todo lo contrario de lo que ocurre con un trabajo estacional (Sánchez *et al.*, 2007). Por su parte, la satisfacción con el desarrollo profesional guarda estrecha relación con las oportunidades de formación y capacitación de la empresa, asistencia sanitaria para los empleados, las formas de organización/dirección del establecimiento, así como satisfacción general con el trabajo. Lam y Zhang (2003) han demostrado que parte del compromiso laboral se refleja en la capacitación y el desarrollo que una entidad pueda ofrecerles. Algo que Lowry, Simon y Kimberley (2002), también advirtieron en los planes formales de capacitación. En efecto, Young y Lundberg (1996) señalaron que los programas de capacitación y orientación aumentarían el nivel de satisfacción laboral.

En lo que concierne al compromiso laboral, particularmente se debe destacar el elemento relativo a la implicación y el orgullo laboral. La dimensión implicación se presenta como un vínculo afectivo y profesional, un vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella. (de Frutos, Ruiz, & San Martín, 1998). Definitivamente, la implicación es la faceta afectiva del compromiso. En contraste al compromiso, se debe considerar la desilusión laboral que al momento únicamente se restringe a tres ítems de análisis. “Desilusión” indica una actitud contraria al compromiso, esta falta se ve comprometida en la medida que el trabajador considera que su decisión de trabajar en ese establecimiento ha sido un error. Faulkner y Patiar (1997) en su estudio identificaron fuentes del estrés laboral que minimal el compromiso los empleados hoteleros: lidiar con las políticas de la organización, lidiar con situaciones ambiguas, orientación inadecuada de los superiores, sub-promoción y escasez de personal. Por su parte, Yang (2010) señala que el conflicto de roles y el agotamiento impactan en el compromiso. La desilusión con el trabajo puede tornarse en deseo de deserción que conlleva conductas que pueden identificarse al interior de una organización, a la postre se torna en el comportamiento de abandono del trabajo. Lu, While y Barriball (2005) consideran que cuando

las personas no se comprometen con su organización tienden a presentar ausentismos lo que termina por convertirse en abandono del trabajo.

3.4 Limitaciones

La escala previamente consideró únicamente dos dimensiones al momento de aplicar el cuestionario, sin embargo, una vez que se la aplicó se advirtió que la dimensionalidad que guardaban los ítems originalmente concebidos era más amplia. En tal razón, estudios futuros podrían focalizar nuevos ítems en las dimensiones más pequeñas, especialmente en la desilusión laboral. Del mismo modo que para sostener el ajuste del tercer o cuarto modelo propuestos, es menester considerar un análisis longitudinal.

IV.CONCLUSIÓN

La escala de escala de satisfacción y compromiso laboral organizativo hexadimensional validó tres dimensiones de satisfacción (con las actividades, con las gratificaciones y con el desarrollo profesional) y tres dimensiones de compromiso (divididas en dos positivas: orgullo e implicación laboral; y en una negativa: desilusión laboral). La escala se considera fiable a nivel general, así como en cada una de sus seis dimensiones. Estudios futuros podrían contrastar sus hallazgos con la posibilidad de una escala bidimensional de dos dimensiones (y seis variables endógenas).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexandrov, A., Babakus, E., y Yavas, U. (2007). The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions moderating role of employment status. *Journal of Service Research*, 9(4), 356–371.
- Ali, W. (2016). Understanding the Concept of Job Satisfaction, Measurements, Theories and its Significance in the Recent Organizational Environment: A Theoretical Framework. *Archives of Business Research*, 4(1), 100-111.
- Allen, N., y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* (63), 1-18.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo*. ONU.
- Aziz, A., Goldman, H., y Olsen, N. (2007). Facets of Type A personality and pay increase among the employees of fast food restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 754–758.
- Brown, R. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 4(3), 230-251.
- Bulger, S. M., & Housner, L. D. (2007). Modified Delphi Investigation of Exercise Science in Physical Education Teacher Education. *Journal of Teaching in Physical Education*, 26(1), 57–80. doi.org/10.1123/jtpe.26.1.57
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming (Second)*. Routledge.

- Cañizares, S., Guzmán, J., y de la Torre, G. (2007). Análisis de la Satisfacción Laboral en los Establecimientos Hoteleros. Un Estudio de Caso análisis de la Satisfacción Laboral en los Establecimientos Hoteleros. Un Estudio de Caso. *Tour. Tourism & Management Studies*, 3, 125-133.
- Cernas, D., Mercado, P., y León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contad. Adm.*, 63(2), 1-18.
- Cruz, O. (2014). Compromiso organizacional y su relación con las utilidades en el sector turismo en México. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 7(17), 1-25.
- de Frutos, B., Ruiz, M., & San Martín, R. (1998). Análisis Factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica* (19), 345-366.
- de la Rosa, D., y Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review* (26), 112-133.
- Dziuba, S., Ingaldi, M., y Zhuravskaya, M. (2020). Employees' Job Satisfaction and their Work Performance as Elements Influencing Work Safety. *CzOTO*, 2(1), 18-25.
- Etzioni, A. (1961). *Comparative Analysis of Complex Organizations*. Free Press.
- Faulkner, B., & Patiar, A. (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 99–117. doi.org/10.1016/S0278-4319(96)00053-9
- Fonseca, J., Cruz, C., y Chacón, L. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología*, 37(1), 7-29.
- González Santa Cruz, F. (2011). *Satisfacción laboral y compromiso organizativo: Estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba*. (Universidad de Córdoba)
- González Santa Cruz, F. (2012). *Satisfacción laboral y compromiso organizativo: Estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba* [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba]. Recuperado de: <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/6589>
- González Santa Cruz, F., Sánchez, S., y López, 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 Santa Cruz, F., López-Guzmán, T., & Sánchez Cañizares, S. M. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): Influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo. *Intangible capital*, 10(1), 189–211. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/14479>
- González Santa Cruz, F., López, T., y Sánchez, S. (2014). 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.
- Guzmán, T., Borges, O., y Castillo, A. (2011). Desarrollo económico local y turismo comunitario en países en vías de desarrollo. Un estudio de caso. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(3), 432-446.

- Hair, J., Back, W., Babby, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis, 7th Edition* (7th ed.). Pearson. Recuperado de: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Hair-Multivariate-Data-Analysis-7th-Edition/PGM263675.html>
- Iverson, R. D. und M. Deery (1997). "Turnover culture in the hospitality industry." *Human Resource Management Journal* 7(4): 71-82.
- Jung, K., Lee, J., Gupta, V., & Cho, G. (2019). Comparison of Bootstrap Confidence Interval Methods for GSCA Using a Monte Carlo Simulation. *Frontiers in Psychology, 10*. doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02215
- Lam, T., Zhang, H., y Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management, 22*(2), 157–165.
- Lam, T., and Zhang, H.Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15* (4), 214-220.
- Landy, F. (1989). *Psychology of Work Behavior*. Brooks/Cole Pub Co.
- Larson, P., y Sinha, A. (1995). The TQM Impact: A Study of Quality Managers' Perceptions. *Quality Management Journal, 2*(3), 53-66.
- Lillo, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de Turismo* (24), 53-64.
- Lo, A., y Lam, T. (2002). The relationship between demographic characteristics and socialization outcomes among new employees in Hong Kong hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 1*(2), 1–14.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309-336.
- Lowry, D. S., Simon, A., & Kimberley, N. (2002). Toward Improved Employment Relations Practices of Casual Employees in the New South Wales Registered Clubs Industry. *Human Resources Development Quarterly, 13*(1), 53-70.
- Lu, H., While, A.E. and Barriball, K.L. (2005) Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies, 42*, 211-227. doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003
- Meyer, J., y Allen, N. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 372-378.
- Michaels, C., y Spector, P. (1982). Causes of employee turnover: a test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino model. *Journal of Applied Psychology, 67*(1), 53–59.
- Millán, G., López, T., y Sánchez, S. (2007). La satisfacción laboral en empresas hoteleras. *Apuntes metodológicos. Aportes y transferencias, 11*(2), 35-52.
- Monsalve, C., y Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en el hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Rev.esc.adm.neg* (78), 160-173.
- Montoya, C., y Boyero, M. (2015). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro, 20*(2), 1-20.

- Mowday, R., Steers, R., y Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Navarro, O., Gracián, G., y Ferrer, W. (2018). La calidad del capital humano una vertiente positiva en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas enfocada en la Empresa Cristy Viajes. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 26-33.
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *Desarrollo del talento humano para la mejora de la competitividad de los destinos – El caso de Perú*. Organización Mundial del Turismo. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420766>
- Pizam, A., y Thornburg, S. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211–217.
- Porter, L., Mowday, R., y Steers, R. (1982). *Employee-organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Porter, L., Steers, R., y Mowday, R. (2005). *Do employee attitudes toward organizations matter? The study of employee commitment to organizations*. En K. Smith, & M. (. Hitt, Great Minds in Management. The Process of Theory Construction (pp. 171-189). Oxford University Press.
- Rayton, B. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 139–154.
- Sánchez, S., López, T., y Vázquez, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. *Análisis empírico en la provincia de Córdoba. Cuadernos de turismo* (20), 223-249.
- Sánchez, A. M., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). Sector Turístico Ecuador: Alojamiento y Servicios de Comida. *Observatorio Económico y Social de Tungurahua*. Recuperado de: <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Turismo-en-Ecuador-Alojamiento-y-servicios-de-comida.pdf>
- Schlesinger, L., y Heskett, J. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. *MIT Sloan Management Review*, 32(3), 17-28.
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2
- Tepeci, M., & Bartlett, A. L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151–170. doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00035-4
- Williams, L., y Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219–231.
- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619.

Yao, X., y Wang, L. (2006). The Predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: a cultural perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058–1075.

Young, C. A. and Lundberg C.C. (1996). Creating a good first day on the job. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(6), 26-33.

CONTRIBUCIONES DE AUTORES:

Autor 1: realización de introducción y participación en las conclusiones.

Autor 2: realización de Metodología y participación en las conclusiones.

Autor 3: realización de análisis de resultados y participación en las conclusiones.