



Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados del sector hotelero de Zacatecas, México

José Iván Padilla Lugo,¹ José Roberto González Hernández²

Resumen

Los recursos humanos son el núcleo de cualquier entidad económica y se han convertido en una fuente esencial de competitividad y son prioritarios en marcar diferencia entre las propias organizaciones. Los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y la Satisfacción Laboral son dos factores trascendentales de la experiencia de los empleados que pueden reflejar el procesamiento del capital humano hacia la prestación de mejores servicios de alojamiento. El objetivo del presente extenso es analizar la relación entre el comportamiento de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral en empleados de empresas hoteleras de la ciudad de Zacatecas, México. Para lograrlo, luego de una revisión de literatura y una ubicación contextual del estudio, se aplicó una encuesta a una muestra de 212 trabajadores de diferentes niveles jerárquicos en 11 hoteles de Zacatecas. El principal resultado es la confirmación, mediante la técnica estadística de correlación de Spearman, de la relación positiva que existe entre los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y la Satisfacción Laboral. Esto significa que el nivel de satisfacción laboral de los empleados repercute directamente en la realización de un conjunto de comportamientos voluntarios, espontáneos o discrecionales que anteponen los intereses grupales y organizacionales a los propios intereses del trabajador. Esta conclusión destaca el papel de la satisfacción laboral en la generación de comportamientos organizacionales positivos en el sector hotelero.

Palabras clave: Comportamiento organizacional, Satisfacción en el trabajo, Turismo.

Introducción

El capital humano es de vital importancia en todas las empresas, pero por su elemento relacional en las empresas turísticas lo es aún más. Algunas empresas del sector turístico se han preocupado por mantener, conservar y desarrollar a sus empleados, pues reconocen las contribuciones que éstos hacen hacia la propia organización.

¹ Unidad Académica de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Zacatecas, Zacatecas, México, Calle Comercio y Administración S/N Fraccionamiento Progreso. Correo-e: <pepivan@hotmail.com>.

² Unidad Académica de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Zacatecas, Zacatecas, México. Correo-e: <jrmahoma@gmail.com>.



En vista de tal inquietud, la gestión de los comportamientos, actitudes, posturas, disposiciones de los trabajadores se vuelve relevante, y entre ellos destacan los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y la Satisfacción en el Trabajo. Siendo los primeros el conjunto de actitudes y conductas discrecionales de los miembros de una organización en relación a la cooperación interna y el apoyo mutuo (Borman, 2004), es útil preguntarse si la ocurrencia de estas conductas de apoyo, cortesía y cooperación internas no demandadas por los requerimientos del trabajo tienen relación alguna con los niveles de satisfacción laboral de los empleados. Es el objetivo de la investigación constatar y analizar la existencia de tal relación estudiando a los empleados de empresas hoteleras de la ciudad de Zacatecas.

Revisión de Literatura

Comportamiento de Ciudadanía Organizacional

Fue Organ (1988) quien definió con mayor precisión el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO en adelante) al delimitarlo como el comportamiento individual en las organizaciones; tiene tres características 1) es discrecional, 2) no está directa o explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensas y 3) al agregarse a comportamientos similares promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006: 10).

En cuanto a las definiciones, aunque la literatura científica de los últimos 15 años presenta un muestrario de intentos al respecto, en la actualidad se observa cierto acuerdo por caracterizar a los CCO en base a las siguientes cuatro notas distintivas: a) el comportamiento debe ser intencional, o sea, tiene que ser el resultado de una decisión deliberada para ejecutarlo; b) tiene que ser voluntario, o sea, no puede ser formalmente prescripto y recompensado, ni formalmente castigado en el caso de su no ocurrencia; c) tiene que ser desinteresado, o sea, básicamente orientado a beneficiar a alguien o alguna cosa, más que al propio actor y d) tiene que ser percibido de manera positiva, ya sea por el propio actor ya sea por el observador (LePine, Erez & Jonson, 2002; Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995; citados en Chang, Johnson, & Liu-Qun, 2007).

En sus postulaciones iniciales, Organ (1988) propuso un modelo integrado por cinco dimensiones: altruismo, cortesía, espíritu deportivo, rectitud y virtud cívica. A continuación, se define cada una de estas dimensiones: 1. Altruismo (Helping behavior): comportamientos espontáneos dirigidos a ayudar a otras personas con sus tareas o con algún problema relacionado con la organización; 2. Cortesía (Courtesy): comportamiento de consulta con otras personas antes de tomar decisiones que puedan afectar su trabajo; 3. Espíritu deportivo (Sportsmanship): disposición de los empleados de tolerar situaciones o condiciones de trabajo indeseables sin quejarse de estas manteniendo una actitud positiva; 4. Rectitud (Conscientiousness): asistencia al trabajo y cumplimiento de las reglas y los procedimientos de la organización; y 5. Virtud cívica



(Civic virtue): acciones que indican que el individuo participa, se involucra y se preocupa por la vida de la organización.

La mayor parte de las conceptualizaciones propuestas en este sentido sugieren dos dimensiones diferenciadas en función de su objetivo (Williams & Anderson, 1991 citados en Hoffman *et al.*, 2007 y Finkelstein *et al.*, 2004 y Finkelstein, 2006 citados en Dávila, Finkelstein & Castien, 2011: 502):

1. CCO orientado a los individuos (CCOI): Conductas prosociales que están dirigidas a personas o grupos específicos en la organización. Este tipo de ayuda puede estar relacionada con el puesto, como por ejemplo ayudar a un compañero con un trabajo concreto, o no estarlo, como ayudar a un compañero con un problema de carácter personal. Las conductas de altruismo y de cortesía descritas por Organ (1988) encajarían en esta categoría.

2. CCO orientado hacia la organización (CCOO): Se refiere a conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma (por ejemplo, proponer ideas para mejorar el funcionamiento de la organización, seguir de forma consistente las reglas y políticas de la empresa). El resto de los tipos de conductas descritas por Organ, (1988) encajarían en esta categoría.

En lo que respecta a estudios de CCO dentro de organizaciones en el sector turístico y en particular en el sector hotelero, destacan los realizados en Asia del este relacionando las distintas dimensiones y tipos de CCO con variables tan diversas como las mencionadas arriba y en cuyos resultados se fortalece la relación positiva entre CCO y otras variables antecedente y resultado.

Destacan los trabajos de Li (2014) y de Liu, Huang, Huang & Chen (2013) llevados a cabo en Taiwan y de Lu, Shih & Chen (2013) llevado a cabo China, todos relacionados meramente con las conductas de ciudadanía organizacional en la industria hotelera.

Satisfacción Laboral

Pese a que la Satisfacción Laboral (SL en adelante) ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, no existe un consenso en cuanto a su definición. Hoppock (1935 citado en Sánchez, López-Guzmán & Millán, 2007: 226) le definió tempranamente como “una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo”; esta definición resalta los aspectos externos que provocan la satisfacción. En cambio, Andreassen, Domsch, & Cascorbi (2007: 719) destacan la sensación del individuo en el trabajo, y la definen con “un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de la(s) experiencias(s) de trabajo el cual se obtiene al satisfacer ciertos requisitos que el individuo tiene respecto a su encargo”. Más recientemente, Lee & Chang (2008 citado en Lu *et al.*, 2013) entienden la satisfacción laboral como: “un concepto amplio y general que se refiere a la actitud del individuo hacia su trabajo”. Los



mencionados autores asumen que la SL es el resultado de una comparativa entre lo obtenido por la experiencia de trabajo y las distintas expectativas que el individuo tiene de su labor. Es este último aspecto el que ha sido adoptado por la mayor parte de la literatura sobre el tema.

En relación a dimensiones sobre los cuales el trabajador evalúa su experiencia de trabajo, la literatura ha desarrollado una clasificación ligada a los aspectos que las teorías de motivación como las de Frederick Herzberg delimitaron: una división entre variables intrínsecas, endógenas o motivacionales y otras variables de tipo extrínsecas, exógenas o higiénicas al trabajo (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2010; Spillane, 1973). La dimensión intrínseca refleja las experiencias de los individuos con el mismo, aborda aspectos tales como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, retroalimentación y aspectos relativos al contenido de la tarea. En definitiva, deriva de las recompensas de índole interno al propio individuo ofrecidas por su trabajo. La dimensión extrínseca implicaría razones de motivación/satisfacción que provienen del entorno o por los resultados del trabajo, factores tales como la satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, entre otras, (Spillane, 1973; Ryan & Deci, 2000).

La revisión de los estudios más recientes sobre SL, específicamente en el sector hotelero, muestran que existen resultados significativos que presentan mayor influencia en la correlación de determinadas variables. Una de las variables más estudiadas es el compromiso organizacional, que tiene resultados significativos con la SL (Gunlu, Aksarayli & Percin, 2010).

Otros autores como Yang (2010), Kara, Uysal & Magnini (2012), Yeh (2013), Gücer & Demirdag (2014) y Pan (2015) han centrado sus investigaciones en este enfoque también con resultados significativos, y han abordado otras variables que tienen influencia con la SL en la hotelería como la participación turística, la autonomía y el conflicto de rol.

Turismo y hotelería en México y Zacatecas

La oferta de alojamiento en México en 2016 refleja crecimiento pues el número de establecimientos dedicados al hospedaje en México fue de 21,085 unidades, casi 25% más que en 2010, y el número de cuartos de hotel disponibles en el país ha crecido sustancialmente en ese periodo, pues pasó de 638,494 a 769,135 (SECTUR, 2017a). Estos datos reflejan un sector económico muy dinámico relacionado con una política pública turística exitosa. En cuanto al empleo turístico a nivel nacional, creció desde 3.32 millones de personas ocupadas en 2010 a 3.95 millones en 2016, continuando su crecimiento constante en los siguientes años hasta llegar a rebasar los 4.1 millones en 2018 (SECTUR, 2018).

Si se considera que los datos relacionados al periodo en que el presente estudio se realizó, en el año 2016 la ciudad de Zacatecas recibió 629,705 turistas, 94,975 más que en 2014, lo que refleja un fuerte



crecimiento del turismo en ese periodo (15%). Del total de turistas recibido solo 3.9% eran internacionales por lo que se puede hablar de una orientación hacia el turismo nacional de los servicios hoteleros. Prácticamente la totalidad de los turistas internacionales provinieron de la Unión Americana (SIIMT, 2017). La oferta turística, en cuanto a número de establecimientos y cuartos en la ciudad de Zacatecas y su zona conurbada en 2015, fue de 71, constituidos principalmente por servicios de cuatro y tres estrellas. Sobre esta cifra se inició el muestreo para la investigación. El número de cuartos de hotel en la ciudad ha permanecido casi constante desde 2010, superando por poco los 3,000 cuartos, mientras que la ocupación hotelera ronda 40% en los últimos años (SECTUR, 2017b).

Materiales y Métodos

A partir de la revisión de literatura se determinaron las dos variables multidimensionales a relacionar; por un lado, la variable antecedente Satisfacción Laboral (SL) y por otro la variable consecuente Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO), relacionándolas mediante la hipótesis de trabajo principal del estudio: existe relación positiva entre satisfacción laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Las definiciones operacionales de cada variable corresponden a las descritas anteriormente para CCO y para SL. Cada variable constituye un constructo multidimensional que incluye componentes dimensionales y de factores. La Tabla 1 muestra las dimensiones y factores que constituyen cada variable.

Tabla 1. Dimensiones y Factores de los constructos de trabajo: Satisfacción Laboral y Comportamiento de Ciudadanía Organizacional

Variable: Satisfacción laboral (SL)		Variable: Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO)	
Dimensiones	Factores	Dimensiones	Factores
Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> . Contribución laboral . Retroalimentación . Autonomía 	Orientado a los individuos o personas (CCOI)	<ul style="list-style-type: none"> . Ayuda . Iniciativa individual
Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> . Estabilidad laboral . Relación con los compañeros . Oportunidades de promoción . Grado de supervisión 	Orientado a la organización (CCOO)	<ul style="list-style-type: none"> . Disposición organizacional . Cumplimiento organizacional . Participación organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en Ryan & Deci (2000); Aziri (2011); Podsakoff *et al.* (2000) y Dávila, Finkelstein & Castien (2011).

Dentro del trabajo de investigación se adicionó otro conjunto de variables denominadas socio-organizacionales, que incluyeron aspectos relacionados con información demográfica, del puesto y de la organización y que también fueron correlacionadas con las variables principales de trabajo.

Para la recogida de datos sobre el personal ocupado en hoteles de Zacatecas se utilizó un muestreo en dos etapas: primero con método no probabilístico por juicios (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) para la selección de hoteles eligiéndose exclusivamente once hoteles y luego, en la segunda etapa, para la selección de encuestados, se aplicó un método de muestreo probabilístico estratificado utilizando un nivel de confianza de 95%, un error máximo de 5% con una muestra final de 212 empleados. La técnica para recabar información fue mediante entrevistas cara a cara. El cuestionario aplicado quedó estructurado como sigue: 17 ítems de la variable CCO, 22 ítems de la variable SL y 9 ítems sobre de características sociodemográficas y laborales de los encuestados. Los ítems de CCO y SL se estructuraron mediante valoraciones por escalas de Likert de cuatro niveles con la intención de comprometer al sujeto o forzarlo a que se pronunciara de manera favorable o desfavorable y es válido de evitar el sesgo central de las respuestas (Hernández *et al.*, 2014: 348).

Resultados

La muestra total del trabajo estuvo compuesta por 212 empleados de 11 hoteles categorías cinco, cuatro y tres estrellas del giro familiar, cadena y gubernamental en la ciudad de Zacatecas.

A continuación, se presentan algunos estadísticos descriptivos de la muestra. Se visualiza que el mínimo de antigüedad laboral va desde es de un mes hasta veintisiete años, en promedio 4.1 años y una mediana de 2 años. El promedio de horas de trabajo en cualquiera de los puestos observados de los trabajadores encuestados fue de casi 50 horas, con una mediana de 48 horas. El ingreso promedio quincenal de los empleados fue de 2,452⁰⁰ pesos, con un mínimo quincenal de 1,000⁰⁰ pesos y máximo de 13,000⁰⁰ pesos. El nivel de ingresos salariales es muy bajo; en promedio, los trabajadores encuestados, en su mayoría operativos, reciben un salario neto quincenal de aproximadamente 2.23 veces el salario mínimo vigente.

Por otra parte, de los 212 trabajadores hoteleros encuestados, la mayoría fueron mujeres (57.1%); el estado civil es muy semejante entre solteros (38.7%) y casados (41.5%); el promedio de edad es de 35 años, el nivel educativo terminado fue principalmente secundaria (41.5%), seguido de preparatoria (21.7%) y educación superior (18.4%). 80% cuenta con una relación laboral permanente; 73% es personal operativo, 75% no está sindicalizado. En la Tabla 2 se muestran estadísticos descriptivos de CCO, SL y sus factores.



Por un lado, el promedio general de los cinco factores del CCO muestra que los comportamientos relativos a la ciudadanía organizacional son observados por los encuestados de forma consistente en sus lugares de trabajo, aunque tampoco llegan a niveles ideales. Un puntaje medio global de 3.1 implicaría que en general los encuestados “están de acuerdo” con las frases que revelan la existencia de acciones de colaboración y apoyo entre compañeros en favor de la organización. Todo ello sin considerar aun las diferencias de percepción entre trabajadores de distintos niveles de edad, antigüedad, posición en la organización o ingreso salarial.

Los CCO con mayor acuerdo en los encuestados son los que expresan la disposición de soporte por parte de los miembros de la organización, como esforzarse por cumplir con las tareas, disposición a trabajar horas extras y esforzarse por terminar las tareas al final de la jornada. En cambio, son las conductas de iniciativa individual (comportamientos como animarse entre ellos, felicitarse o impulsarse a manifestar ideas) las que menos acuerdo obtienen cuando se trata de checar su existencia en la organización hotelera. Con puntuaciones promedio y medianas muy similares, los factores de CCO pueden considerarse como bien calificados dentro de la escala elegida, en especial en el factor Disposición.

Por otro lado, es la variable satisfacción laboral donde se puede observarse una ligera disminución de manera gradual del promedio de satisfacción por factor, al igual que en las medianas. El nivel de SL general expresado por los trabajadores encuestados es bueno, pero no alto, ya que en una escala de uno al cuatro se obtuvo un promedio de 3.2 y una mediana de tres con una variación en las respuestas baja.

Los factores mejor valorados por los encuestados como explicativos de satisfacción laboral son su propia contribución a la empresa y a las personas con las que tratan, y la retroalimentación recibida en su trabajo; ambos factores considerados como intrínsecos en el constructo de trabajo. Por el contrario, los factores menos valorados, sin considerarlos desmotivantes, fueron los de orden extrínseco: las situaciones relacionadas con las oportunidades de promoción y con la supervisión.

Tabla 2. Resultados descriptivos de satisfacción laboral, comportamiento de ciudadanía organizacional y sus factores

Variables y sus factores	Media	Mediana	Desviación típica	Coefficiente de variación
Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO)				
1. Ayuda	3.1761	3	0.71941	0.2265
2. Iniciativa individual	3.0177	3	0.73018	0.2420
3. Cumplimiento organizacional	3.1116	3	0.62979	0.2024

4. Disposición organizacional	3.217	3	0.61153	0.1901
5. Participación organizacional	3.1698	3	0.59674	0.1883
Nivel de CCO (Promedio general)	3.1384	3	0.56095	0.1787
Variables y sus factores	Media	Mediana	Desviación típica	Coefficiente de variación
Satisfacción Laboral (SL)				
1. Contribución laboral	3.5	4	0.5085	0.1434
2. Retroalimentación	3.2	3.5	0.71218	0.2169
3. Autonomía	3.2	3	0.63442	0.1971
4. Estabilidad laboral	3.1	3	0.59831	0.1905
5. Relaciones con los compañeros	3.1	3	0.72867	0.2323
6. Oportunidades de promoción	3.0	3	0.82369	0.2726
7. Grado de supervisión	3.0	3	0.6601	0.2150
Nivel de Satisfacción Laboral (Promedio general)	3.2	3	0.50526	0.1578

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

También es posible analizar los ítems más valorados y menos valorados de ambas variables de estudio para poder identificar cuáles son las afirmaciones más preponderantemente apreciadas y cuáles las menos apreciadas. De la variable CCO, el ítem 11 del factor (disposición) es el mejor valorado por los encuestados, es decir, el hecho de que “aun cuando no se cuente con los materiales necesarios, los compañeros se esfuerzan por cumplir con las tareas” se consideró el comportamiento con el que más se está de acuerdo en su existencia entre los encuestados (Media: 3.29; Mediana: 3.; Desv. Típ.: 0.693). Por su parte, el ítem 6 del factor (iniciativa individual) es uno de los menos valorados y refiere “a la felicitación entre los compañeros por sus logros” (Media: 2.89; Mediana: 3; Desv. Típ.: 0.957), lo que implica que existe poco reconocimiento de los logros individuales de los trabajadores del gremio. El ítem 10 del factor (cumplimiento) también es uno de los menos valorados y enfatiza en “la puntualidad de los compañeros de trabajo” (Media: 2.99; Mediana: 3; Desv. Típ.: 0.8).

De la variable SL, el ítem 1 del factor intrínseco (contribución) es el mejor valorado por los encuestados, lo que expresa la apreciación de que el trabajo propio “aporta beneficios para el buen funcionamiento de la empresa” (Media: 3.63; Mediana: 4; Desv. Típ.: 0.522). Por su parte, el ítem 11 del factor extrínseco (estabilidad) es uno de los menos valorados, y corresponde “al sueldo que perciben los empleados en relación a la cantidad de trabajo que realizan” (Media: 2.95; Mediana: 3; Desv. Típ.: 0.859).



El ítem 18 del factor extrínseco (promoción) también es de los menos valorados y “expresa pocas oportunidades atractivas de ascenso” (Media: 2.95; Mediana: 3; Desv. Típ.: 0.982).

Por otro lado, considerando las diferencias de posición en la estructura organizacional en el instrumento aplicado, predominaron las respuestas del personal operativo, siendo 73% de la muestra total, del personal administrativo, 19% y de nivel gerencial, 8%.

Análisis de la correlación de Spearman entre los valores generales de CCO y SL

Para poder contrastar la hipótesis de trabajo se llevó a cabo el análisis de correlación de Spearman. En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman ρ , es una prueba no paramétrica; es una medida de correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas cuando no se cumple el supuesto de normalidad en la distribución de tales valores (Díaz, 2012).

En este análisis se consideraron las variables en su valoración general (promedios generales de SL y CCO de cada encuestado). En Tabla 3 se presenta el coeficiente de Spearman considerando como variable dependiente las CCO e independiente la variable SL de acuerdo con el constructo de trabajo.

Tabla 3. Coeficiente de Spearman entre la variable la variable CCO y la variable SL

Variable Independiente	Variable Dependiente
SL	CCO
Coeficiente de correlacion (rho)= 0.637	Sig. (unilateral) 0.000

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

La Tabla 3 muestra que existe una correlación positiva moderada con un coeficiente de $(\rho)=0.637$ estadísticamente significativa entre las variables satisfacción laboral y el CCO. Lo que permite aceptar la hipótesis general establecida como: H1. Existe relación positiva entre satisfacción laboral y el CCO.

Conclusiones

Confirmar la relación entre ambas variables de estudio significaría que el nivel de satisfacción laboral de los empleados repercute directamente en la realización de un conjunto de comportamientos voluntarios, espontáneos o discrecionales que anteponen los intereses grupales y organizacionales a los propios intereses del trabajador. Esta conclusión resalta el papel de la satisfacción laboral en la generación de comportamientos organizacionales positivos en el sector hotelero en Zacatecas.



Los comportamientos de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral son dos componentes importantes de la experiencia de los empleados que pueden reflejar el encausamiento del recurso humano hacia la prestación de mejores servicios de alojamiento. Del vínculo entre el nivel de satisfacción laboral y los componentes de su constructo con las conductas de ciudadanía organizacional y su conjunto se deduce la relevancia de cumplir e impulsar, como organización hotelera zacatecana, aquellos factores que son fuente de Satisfacción laboral tales como la mejora de la estabilidad laboral de los trabajadores, el incremento de sus oportunidades de promoción, la implementación mejores estilos de supervisión y el estímulo de las relaciones de compañerismo entre los empleados. Si la interacción entre las variables estudiadas se cumple, entonces sería de esperarse que al implementar algunos de estos cambios se incrementarían también los comportamientos discrecionales de apoyo y ayuda mutua entre el personal que redundarían en mayor cooperación, disposición y en general en la eficiencia.

Por otro lado, para futuras investigaciones el instrumento de medición podría revalidarse para mejorarlo y aplicarlo en el mismo sector turístico o en otro rubro que no sea el hotelero o, en su caso, replantear ambos constructos de estudio.

Referencias

- Andersen, M., Domsch, M., & Cascorbi, A. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research*, 28: 714-734.
- Borman, W. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13 (6) : 238-241. Disponible en <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
- Chang, C.-h., Johnson, R. E., & Liu-Qun, Y. (2007). Emotional strain and organizational citizenship behaviours: A meta-analysis and review. *Work & Stress* 21(4), pp. 312-332.
- Dávila, M., Finkelstein, M., & Castien, J. (2011). Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anales de psicología*, 27(2): 498-506.
- Díaz, A. (2012). *Estadística Aplicada a la Administración y Economía*. México: Mc Graw Hill
- Güçer, E., & Demirdağ, S. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4 (1):12-28.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Percin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International journal of contemporary hospitality management*, 22 (5): 693-717. Disponible en <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª. Ed.). Mc Graw Hill, México.



- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2010). *The motivation to work*. Transactions Publishers, New Jersey.
- Hoffman, B., Blair, C., Meriac, J., & Woehr, D. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2): 555–566.
- Kara, D., Uysal, M., & Magnini, V. (2012). Gender differences on job satisfaction of the fivestar hotel employees The case of the Turkish hotel industry. *International journal of contemporary hospitality management*, pp. 1047-1065.
- Li, Y. (2014). A Study on the Correlations among Psychological Contract, Organizational Citizenship Behavior, and Performance in the Hotel Industry. *Revista de Cercetare si Interventie sociala*, 47: 250-260
- Liu C. M., Huang C. J., Huang K. P., & Chen K. J. (2013). Psychological contract breach, organizational trust and organizational citizenship behavior of hotel industry in Taiwan. *Pakistan Journal of Statistics*, 29(5): 635–648.
- Lu, C.-J., Shih, Y.-Y., & Chen Y.-L. (2013). Effects of emotional labor and job satisfaction on organizational citizenship behaviors: a case study on business hotel chains. *International Journal Organizational Innovation*, 5 (4):165-176.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequencues*. SAGE Publications, California.
- Pan, F. (2015). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management*, 46: 84-91.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54–67.
- Sánchez, S., López-Guzmán, T., & Millán, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos De Turismo*, (20): 223-249.
- Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2017a). Compendio Estadístico del Turismo en México 2017. Anexos estadísticos. Consultado el 12/12/2018 en <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>
- Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2017b). Reportes de ocupación en las Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial. Resultados preliminares acumulados al mes de enero de 2017. Consultado el 12/12/2018 en https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2017-MES_01_Publico_cd_patr.pdf



- Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2018). Resultados del empleo turístico. Cifras al tercer trimestre de 2018. Consultado el 12/12/2018 en http://www.datatur.sectur.gob.mx/SiteAssets/SitePages/ResultadosITET/Empleo_Turistico_Datur_3_trim_2018.zip
- Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos [SIIMT]. (2017). Información Básica del Estado de Zacatecas. Ficha básica descargable. Consultado el 12/12/2018 en <http://www.siimt.com/es/basico/Zacatecas>
- Spillane, R. (1973). Intrinsic and extrinsic job satisfaction and labour turnover. *Occupational Psychology*, 47: 71-74.
- Yang, Y. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4): 609–619.
- Yeh, C. (2013). Tourism Involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42: 214–239.