

## HOSPITALIDAD Y GESTIÓN DE PERSONAS

### Un estudio sobre la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción

Cláudio José Stefanini<sup>\*</sup>  
Ana Paula Assenjo Olim<sup>\*\*</sup>  
Carlos Alberto Alves<sup>\*\*\*</sup>  
Universidade Anhembi Morumbi  
São Paulo - Brasil

**Resumen:** El objetivo de este estudio fue analizar el efecto de la hospitalidad, la percepción de calidad de vida en el trabajo (CVT), los aspectos tangibles de la CVT, la satisfacción y el bienestar entre los empleados y el departamento de Gestión de Personal de medianas y grandes empresas de la ciudad de São Paulo y el Gran São Paulo (Brasil). Es una investigación cuantitativa y descriptiva, en la cual se aplicó un cuestionario con una escala Likert de siete puntos y cuatro escalas (Hospitalidad, Calidad de Vida en el Trabajo, Aspectos Intangibles de CVT y Satisfacción/ Bienestar). Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia compuesta por 397 entrevistados. Para el análisis de los datos se utilizó la técnica multivariada de datos Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM). Hay indicios de que los aspectos de hospitalidad del departamento de Recursos Humanos tienen un efecto positivo directo en la percepción de la CVT de los empleados y que la hospitalidad tiene un efecto positivo directo en la percepción de Satisfacción y Bienestar por el trabajo desempeñado. Los beneficios tangibles tienen un efecto positivo en la percepción de la CVT, o sea que el empleado entiende que su bienestar está ligado directamente a los beneficios tangibles que recibe de la empresa. Este artículo reúne la literatura emergente sobre la hospitalidad en distintos ámbitos y la búsqueda de bienestar y felicidad en el trabajo, siendo un importante factor de diferenciación y competitividad entre las empresas. Para futuros estudios se sugiere ampliar la muestra, usar técnicas de análisis multigrupos (MGA) y ampliar la investigación estableciendo nuevas relaciones entre los constructos analizados y las diferentes franjas etarias, sexo, escolaridad y nivel jerárquico de los entrevistados.

**PALABRAS CLAVE:** hospitalidad, recursos humanos, calidad de vida en el trabajo, satisfacción.

**Abstract:** Hospitality and Management of People: A Study on Quality of Work Life and Satisfaction. The objective of this study was to analyze the effect of hospitality, perceived quality of life at work (QWL), real aspects of QWL, satisfaction, and well-being between employees and the People Management department of medium- and large-sized companies, located in the city of São Paulo and large São Paulo / Brazil. The research was characterized as descriptive quantitative, a questionnaire was used on a seven-point Likert scale containing four scales (Hospitality, Quality of Life at Work, Intangible Aspects of QWL and Satisfaction / Well-being), and the sample was non-probabilistic, for convenience, made up

<sup>\*</sup> Doctor en Administración por la Fundação Educacional Inaciana, São Paulo, Brasil. Profesor de posgrado en la Universidad Anhembi Morumbi, São Paulo, Brasil. Dirección Postal: Rua Dr. Rubens Meireles, 235 ap. 238 TR TWO – Barra Funda – São Paulo/SP – CEP: 01141-000. E-mail: cjstefanini@gmail.com

<sup>\*\*</sup> Maestranda del posgrado en Hospitalidad de la Universidad Anhembi Morumbi, São Paulo, Brasil. Profesora-tutora de la Laureate Universities, São Paulo, Brasil. Dirección Postal: Rua Isabel Monteiro, 62 - Saúde - São Paulo/ SP – CEP: 04152-090. E-mail: anassenjo@gmail.com

<sup>\*\*\*</sup> Doctor en Administración (Marketing) por la Universidad Nove de Julho (UNINOVE) São Paulo, Brasil. Profesor de posgrado en la Universidad Anhembi Morumbi, São Paulo, Brasil. Dirección Postal: Rua Casa do Ator, 294 Andar: 7º andar - Programa de Hospitalidade – Vila Olímpia – São Paulo/SP – Brasil – CEP: 04546-001. E-mail: calves761@gmail.com

of 397 respondents. For the analysis of the data, the multivariate technique of Structural Equation Modeling (SEM) was used. There are indications that the hospitality aspects of the Human Resources department have a direct positive effect on the employees' QWL perception, hospitality has an immediate positive impact on the understanding of satisfaction and well-being by the work performed by the employees. The real benefits have a positive effect on QWL perception, that is, the employee understands that his or her well-being is directly linked to the real benefits that he receives from the company. This article adds the emerging literature on hospitality in different environments and the search for well-being, happiness at work, is an essential factor of differentiation and competitiveness among companies. For new studies it is suggested to extend the sample, to use multi-group analysis (MGA) techniques and to broaden the research, thus establishing new relationships between the analyzed constructs and the different age groups of the respondents, sex, educational level and hierarchical level of the respondents.

**KEY WORDS:** *hospitality, people management, quality of life at work, satisfaction.*

## **INTRODUCCIÓN**

La Región Metropolitana de São Paulo, Brasil; que alberga la capital del Estado, concentra 39 municipios y es el mayor polo de riqueza nacional y de negocios de América del Sur. La metrópolis centraliza importantes complejos industriales (São Paulo, ABC, Guarulhos y Osasco), comerciales y económicos (Bolsa de Valores), que dinamizan las actividades económicas en el país. La región metropolitana de São Paulo tiene más de 21 millones de habitantes y un PIB superior a BR\$ 1 trillón (cerca de 285.714 millones de dólares), justificando así el estudio y la región elegida para esta investigación (EMPLASA, 2018).

Según datos de la investigación de la PED (Pesquisa de Empleo y Desempleo) y el DIEESE (Departamento Intersindical de Estadística y Estudios Socioeconómicos), en marzo de 2017 el índice de desempleo en la región metropolitana de São Paulo fue de 18,5%. En marzo de 2018 este índice fue de 16,9%. La pérdida de ocupaciones en la capital y en la Región Metropolitana (eliminación de 384 mil empleos entre 2014 y 2016) fue acompañada de un expresivo crecimiento del desempleo. La tasa de desempleo en el municipio de São Paulo aumentó vertiginosamente de 10,3% en 2014 a 16,0% en 2016, a pesar de afectar de forma diferenciada las diversas zonas de la región metropolitana de la ciudad de São Paulo (DIEESE, 2018). Ante este escenario negativo surgen las primeras señales de recuperación de la economía, ya que en comparación con el mes de marzo de 2017 el índice de desempleo disminuyó (DIEESE, 2018).

Es cierto que la recuperación ocurre a pasos lentos y se caracteriza por la informalidad con trabajadores sin contratos firmados o que actúan "por cuenta propia". En contrapartida, las organizaciones en un mercado cada vez más competitivo necesitan estudiar formas de retener sus talentos haciendo de las personas calificadas su diferencial competitivo.

El objetivo de este artículo fue analizar la percepción de los aspectos de Hospitalidad, Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) y Satisfacción/Bienestar de los empleados en su ambiente de trabajo. Por medio de este estudio se pretendió verificar los aspectos relacionados con la Satisfacción/Bienestar del empleado, proporcionados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Los estudios sobre la hospitalidad como factor de competitividad están relacionados con la percepción de calidad, la percepción de valores, la satisfacción y la gestión de recursos humanos, y tienen un peso importante en este análisis (Alcaraz *et al.*, 2017; Cho, Woods, (Shawn) Jang & Erdem, 2006; Goldenberg & Wada, 2017; Madera, Dawson, Guchait & Belarmino, 2017; Martin-Rios, Pougnet & Nogareda, 2017).

Para cumplir el objetivo propuesto el trabajo está organizado en seis secciones, incluyendo esta introducción. La próxima sección se destina a una revisión de la literatura abordando la conceptualización de Hospitalidad, Calidad de Vida en el Trabajo, Satisfacción y Bienestar de los empleados en relación al trabajo, así como la demostración de las escalas de cada uno de los aspectos estudiados (escala de hospitalidad, escala de calidad de vida en el trabajo (CVT), escala de aspectos tangibles de hospitalidad y escala de satisfacción/bienestar). La siguiente sección trata la metodología de investigación aplicada. Posteriormente se discuten los resultados y finalmente se presentan las conclusiones, limitaciones y sugerencias para trabajos futuros.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Hospitalidad

Inicialmente la hospitalidad surgió para atender las necesidades de los viajeros que se desplazaban geográficamente hacia lugares desconocidos. En ese período, el viajero era recibido en residencias (Grinover, 2007). De esta forma, la idea central del concepto de hospitalidad implica compartir la propia casa y la provisión de alimentos a terceros y puede ser definida como la *"oferta de alimento y bebidas, y ocasionalmente el alojamiento de las personas que no son miembros regulares de la casa"* (Telfer, 2004: 54).

Las actitudes hospitalarias demostradas a los extraños constituyen uno de los principios de comportamiento de la hospitalidad desde contexto doméstico al comercial. Principio éste que sustenta la relación entre anfitrión y huésped desde los inicios. Este comportamiento es dirigido por la creencia en la necesidad de asegurar el confort de los huéspedes/clientes (Canziani & Francioni, 2013). En este sentido, Lashley (2015: 72) afirma que *"la obligación de ser hospitalario ha sido un tema importante en los sistemas morales humanos en todo el mundo y en todas las épocas"*, lo que torna necesario considerar los dominios culturales, privados y comerciales, en los cuales se practica la hospitalidad.

El surgimiento y desarrollo de las actividades comerciales en la hospitalidad proporcionaron instalaciones y servicios que se condicen con la expectativa del viajero, en tanto que la relación de intercambio pasó a caracterizarse como puramente comercial (Grinover, 2007). Lashley *et al.* (2004: 6) afirma que *"el dominio comercial se refiere a la oferta de hospitalidad como actividad económica e incluye las actividades de los sectores tanto privado como público"*. El autor complementa que *"la importancia de la identificación, el reclutamiento, el entrenamiento y la capacitación de los individuos para ser hospitalarios será fundamental para establecer una base consistente de clientes fieles"* (Lashley *et al.*, 2004: 20). Así, se pueden considerar a las organizaciones como agentes que acogen personas, en la cual el anfitrión es el empleador y el huésped es el empleado, y ambos están sujetos al ritual básico del vínculo humano. En esta perspectiva, la gestión de personas funciona como un facilitador de esa relación.

Blain & Lashley (2014) trabajan con el concepto de hospitalidad genuina, o sea, un acto de generosidad y benevolencia. Esta forma de hospitalidad es el principio clave porque provee un tipo ideal, una forma pura de hospitalidad desprovista de ganancia personal para el anfitrión, más allá de la satisfacción emocional propia de la práctica de la hospitalidad. Para esta investigación se adaptó y aplicó la escala desarrollada por Blain & Lashley (2014) (Cuadro 1).

La importancia de la gestión de recursos humanos específicamente en el área del turismo y la hospitalidad es destacada y analizada por Guerrier & Deery (1998) y Pizam & Ellis (1999), quienes delimitan su actuación y contextualizan el tema, hasta entonces poco explorado y sesgado. Incluso, otros estudios refuerzan la importancia del área (Chan, Hsu & Baum, 2015; Stefanini *et al.*, 2018).

Los aspectos de la hospitalidad pueden tener abordajes diversos como agregar valor al servicio prestado, sea por la personalidad del anfitrión (Camargo, 2015), la cortesía (Lovelock & Wirtz, 2006) o la excelencia del servicio prestado (Wada & Camargo, 2006; Warech & Tracey, 2004).

De acuerdo con Tanke (2004) en las empresas siempre habrá necesidad de reclutar, entrenar, desarrollar, aconsejar y eventualmente demitir personas. Se espera que en el siglo XXI las empresas puedan atraer, desarrollar y retener una fuerza de trabajo altamente motivada. El Departamento de Recursos Humanos pasa a tener un lugar destacado en la planificación estratégica de las organizaciones.

A partir de lo expuesto, se presentan las dos primeras hipótesis a ser analizadas y las respectivas escalas (Cuadro 1):

- **H<sub>1</sub>**: La hospitalidad presenta un efecto positivo directo sobre la percepción de la Calidad de Vida en el Trabajo.
- **H<sub>2</sub>**: La hospitalidad presenta un efecto positivo directo sobre la percepción de la Satisfacción en relación a la Gestión de Personas entre los empleados.

Cuadro 1: Escala de Hospitalidad

Constructo	Código	Afirmación
<b>Cliente Especial</b>	HOSP_1CE	Los responsables de RH logran que los empleados se sientan únicos.
	HOSP_2CE	Los responsables de RH intentan estar en la misma sintonía que sus empleados.
	HOSP_3CE	Los empleados sienten que los responsables de RH están siempre disponibles.
	HOSP_4CE	Los responsables de RH son motivados a promover el bienestar a otras personas.
<b>Cliente Primero</b>	HOSP_1CF	Los responsables de RH se esfuerzan para atender las demandas de los empleados.
	HOSP_2CF	Los responsables de RH muestran voluntad de atender al empleado.
	HOSP_3CF	Los responsables de RH buscan brindar tranquilidad a los colaboradores.
<b>Cliente Feliz</b>	HOSP_1CH	Los responsables de RH promueven una atención especial.
	HOSP_2CH	Los responsables de RH priorizan el bienestar de los colaboradores.
	HOSP_3CH	Los responsables de RH son reconocidos por su hospitalidad.
	HOSP_4CH	Es importante para los responsables de RH, atender plenamente a los colaboradores.
	HOSP_5CH	Los responsables de RH buscan ayudar a los colaboradores.

Fuente: Adaptado de Blain & Lashley (2014)

### Calidad de vida en el Trabajo

El término Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) es asociado a los aspectos físicos en el ambiente de trabajo, la jornada de trabajo, los salarios y los beneficios. Aunque el enfoque principal de la CVT es la reestructuración de la relación del trabajador con la actividad desarrollada, generando eficiencia, productividad, satisfacción de las necesidades de los empleados y placer por el servicio desempeñado (Fernandes, 1996).

La CVT se refiere a un conjunto de acciones de la empresa que involucra diagnóstico e implementación de mejoras e innovaciones gerenciales, tecnológicas y estructurales, dentro y fuera del ambiente de trabajo, buscando propiciar condiciones plenas de desarrollo humano para realizar el trabajo (Efraty & Sirgy, 1990; Lee, Singhapakdi & Sirgy, 2007; Lee, Back & Chan, 2015; Limongi-França, 2003).

La satisfacción del empleado por las actividades desarrolladas está directamente ligada a los aspectos tangibles e intangibles de la CVT. Los aspectos tangibles son aquellos que el empleado identificará fácilmente como salario, condiciones físicas en el ámbito de trabajo, herramientas y materiales adecuados y en cantidad suficiente y beneficios laborales (salud, transporte y alimentación). Los aspectos intangibles de la CVT se relacionan con la satisfacción y el sentido del trabajo, o sea que el empleado precisa identificar placer y razón en las actividades que desarrolla (Mostafanejad, Hassani, Ghasemzadeh & Kasraie, 2014; Walton, 1975; Kara, Uysal, Sirgy & Lee, 2013; Stefanini, Yamashita, Alves & Marques, 2017)

En esta investigación los aspectos tangibles e intangibles de la CVT son analizados por medio de la escala desarrollada por Walton (1975) (Cuadros 2 y 3). Inicialmente se pretenden verificar los aspectos intangibles de la CVT que según Walton (1975) están directamente ligados a las actividades intelectuales y subjetivas como motivación, creatividad, disposición para el trabajo, variedad de tareas, satisfacción o posibilidad de crecimiento profesional. Por lo tanto, el empleado precisa sentirse útil y la actividad desarrollada precisa tener sentido.

Las organizaciones desarrollan diversos programas de CVT aunque la mayoría de las veces son programas que dejan al empleado fuera de su planificación limitando los resultados, pues no valoran la opinión del empleado en relación a sus necesidades y expectativas, sino que desarrollan su potencial considerando la calidad de los productos y servicios y fortaleciendo la competitividad (Kara, Kim, & Uysal, 2018). La CVT sólo cobra sentido cuando deja de estar restringida a los programas internos de salud o placer y pasa a ser discutida en un sentido más amplio, incluyendo la calidad de las relaciones de trabajo y sus consecuencias en la salud de las personas y de la organización (Kang, Busser & Choi, 2018; Lee *et al.*, 2015; Limongi-França, 2003; Tabassum, Rahman & Jahan, 2011 ; Manosso, Gândara, Souza & Bógea, 2013 ; Stefanini, Alves & Marques, 2018).

El análisis de los aspectos de la CVT puede realizarse por medio de escalas que involucren características relacionadas con el ambiente de trabajo, los beneficios, las oportunidades de carrera, etc. (Bal & De Lange, 2015; Efraty & Sirgy, 1990; Kang *et al.*, 2018; Lee *et al.*, 2007). El estudio de Walton (1975) analiza aspectos tangibles e intangibles de la CVT y para este estudio se adaptó su escala para analizar este aspecto (Cuadros 2 y 3). A partir de lo expuesto se presenta la tercera hipótesis de trabajo:

- **H<sub>3</sub>**: Los aspectos percibidos de CVT presentan un efecto positivo sobre la percepción de Satisfacción en relación a la Gestión de Personas entre los empleados.

Cuadro 2: Escala calidad de vida en el trabajo

QWL1	Ambiente de trabajo.
QWL2	Motivación para el trabajo.
QWL3	Libertad para crear cosas nuevas en el trabajo.
QWL4	Disposición para el trabajo.
QWL5	Nivel de cansancio mientras trabaja.
QWL6	Variedad de tareas que realiza.
QWL7	Satisfacción con el trabajo que desarrolla.
QWL8	Orgullo por la empresa donde trabaja.
QWL9	Calidad de vida en el trabajo.
QWL10	Posibilidades de realizar una carrera dentro de la empresa.
QWL11	Nivel de satisfacción con la capacitación que recibe en la empresa.

Fuente: Adaptado de Walton (1975)

Los aspectos tangibles de la CVT normalmente están más presentes entre los empleados que están en niveles jerárquicos más bajos y se relacionan con la remuneración, los beneficios y la atención de

las necesidades básicas de alimentación, transporte y salud. No obstante, se presentan en otros niveles jerárquicos aunque con menor intensidad (Deery, & Jago, 2015; Lee & Severt, 2017; Patel & Guedes, 2017; Williamson, Rasmussen & Ravenswood, 2017).

Para mantener al empleado motivado el gestor de recursos humanos tiene un papel fundamental, pues identificará, gerenciará y desarrollará las competencias de los empleados (Lee & Severt, 2017; Patel & Guedes, 2017). El estudio de Walton (1975) abordó los aspectos tangibles e intangibles de la CVT y la presente investigación adaptó su escala para aplicarla (Cuadro 3). A partir de lo expuesto se presentan la cuarta y quinta hipótesis de este trabajo:

- **H<sub>4</sub>**: Los aspectos tangibles de CVT presentan un efecto positivo sobre la percepción de la CVT en relación a la Gestión de Personas entre los empleados.
- **H<sub>5</sub>**: Los aspectos tangibles de la CVT presentan un efecto positivo sobre la percepción de Satisfacción en relación a la Gestión de Personas entre los empleados.

Cuadro 3: Aspectos Tangibles de CVT

QWL_TANG1	Evaluación de la remuneración que recibe.
QWL_TANG2	Evaluación del plan de beneficios que ofrece la empresa.
QWL_TANG3	Evaluación de la atención de sus necesidades básicas de salud.
QWL_TANG4	Evaluación de la atención de sus necesidades básicas de transporte.
QWL_TANG5	Evaluación de la atención de sus necesidades básicas de alimentación.

Fuente: Adaptado de Walton (1975)

### Satisfacción y Bienestar en relación al trabajo

El análisis de la satisfacción y el bienestar en el trabajo va más allá de los aspectos de la CVT, pues involucra factores que no siempre son identificados y los estudios de la psicología y de las ciencias sociales aplicadas desde hace mucho investigan dichos aspectos (Walton, 1975). El trabajador se comporta, se posiciona y toma decisiones referentes a su trabajo a partir de la evaluación positiva o negativa de su ambiente de trabajo y las ganancias obtenidas por medio de ese trabajo para la realización de sus necesidades (Locke, 1969).

La satisfacción en el trabajo es un constructo que se relaciona con otros como la productividad (Martinez & Paraguay, 2003), el estrés (Suehiro, Santos, Hatamoto & Cardoso, 2008), la calidad de vida en el trabajo (Martins, 2010; Walton, 1975) o la respuesta por el servicio recibido (Gosling, Silva & Coelho, 2016).

Esta satisfacción está directamente ligada a las características intrínsecas del trabajo que son inherentes a la ejecución de las tareas o a su ambiente de trabajo y las características extrínsecas que no pueden ser controladas por el trabajador como la naturaleza del trabajo, el salario, las promociones, los colegas y el liderazgo (Siqueira, 2008; Lee *et al.*, 2015; Mostafanejad *et al.*, 2014).

Por ser un constructo que involucra aspectos subjetivos se procuró abordar los factores que influyeron directamente al trabajador en relación a sus tareas y para analizar este constructo se adoptó la escala desarrollada por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) adaptada al objetivo de este estudio (Cuadro 4).

Cuadro 4: Escala Satisfacción

Constructo	Código	Afirmación
Satisfacción	SAT_1	Los responsables de RH dan atención individual a los empleados.
	SAT_2	El horario de atención de RH es conveniente para los empleados.
	SAT_3	La cantidad y calidad de representantes de RH es la ideal para la atención.
	SAT_4	El departamento de RH prioriza el tratamiento de los intereses de los empleados.
	SAT_5	En RH siempre se entienden las necesidades específicas de sus empleados.

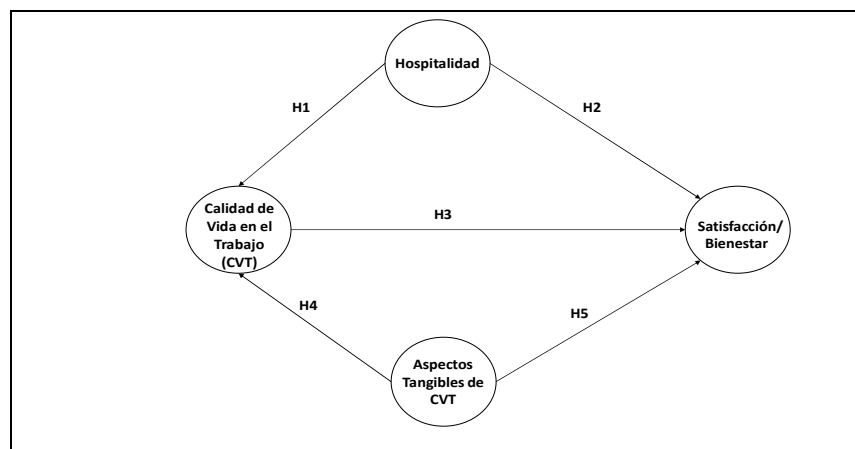
Fuente: Adaptado de Parasuraman *et al.* (1988)

A partir de la revisión de la literatura y de las hipótesis consideradas, este artículo presenta el modelo de investigación formado por los constructos Hospitalidad, Calidad de Vida en el Trabajo, Aspectos Tangibles de la Calidad de Vida en el Trabajo y Satisfacción del empleado (Figura 1).

## METODOLOGIA

El presente artículo posee un abordaje cuantitativo y descriptivo y pretende analizar la influencia de la hospitalidad, la CVT y los aspectos tangibles de la CVT en relación a la satisfacción/bienestar de los empleados, por la atención recibida del departamento de recursos humanos de la empresa en la que trabaja. El modelo de investigación se presenta en la Figura 1.

Figura 1: Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia



La muestra fue de tipo no probabilística, pues los cuestionarios fueron enviados aleatoriamente sin el uso de procedimientos estadísticos para seleccionar los sujetos, y por accesibilidad, pues se consideró a los empleados que estaban dispuestos a responder (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009). Para la recolección de datos fue utilizada la plataforma GoogleDocs® por medio de la herramienta Formularios. El período de recolección fue entre diciembre de 2017 y abril de 2018 en la región metropolitana de São Paulo. Los investigadores enviaron el *link* del cuestionario al grupo de contactos y se les solicitó a los mismos que lo enviaran a sus propios contactos, técnica conocida como bola de nieve (Creswell, 2013).

El cuestionario poseía 36 preguntas en una escala Likert de 7 puntos: (1) desacuerdo totalmente – (7) coincido totalmente. La misma fue adaptada de las escalas de Hospitalidad (Blain & Lashley, 2014), Calidad de Vida en el Trabajo (Walton, 1975) y Satisfacción de la escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1998). Luego del análisis factorial exploratorio (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010), el modelo final de la investigación presentó 33 variables (Cuadros 1, 2, 3 y 4).

Finalmente se obtuvo un número de 397 participantes. Para el análisis de los datos se utilizó la técnica de análisis multivariado de datos *Structural Equation Modeling* (SEM) por medio del *software* SmartPLS 3 (Ringle, Wende & Becker, 2015). La *Structural Equation Modeling* (SEM) de acuerdo con Hair *et al.* (2010: 36) es “[...] el modelo de ecuaciones estructurales que provee la técnica de estimación más apropiada y eficiente para una serie de ecuaciones de regresión múltiple separadas y estimadas simultáneamente” (Figura 1). Según Hair *et al.* (2010: 543) “la SEM es una familia de modelos estadísticos que buscan explicar las relaciones entre múltiples variables”.

En la próxima sección se presentan los resultados obtenidos a partir de la investigación de campo, analizados por medio del *software* SmartPLS 3 (Ringle *et al.*, 2015), cuyo objetivo fue testear la validez del modelo propuesto.

## RESULTADOS Y DEBATE

Para una mejor demostración del perfil demográfico de los participantes se agruparon los datos relevados en la Tabla 1.

En esta investigación la muestra presentó equilibrio en relación al género del grupo de participantes, ya que el 55,92% son de sexo femenino y el 44,08% de sexo masculino. Predomina la franja etaria hasta 25 años (40,55%), el 23,68% posee de 26 a 35 años, el 17,63% posee de 36 a 45 años, el 15,87% de 46 a 60 años y el 2,27% más de 60 años. La mayoría trabaja desde hace menos de 5 años en la misma empresa (67,25%). El 44,84% actúa en cargos de nivel administrativo, el 26,95% actúa en cargos de nivel operativo, el 23,93% en cargos de coordinación o gerencia y el 4,28% en cargos directivos. Las empresas son medianas a grandes, pertenecen al segmento de prestación de servicios al consumidor y están localizadas en la región metropolitana de São Paulo. La muestra, por ser no

probabilística y por accesibilidad, no pretende generalizar los resultados. Su objetivo es estudiar su comportamiento en relación a los aspectos presentados en las hipótesis.

Tabla 1: Estadística Descriptiva

<b>Franja Etaria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Hasta 25 años	161	40,55%	Administrativo	178	44,84%
De 26 a 35 años	94	23,68%	Coordinación/Gerencia	95	23,93%
De 36 a 45 años	70	17,63%	Dirección	17	4,28%
De 46 a 60 años	63	15,87%	Operativo	107	26,95%
Más de 60 años	9	2,27%			
<b>Total General</b>	<b>397</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total General</b>	<b>397</b>	<b>100,00%</b>
<b>Franja Etaria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Tiempo de Trabajo</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Femenino	222	55,92%	Hasta 5 años	267	67,25%
Masculino	175	44,08%	De 5 a 10 años	80	20,15%
			De 11 a 15 años	21	5,29%
			Más de 15 años	29	7,30%
<b>Total General</b>	<b>397</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total General</b>	<b>397</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de Campo (2018)

Para elaborar el modelo por ecuaciones estructurales inicialmente se verifica la validez del mismo. En este estudio se verificó la validez por medio del Alfa de Cronbach (Cronbachs Alpha), la confiabilidad compuesta y la variancia media extraída (AVE) presentados en la Tabla 2 y explicados a continuación.

De acuerdo con Hair *et al.* (2010: 100) “el Alfa de Cronbach es una medida de confiabilidad que varía de 0 a 1, siendo los valores de 0,60 a 0,70 considerados el límite inferior de aceptabilidad”. Para este estudio se adoptó el criterio de aceptación en relación al Alfa de Cronbach mínimo 0,70. Como se aprecia en la Tabla 2 los valores de todos los constructos presentaron aceptabilidad a partir de este criterio.

La confiabilidad compuesta es una medida de la confiabilidad general de una colección de ítems heterogéneos, pero semejantes (Hair *et al.*, 2010). Los resultados de esta medida están por encima de 0,70, sugiriendo una confiabilidad general conforme Hair *et al.* (2010). La variancia media extraída (AVE) de acuerdo con Hair *et al.* (2010: 589) es “una medida de convergencia en un conjunto de ítems que representa un constructo latente. Es el porcentaje medio de variación explicada entre los ítems”. De acuerdo con Hair *et al.* (2010) para sugerir una validez convergente adecuada la AVE debe ser mayor o igual a 0,50, por lo tanto todos los constructos presentaron una validez convergente adecuada.

Tabla 2: Indicadores de Confiabilidad y Validez de los Constructos

<b>Constructos</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>(AVE)</b>
Aspectos Tangibles de QVT	0,836	0,891	0,671
Hospitalidad	0,977	0,980	0,799
Calidad de Vida en el Trabajo (CVT)	0,931	0,942	0,618
Satisfacción/Bienestar	0,905	0,934	0,779

Fuente: Datos de la investigación – SmartPLS (2018)

La validez discriminante del modelo de las variables latentes es comprobada cuando se verifica que las raíces cuadradas de cada variable son superiores a la correlación entre ellas y las demás variables latentes de los modelos (Fornell & Larcker, 1981). El modelo presenta sólo una variable que no atiende el presupuesto (Hospitalidad), los demás índices de ajuste presentan valores óptimos (Tabla 3), por lo tanto se optó por continuar el análisis como destaca Hair *et al.* (2010).

Tabla 3: Validez Discriminante del Modelo

Constructos	Asp. Tang. de CVT	Hospitalidad	CVT	Satisfac./Bienestar
Aspectos Tangibles de CVT	0,819			
Hospitalidad	0,655	0,894		
CVT	0,635	0,688	0,786	
Satisfacción/Bienestar	0,649	0,942	0,664	0,883

Fuente: Datos de la investigación – SmartPLS (2018)

A partir del análisis presentado se puede afirmar que hay validez y confiabilidad para el modelo propuesto, pues se presentaron resultados superiores al mínimo para su aceptación (Tabla 2 y Tabla 3). La Figura 2 presenta el modelo final de satisfacción en relación a la satisfacción/bienestar de los empleados en la atención recibida por el departamento de recursos humanos de la empresa en la que trabajan. Este modelo es responsable por el 89% de la percepción de la satisfacción en relación a los constructos Hospitalidad, Calidad de Vida en el Trabajo (QVT) y Aspectos Tangibles de CVT, valores considerados expresivos en investigaciones en ciencias sociales (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012).

Tabla 4: Evaluación del modelo estructural hipotético (R<sup>2</sup> = 0,890)

Hipótesis – Relación entre los Constructos	t-statistics	p-value	Efecto Hipotético	Efecto Observado	Resultado (Hipótesis)
H <sub>1</sub> : Hospitalidad → CVT	8.616	0.000	Positivo	Fuerte	Confirmada
H <sub>2</sub> : Hospitalidad → Satisfacción/Bienestar	46.157	0.000	Positivo	Fuerte	Confirmada
H <sub>3</sub> : CVT → Satisfacción/Bienestar	0.420	0.674	Positivo	Débil	No conf.
H <sub>4</sub> : Asp. Tang. de CVT → CVT	5.993	0.000	Positivo	Fuerte	Confirmada
H <sub>5</sub> : Asp. Tang. de CVT → Satisfacción/Bienestar	2.146	0.032	Positivo	Moderado	Confirmada

Fuente: Datos de la investigación – SmartPLS (2018)

Los resultados apoyan las hipótesis H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>4</sub> y H<sub>5</sub> mientras la H<sub>3</sub> no es confirmada (Tabla 4). A pesar de que la mayoría de las hipótesis son sustentadas es importante ir más allá de los números para explicar dichos resultados, pues la felicidad, el bienestar, la percepción de calidad de vida en el trabajo y la satisfacción representan una importante herramienta para los gestores en el aumento de la productividad, la mejora de los índices del clima organizacional y la competitividad de las empresas (Cho *et al.*, 2006; Guerrier & Deery, 1998; Lee *et al.*, 2015). Por lo tanto, los resultados aquí presentados representan aspectos que van más allá del análisis frío y positivista de los números. Inicialmente para analizar los aspectos propuestos en este artículo se abordaron cinco hipótesis, que son analizadas a continuación.

Hay indicios para dar apoyo a la hipótesis H<sub>1</sub> que analizó que los aspectos de hospitalidad del departamento de Recursos Humanos tienen un efecto positivo directo en la percepción de la calidad de vida en el trabajo de los empleados, ratificando los estudios que relacionan las prácticas de Gestión de Recursos Humanos buscando mejorar la percepción de CVT entre sus empleados (Canziani & Francioni, 2013; Cho *et al.*, 2006; Goldenberg & Wada, 2017; Guerrier & Deery, 1998; Kara *et al.*, 2013).

Al analizar específicamente la hospitalidad dichos resultados ya han sido relatados en otros estudios (Guerrier & Deery, 1998; Pizam & Ellis, 1999), y estudios más recientes refuerzan este punto de vista en la Gestión de Recursos Humanos (Chan, Hsu & Baum, 2015). En el enfoque de la hospitalidad se puede afirmar que a partir del enfoque del empleado, hay adición de valor en el servicio prestado, sea por medio de los trazos de personalidad del anfitrión (Camargo, 2015), de la cortesía (Lovelock & Wirtz, 2006) o del desempeño del empleado adicionando valor al servicio prestado (Wada & Camargo, 2006; Warech & Tracey, 2004).

En relación a la segunda hipótesis presentada en este estudio donde la hospitalidad tiene un efecto positivo directo en la percepción de Satisfacción y Bienestar por el trabajo desempeñado por los empleados, se puede afirmar que a partir de los resultados estadísticos (Tabla 4) hay indicios para confirmar la hipótesis ante los resultados presentados en estudios anteriores (Cho *et al.*, 2006; Kara *et al.*, 2013; Manosso *et al.*, 2013).

Los resultados que confirman la segunda hipótesis indican que la Gestión de Recursos Humanos puede influenciar los resultados de las empresas, pues los empleados al trabajar más satisfechos producirán más y buscarán formas de maximizar los resultados, sea por el aumento de la producción, la reducción del uso de insumos o la innovación en el proceso productivo. Por estos motivos a partir de la década de 1980 las empresas comenzaron a preocuparse por el bienestar de los empleados y la atención de las necesidades individuales, percibidas como características de hospitalidad pues el recurso humano pasa a ser visto como el recurso más valioso de las empresas (Guerrier & Deery, 1998; Madera *et al.*, 2017; Martin-Rios *et al.*, 2017; Pizam & Ellis, 1999).

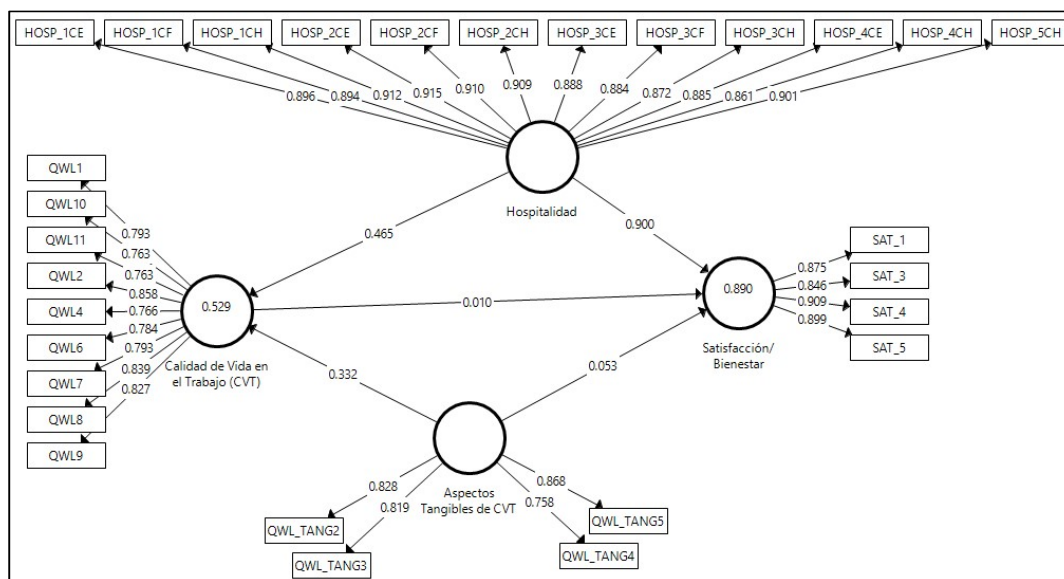
La tercera hipótesis abordó específicamente los aspectos intangibles de CVT que tienen un efecto positivo directo en la percepción de satisfacción. No obstante, esta hipótesis no puede ser confirmada (Tabla 4). A pesar de que diversos estudios indicaron el efecto positivo de los aspectos intangibles de la CVT (Efraty & Sirgy, 1990; Fernandes, 1996; Kara *et al.*, 2018; Lee *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2015; Manosso *et al.*, 2013; Martins, 2010) otros estudios indican que factores como el estrés y la presión por los resultados (Suehiro *et al.*, 2008) pueden sobresalir en relación a los aspectos de la CVT, indicando que van al encuentro de los efectos positivos al ser analizados aisladamente, habiendo efectos negativos cuando otros factores influyen en el análisis (Gosling *et al.*, 2016; Martins, 2010; Mostafanejad *et al.*, 2014; Siqueira, 2008; Stefanini *et al.*, 2018; Tabassum *et al.*, 2011). La cuarta hipótesis (H<sub>4</sub>) abordada se refiere a los beneficios tangibles con efectos positivos en la percepción de

la CVT, o sea que el empleado entiende que su bienestar está ligado directamente a los beneficios tangibles que recibe de la empresa (Limongi-França, 2003). Esta hipótesis fue confirmada (Tabla 4).

Al analizar la percepción de la Calidad de Vida en el Trabajo, Walton (1975) identificó aspectos tangibles (beneficios) y aspectos intangibles (clima organizacional, oportunidades, evolución en la carrera, etc.), aunque en este estudio se buscó analizar aisladamente estos factores, pues así como en otros estudios se verificaron diferencias significativas en la percepción de estos aspectos analizados aisladamente. De esta forma, se puede afirmar que esta hipótesis (H<sub>4</sub>) fue confirmada coincidiendo con los estudios anteriores (Alcaraz *et al.*, 2017; Bal & De Lange, 2015; Deery & Jago, 2015; Kara *et al.*, 2018; Lee & Severt, 2017; Lee *et al.*, 2015; Limongi-França, 2003 ; Patel & Guedes, 2017; Stefanini *et al.*, 2017; Williamson *et al.*, 2017).

En la quinta hipótesis se procuró abordar los beneficios tangibles con un efecto positivo directo en la percepción de satisfacción y bienestar de los empleados. Esta hipótesis puede ser confirmada de acuerdo con los resultados estadísticos presentados en la Tabla 4. En la investigación sobre CVT Walton (1975) analizó aspectos objetivos y subjetivos, y como se explicó anteriormente en este artículo, se intentó analizar aisladamente estos factores. La H<sub>5</sub> fue confirmada (Deery & Jago, 2015; Lee *et al.*, 2015; Locke, 1969; Kang *et al.*, 2018; Martinez & Paraguay, 2003; Patel & Guedes, 2017). Vale resaltar que otros estudios analizaron aspectos relativos a las condiciones psicológicas de los empleados y encontraron resultados distintos (Mostafanejad *et al.*, 2014; Tabassum *et al.*, 2011).

Figura 2: Modelo Final



Fuente: Elaboración propia

En el análisis de las hipótesis presentadas se verificó que cuatro son confirmadas y una fue rechazada, pero es necesario destacar que algunos aspectos no son visibles por los resultados

cuantitativos y merecen destaque. El primer punto se refiere a la muestra y el segundo a las características de las empresas investigadas, pues no fueron utilizados criterios probabilísticos para la selección de la muestra y la región donde fue realizada la investigación (São Paulo - Brasil) es mayoritariamente de empresas de servicios y la más desarrollada de Brasil, por lo tanto los resultados no pueden ser generalizados. De esa forma es importante relatar la confirmación o no de las hipótesis.

El modelo de investigación propuesto en este estudio fue aplicado y analizado (Figura 2) y presenta los resultados del modelo por medio del cual es posible verificar que el mismo explica el 89% de los factores involucrados en la satisfacción de los empleados y el 52,9% de la percepción de la CVT. El efecto observado se refiere al análisis de Arsham (1988) quien clasifica el efecto observado sobre la hipótesis en evidencia muy fuerte ( $p \leq 0,01$ ), evidencia moderada ( $0,01 \leq P < 0,05$ ), evidencia sugestiva ( $0,05 \leq P < 0,10$ ) y poca o ninguna evidencia real ( $0,10 \leq P$ ).

## CONCLUSIÓN

El presente artículo tuvo como objetivo analizar el efecto de la hospitalidad del departamento de gestión de personas y de la percepción de calidad de vida en el trabajo en relación a la satisfacción y el bienestar entre los empleados de empresas de servicios en la región metropolitana de São Paulo. Para el análisis se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales evaluando dicha relación y las respectivas hipótesis para alcanzar el objetivo propuesto.

Como contribución teórica se puede indicar que el trabajo avanza en la discusión sobre la función de la hospitalidad en el papel del Departamento de Recursos Humanos como anfitrión de cualquier organización. Este objetivo fue alcanzado pues se verificaron las cinco hipótesis conforme se presentó en el análisis de los resultados. En la primera hipótesis se constató que los aspectos de hospitalidad del departamento de Recursos Humanos tienen un efecto positivo directo en la percepción de la CVT de los empleados. En relación a la segunda hipótesis se verificó que la hospitalidad tiene un efecto positivo directo en la percepción de satisfacción y bienestar por el trabajo desempeñado por los empleados. La tercera hipótesis abordó específicamente los aspectos intangibles de la CVT que tienen un efecto positivo directo en la percepción de satisfacción. No obstante, esta hipótesis no puede ser confirmada, lo que lleva a concluir que otros factores y el análisis aislado de este aspecto pueden haber influenciado los resultados de la investigación, indicando que el análisis de la relación entre los aspectos intangibles de la CVT que tienen un efecto directo sobre la satisfacción y el bienestar de los empleados debe volver a realizarse a futuro. La cuarta hipótesis abordada se refiere a los beneficios tangibles de los efectos positivos en la percepción de la CVT, o sea que el empleado entiende que su bienestar está ligado directamente a los beneficios tangibles que recibe de la empresa.

Este artículo coincide con la literatura emergente sobre prácticas de Gestión de Recursos Humanos relacionadas con los aspectos de hospitalidad. La búsqueda de bienestar, felicidad en el trabajo y

sentido en la actividad desempeñada, permite afirmar que este enfoque puede ser un importante factor de diferenciación y competitividad entre las empresas.

Como contribución gerencial se puede indicar el hecho de que la búsqueda constante de mejores resultados hace que las empresas inviertan en nuevas formas de gestión, ya que desde la década de 1980 varios estudios abordan el bienestar de los empleados como factor de competitividad y aumento de la productividad (Efraty & Sirgy, 1990; Guerrier & Deery, 1998; Pizam & Ellis, 1999). A partir de este enfoque este artículo analizó los aspectos tangibles e intangibles de la CVT y la hospitalidad del departamento de Recursos Humanos. Otro punto gerencial que es importante destacar es el hecho de que los gestores de recursos humanos precisan comprender y asumir el papel de anfitriones garantizando los principios de hospitalidad como indican los principales pensadores sobre el tema.

Los límites de este estudio están fundamentalmente relacionados con su poder de generalización. Al utilizar una muestra por conveniencia no probabilística no es posible afirmar que los resultados son descriptivos de la población en general. Los resultados constituyen un buen indicador para nuevas investigaciones que utilicen una muestra probabilística representativa para avanzar en el proceso de construcción de conocimiento. Otra cuestión importante es su replicación, pues los datos fueron recolectados en Brasil y se alienta a replicar este estudio en culturas diferentes.

Este estudio fue realizado usando un abordaje transversal en el tiempo. Las evidencias longitudinales podrían aumentar aún más la comprensión de las causalidades e interrelaciones entre variables críticas para la Hospitalidad de la Organización.

Esta investigación no pretende ser conclusiva sobre el tema, sino que busca presentar los resultados dando lugar a estudios futuros. Para nuevos estudios se sugiere ampliar la muestra, el contexto y los sectores en análisis.

Una sugerencia interesante para futuros estudios sería replicar esta investigación considerando las características específicas de los elementos de la muestra para verificar si las hipótesis sufren cambios o si hay diferencias en relación a las características socio-demográficas o situacionales. Esta verificación podría ser realizada con un Análisis Multigrupos (MGA).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaraz, J. M.; Susaeta, L.; Suarez, E.; Colón, C.; Gutiérrez-Martínez, I.; Cunha, R. & Pin, J. R.** (2017) "The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America". *International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1350732 Acesso em 15/05/2018
- Arsham, H.** (1988) "Statistical Data Analysis Handbook". *Journal of the Royal Statistical Society - Series C* 37(3): 452-454
- Bal, P. M. & De Lange, A. H.** (2015) "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88(1): 126–154
- Blain, M. & Lashley, C.** (2014) "Hospitalableness : the new service metaphor ? Developing an instrument for measuring hosting". *Research in Hospitality Management* 4(1&2): 1–8
- Camargo, L. O. de L.** (2015) "Os interstícios da hospitalidade". *Revista Hospitalidade XII (Número Especial)*: 42–69
- Canziani, B. & Francioni, J.** (2013) "Gaze and self: host internalization of the tourist gaze". En: Moufakkir, O. & Reisinger, Y. (Ed.) *The host gaze in global tourism*. CABI, Wallingford, pp.19-32
- Chan, A.; Hsu, C. H. & Baum, T.** (2015) "The impact of tour service performance on tourist satisfaction and behavioral intentions: A study of Chinese tourists in Hong Kong". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 32(1-2): 18-33
- Cho, S.; Woods, R. H.; (Shawn) Jang, S. C. & Erdem, M.** (2006) "Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances". *International Journal of Hospitality Management* 25(2): 262–277
- Creswell, J. W.** (2013) "Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches". Sage Publications, Los Angeles
- Deery, M. & Jago, L.** (2015) "Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27(3): 453-472
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos** (2018) "PED-Pesquisa de Emprego e Desemprego Região Metropolitana de São Paulo". Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analiseped/anualSINTMET.html>. Acesso em 15/05/2018
- Efraty, D. & Sirgy, M. J.** (1990) "The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses". *Social Indicators Research* 22(1): 31-47
- EMPLASA, E. P. de P. M. S.** (2018) "Região Metropolitana de São Paulo". Disponível em: <https://www.emplasa.sp.gov.br/RMSP>. Acesso em 15/03/2018
- Fávero, L. P.; Belfiore, P.; Silva, F. L. da & Chan, B. L.** (2009) "Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões". Elsevier, Rio de Janeiro
- Fernandes, E. C.** (1996) "Qualidade de vida no trabalho". Casa da Qualidade Editora, Salvador
- Fornell, C. & Larcker, D. F.** (1981) "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics". *Journal of Marketing Research* 18(3): 382-388



- Goldenberg, C. & Wada, E. K.** (2017) "Movilidad corporativa. Relaciones de hospitalidad entre los stakeholders y la nueva clase media Un estudio de casos múltiples". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 26(4): 804-825
- Gosling, M. S.; Silva, J. A. & Coelho, M. F.** (2016) "El modelo de experiencias aplicado a un museo: La perspectiva de los visitantes". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 25(4): 460-482
- Guerrier, Y. & Deery, M.** (1998) "Research in hospitality human resource management and organizational behavior". *International Journal of Hospitality Management* 17(2): 145-160
- Grinover, L.** (2007) "A hospitalidade, a cidade e o turismo". Aleph, São Paulo
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. & Tatham, R. L.** (2010) "Multivariate data analysis". Pearson College Division, New Jersey
- Kang, H. J.; Busser, J. & Choi, H.-M.** (2018) "Service climate: how does it affect turnover intention?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30(1): 76-94
- Kara, D.; Uysal, M.; Sirgy, M. J. & Lee, G.** (2013) "The effects of leadership style on employee well-being in hospitality". *International Journal of Hospitality Management* 34: 9-18
- Kara, D.; Kim, H.; Lee, G. & Uysal, M.** (2018) "The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL)". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30(3): 1419-1435
- Lashley, C. & Morrison, A.** (2004) "Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado". Manoele, Barueri
- Lashley, C.** (2015) "Hospitalidade e hospitabilidade". *Revista Hospitalidade* 12: 70-92
- Lee, D.-J.; Singhapakdi, A. & Sirgy, M. J.** (2007) "Further validation of a need-based quality-of-work-life (QWL) measure: Evidence from marketing practitioners". *Applied Research in Quality of Life* 2(4): 273-287
- Lee, J.-E. & Severt, D.** (2017) "The role of hospitality service quality in third places for the elderly: an exploratory study". *Cornell Hospitality Quarterly* 58(2): 214-221
- Lee, J.-S.; Back, K.-J. & Chan, E. S. W.** (2015) "Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27(5): 768-789
- Limongi França, A. C.** (2003) "Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial". Atlas, São Paulo
- Locke, E. A.** (1969) "What is job satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance* 4(4): 309-336
- Lovelock, C. & Wirtz, J.** (2006) "Marketing de serviços: uma orientação aplicada". Prentice Hall, Porto Alegre
- Madera, J. M.; Dawson, M.; Guchait, P. & Belarmino, A. M.** (2017) "Strategic human resources management research in hospitality and tourism". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29(1): 48-67
- Manosso, F. C.; Gândara, J. M. G.; Souza, T. A. & Bógea, V.** (2013) "El empleado como gestor de las emociones de los huéspedes". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 22(1): 1-28

- Martin-Rios, C.; Pougnet, S. & Nogareda, A. M.** (2017) "Teaching HRM in contemporary hospitality management: a case study drawing on HR analytics and big data analysis". *Journal of Teaching in Travel and Tourism* 17(1): 34–54
- Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. B. B.** (2003) "Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos". *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho* (6): 59–78
- Martins, A. M. de L. P.** (2010) "Qualidade de vida no trabalho, satisfação profissional e saliência das actividades em adultos trabalhadores". Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa, Lisboa
- Mostafanejad, C.; Hassani, M.; Ghasemzadeh, A. & Kasraie, S.** (2014) "Structural modeling of individual responsibility on job satisfaction: Investigating moderating role of organizational politics". *Journal of Educational and Management Studies* 4(4): 807-815
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. L.** (1988) "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing* 64(1): 12-40
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. L.** (1998) "Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria". In: Bruhn, M. & Meffert, H. (Eds.) *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Editora Gabler Springer, Wiesbaden, pp. 449–482
- Patel, P. C. & Guedes, M. J.** (2017) "Surviving the recession with efficiency improvements: The case of hospitality firms in Portugal". *International Journal of Tourism Research* 19(5): 594–604
- Pizam, A. & Ellis, T.** (1999) "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11(7): 326-339
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P.** (2012) "Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it". *Annual Review of Psychology* 63: 539-569
- Ringle, C. M.; Wende, S. & Becker, J.-M.** (2015) "SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH". Disponível em <http://www.smartpls.com> Acesso em 15/03/2018
- Siqueira, M. M. M.** (2008) "Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão". *Artmed*, Porto Alegre
- Stefanini, C. J.; Alves, C. A. & Marques, R. B.** (2018) "Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes". *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* 12(1): 57-79
- Stefanini, C. J.; Yamashita, A. P.; Alves, C. A. & Marques, R. B.** (2017) "Factors related to perception of quality in hosting services among business tourists from São Paulo/Brazil". *Revista Espacios* 38(57): 20-29
- Suehiro, A. C. B.; Santos, A. A. A. dos; Hatamoto, C. T. & Cardoso, M. M.** (2008) "Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do Programa de Saúde da Família". *Boletim de Psicologia* 58(129): 205–218
- Tabassum, A.; Rahman, T. & Jahan, K.** (2011) "A comparative analysis of quality of work life among the employees of local private and foreign commercial banks in Bangladesh". *World Journal of Social Sciences* 1(1): 17-33

- Tanke, M. L.** (2004) "Administração de recursos humanos em hospitalidade". Pioneiras Thomson Learning, São Paulo
- Telfer, E.** (2004) "A filosofia da 'hospitalidade'". Em: Lashley, C. & Morrison, A. Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado. Manole, São Paulo, pp. 54-78
- Wada, E. & Camargo, L. O.** (2006) "Os desafios da hotelaria". GV Executivo (5): 10-12
- Walton, R. E.** (1975) "Criteria for quality of work life". In: Davis, L. E. & Cherns, R.L. (eds.) The quality of working life: Problems, prospects, and the state of the art. Macmillian, New York, pp. 91-104
- Warech, M. & Tracey, J.** (2004) "Evaluating the impact of human resources: Identifying what matters". Cornell Hotel and Restaurant Administratio Quarterly 45(4): 376-387
- Williamson, D.; Rasmussen, E. & Ravenswood, K.** (2017) "Power in the darkness: Taking a historical and critical employment relations approach in hospitality". Journal of Hospitality and Tourism Management 33: 134-141

Recibido el 18 de mayo de 2019

Reenviado el 15 de junio de 2019

Aceptado el 16 de junio de 2019

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués