
Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609



El bienestar y la conducta de los empleados de hotel en el contexto de la actual crisis económica

Pablo Zoghbi-Manrique-de-Lara

Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España
pablo.zoghbi@ulpgc.es

Domingo Verano-Tacoronte

Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España
domingo.verano@ulpgc.es

Rita María Guerra-Báez

Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España
rita.guerra@ulpgc.es

RESUMEN

Poco se ha estudiado en qué medida la inseguridad laboral provocada por la actual crisis económica está afectando al comportamiento y rendimiento de los empleados del sector turístico. Este trabajo examina el posible impacto que la inseguridad laboral puede ejercer sobre la ansiedad y la depresión de los empleados de hoteles, y si estos estados de ánimo, a su vez, afectan su comportamiento cívico (OCB) y al rendimiento de sus tareas. Los datos fueron extraídos de 188 empleados de siete hoteles de entre tres y cinco estrellas de la isla de La Palma (Islas Canarias, España). Los resultados respaldan efectos significativos de la inseguridad laboral sobre la ansiedad y la depresión. A su vez, conforme a lo esperado, la depresión afectó negativamente a la conducta del empleado, pero sólo a su comportamiento cívico (OCB) dirigido hacia la organización (OCB-O). Sin embargo, la ansiedad no se relacionó conforme a lo esperado, aumentando el OCB-O del empleado y el rendimiento de sus tareas, lo que pudiera tener como objetivo un intento de protección de su puesto de trabajo. Los hallazgos nos permiten afirmar que la actual situación de crisis está afectando significativamente al empleado de hotel, perjudicando su estado de ánimo y, a través de la depresión, su conducta OCB-O.

Palabras clave: Ansiedad, conductas cívicas organizativas, depresión, inseguridad laboral, rendimiento.

Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609



The well-being and behavior of hotel employees in the context of the current economic crisis

Pablo Zoghbi-Manrique-de-Lara

Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España

pablo.zoghbi@ulpgc.es

Domingo Verano-Tacoronte

Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España

domingo.verano@ulpgc.es

Rita María Guerra-Báez

Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España

rita.guerra@ulpgc.es

ABSTRACT

Little is still known about the effects of job insecurity derived from the current economic crisis on the behaviour and performance of employees in the tourism sector. This study examines the likely impact that job insecurity can have on anxiety and depression among hotel employees, and whether these psychological states, in turn, influence their organisational citizenship behavior (OCB) and task performance. Data from 188 employees were collected in seven hotels (three to five-star category) in the island of La Palma (Canary Islands, Spain). The results highlight the significant effects of job insecurity on employees' anxiety and depression. In turn, depression negatively affected the predicted organisational citizenship behavior (OCB) but only when directed at the organisation as a whole (OCB-O). Contrary to expectations, anxiety increased the OCB-O and task performance of employees, perhaps due to attempts to protect their jobs. The findings confirm that the current economic crisis is having a significant impact on hotel employees, negatively affecting their well-being and, through depression, their OCB-O.

Keywords: Anxiety, Organisational citizenship behaviour, depression, job insecurity, employee performance.

I. INTRODUCCIÓN

El turismo es actualmente una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que puede contar un país o una región. Independientemente de sus posibles variantes y casuísticas, su relevancia está relacionada con la reactivación económica, la inversión en obras de infraestructura y el desarrollo de establecimientos gastronómicos y hoteleros, así como con el crecimiento del transporte aéreo, terrestre o marítimo, y con el avance sociocultural (Jafari, 2005; Mondéjar y Parra, 2016). El sector turístico ha crecido sobremedida en los dos últimos decenios en todo el mundo. Su rentabilidad es crucial para muchos países como es el caso de España y, concretamente, Canarias donde el turismo llega a representar hasta un 25% del PIB. Sin embargo, la reciente crisis económica mundial puede estar minando estos beneficios turísticos. Dado que la crisis ejerce una influencia negativa sobre los ciudadanos, su impacto sobre los empleados de la industria hotelera puede estar perjudicando el funcionamiento de los hoteles y, en última instancia, los beneficios del turismo (por ejemplo, Cheng y Chan, 2008; Chirumbolo y Areni, 2010; Jordan et al., 2002; Sverke et al., 2002).

Un factor crítico estrechamente vinculado a la crisis económica es la incertidumbre de los empleados de hotel, que puede materializarse en sentimientos de inseguridad en el empleo (IE). Los sentimientos de inseguridad en el empleo (IE) se han definido como “la incapacidad percibida para mantener la continuidad laboral ante una situación de amenaza de trabajo” (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984:438). Un meta-análisis reciente encontró que los sentimientos de inseguridad en el empleo (IE) pueden dañar el funcionamiento efectivo de una organización (Sverke et al., 2002). Este efecto perjudicial puede producirse de diferentes maneras. Greenhalgh y Rosenblatt (1984) han señalado, por ejemplo, que la inseguridad en el empleo (en adelante, IE) disminuye el apego emocional a la organización. Otras investigaciones han sugerido que la IE puede incluso desempeñar un papel moderador sobre otras relaciones clásicas de la literatura, como la relación entre el compromiso profesional y la rotación de empleados, donde las variables dependientes son contraproducentes (Kim et al., 2012).

Un aspecto inexplorado en el sector de alojamientos turísticos es el posible impacto que la IE pudiera ejercer sobre componentes afectivos del bienestar de los empleados de hotel, tales como la ansiedad y la depresión (Daniels, 2000). De hecho, este bienestar afectivo es sugerido como uno de los componentes más importantes del bienestar psicológico en el trabajo, con múltiples consecuencias estudiadas sobre el rendimiento del empleado (p.ej., Daniels, 2000; Grant et al., 2007). Por tanto, el primer objetivo del presente trabajo es examinar los posibles efectos que ejerce la IE sobre el bienestar afectivo del personal del hotel. Además, investigaciones previas han demostrado que el estado de ánimo de un empleado influye en su rendimiento (p.ej., Daniels, 2000; Grant et al., 2007). En este sentido, los empleados que experimentan un estado de ánimo positivo pudieran tender a mostrar más conductas de apoyo y ayuda hacia los demás compañeros y su organización (Lazarus, 1982). Por contra, los estados

negativos de ánimo de un trabajador en un hotel pueden llevarle a realizar acciones que pueden ir en contra de su organización y/o sus compañeros o huéspedes (Spector y Fox, 2002).

Una conducta que pudiera derivarse del bienestar afectivo del empleado en términos de ansiedad y depresión, es el comportamiento cívico del empleado, también referido en la literatura anglosajona como *organizational citizenship behavior* (OCB). El creciente interés por el comportamiento cívico del empleado (OCB) probablemente se deba a que, cada vez más, se constata su beneficio sobre el rendimiento del puesto y de la organización (Borman, 2004; Dunlop y Lee, 2004), así como sobre la calidad de servicio al cliente (Bell y Menguc, 2002; Blancero et al., 1995; Kim, Moon, Han y Tikoo, 2004). La conducta cívica organizativa (OCB), es definida por Organ (1988) como ese "...comportamiento del individuo que es discrecional, que no está directa o explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensas, y que contribuye al funcionamiento eficaz de la organización... el comportamiento no es producto de un requerimiento exigido por las funciones o descripción del puesto... el comportamiento es producto de una decisión personal". McNeely y Meglino (1994) distinguen el OCB-O, dirigido hacia la organización, del OCB-I interpersonal, o dirigido hacia individuos (véase también Organ, 1997; Williams y Anderson, 1991).

Williams y Anderson (1991), además, diferencian entre conductas OCB y "rendimiento de tarea", una medida más directa del rendimiento del trabajo. Así, mientras que las conductas OCB son *extra-rol* ("un ir más allá del rol esperado del deber...") y contribuyen al funcionamiento eficaz de la organización a través de su contexto social y psicológico (p.ej., ayudar a un compañero con sus tareas), el "rendimiento de tarea" es una conducta *in-rol* (es decir, que desempeña las tareas asignadas del puesto) las cuales —impulsando el núcleo operativo o *technical core* del hotel— contribuyen directamente al funcionamiento de la organización. Por tanto, el segundo y último objetivo de esta investigación es examinar si los estados de ánimo del personal del hotel —como la depresión y la ansiedad— tienen una influencia sobre sus conductas cívicas (OCB-O y OCB-I) y sobre su "rendimiento de tarea".

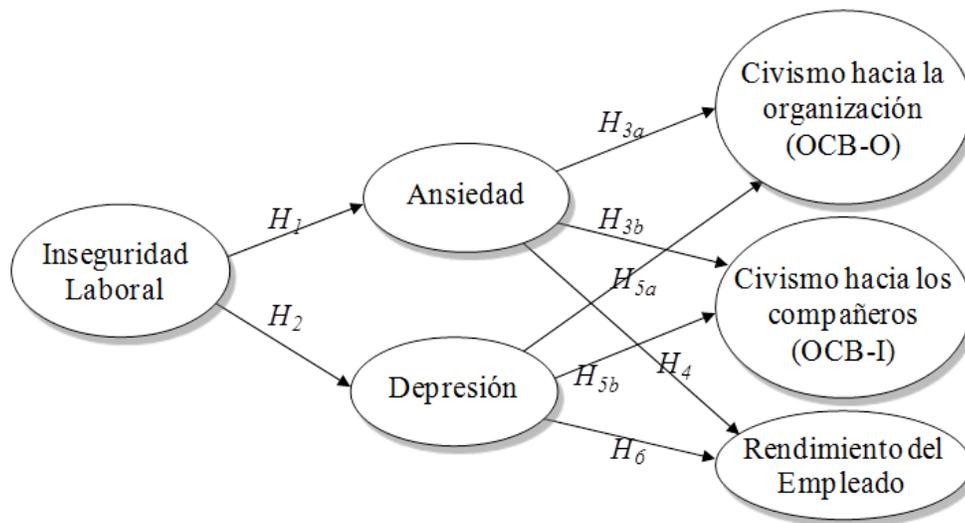
En resumen, este trabajo plantea y estudia empíricamente si la IE afecta la ansiedad (H1) y la depresión (H2) de los empleados de hotel. A continuación, examina la relación entre la ansiedad y las conductas cívicas del empleado hacia la organización (OCB-O) (H3a), hacia los compañeros (OCB-I) (H3b) y su "rendimiento de tarea" (H4). Se predice, finalmente, si la depresión afecta las conductas cívicas del empleado hacia la organización (OCB-O) (H5a), los compañeros (OCB-I) (H5b), y su "rendimiento de tarea" (H6). El estudio también sugerirá implicaciones prácticas para los directivos de los hoteles, así como futuras líneas de investigación.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS

Teóricos del intercambio social sugieren que las interacciones humanas tienen mucho de ‘finanzas sociales’ desde el momento en que los seres humanos sopesan los ‘inputs’ que invierten en sus relaciones en función de los ‘outputs’ que reciben a cambio (Blau, 1964; Homans, 1961; Thibaut y Kelly, 1959). Además, la necesidad de ‘devolver’ los beneficios obtenidos, en orden a asegurar un interesado futuro de intercambios, funcionaría como un ‘motor de arranque’ en la conducta individual (Gouldner, 1960). En esa línea, y siguiendo a Homans (1961), los procesos de asociación pueden ser concebidos como “un intercambio de actividad, tangible o intangible, más o menos recompensados o costosos,” y ese intercambio es habitualmente observado en muchos tipos de relaciones sociales (Blau, 1964).

La IE ha sido definida como “la incapacidad percibida para mantener la continuidad laboral ante una situación de amenaza de trabajo” (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984:438). Dado que el sobrevivir en un mercado laboral cada vez más competitivo aumenta la incertidumbre, y los empleados estarían expuestos a sufrir abandono de la organización, es muy probable que al perder los intercambios cooperativos que antes compartían con su hotel (Becker y Billings, 1993; Masterson et al., 2000), el empleado que sufre IE experimente sensaciones de malestar afectivo.

Figura 1. Modelo que relaciona la inseguridad laboral, y ansiedad, depresión, con diferentes tipos de conducta del trabajador de un hotel



Elaboración Propia

Dos trastornos emocionales que pudieran estar implicados en el empleado que sufre una sensación de malestar debido a su IE son la ansiedad y la depresión (Probst y Lawler, 2006). La ansiedad es un sistema de alerta que se activa en previsión de una amenaza futura o de un peligro (Oliva, 2004). Por el contrario, la depresión se

desencadena ante situaciones pasadas que implican pérdida, degradación o fallos, produciendo inquietud, o disminución de los movimientos, y tristeza. Por tanto, este artículo postula que estos dos estados emocionales podrían ser dos formas de reacción ante eventos externos que muy bien pudieran consistir en sentimientos de IE (véase la Figura 1). Por tanto,

H1. A mayor nivel de inseguridad laboral, mayor nivel de ansiedad

H2. A mayor nivel de inseguridad laboral, mayor nivel de depresión

Alteraciones emocionales en el trabajador como la ansiedad y la depresión han sido señalados como factores que afectan negativamente al nivel de satisfacción en el trabajo (Faragher et al., 2005). La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizativo y con el desempeño laboral, y se suele definir como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del trabajador (Locke, 1976). Dado que los trabajadores que ven dañada su salud mental son más propensos a la insatisfacción laboral, la ansiedad y la depresión, esto puede traer consigo una reducción de la productividad de los empleados y de su rendimiento (Sora et al., 2010). Este estudio considera que el locus de control, a menudo descrito como una creencia, una percepción, o una “esperanza generalizada” acerca de cómo funciona el mundo (Lefcourt, 2013; Visdómine-Lozano y Luciano, 2006), pudiera explicar por qué los comportamientos cívicos organizativos (OCB-O) dirigidos hacia la organización y sus compañeros (OCB-I) pueden ser efectos de la ansiedad y la depresión. Así, al conseguir ser más flexibles para trabajar bajo estrés y con mayores niveles de estabilidad emocional, el empleado que goza de locus interno es más capaz de percibir y controlar las cosas que le suceden en su trabajo, mostrando niveles más altos de satisfacción en el trabajo. Sin embargo, como Judge y otros (2001) apuntan, los empleados que sufren alta ansiedad y depresión exógenas son más propensos a “externalizar” su locus de control y, no sintiéndose capaces de controlar su trabajo, muestran un menor compromiso con él.

Basándonos en las teorías de intercambio social antes descritas, cuando los individuos sienten malestar en una organización (hotel) podrían atribuirle responsabilidad por tal circunstancia (Brockner, 1990; Cheng y Chan, 2008; Probst y Lawler, 2006; Sverke et al., 2002). Por tanto, cuando por causa de la IE los empleados sufren malestar afectivo, podrían responder al hotel con sentimientos de menor compromiso, no sólo negando al hotel directamente su ayuda, sino también negando ayuda a “sus” empleados. Esta ausencia de compromiso nos lleva a postular que la ansiedad y la depresión es probable que afecten al comportamiento cívico, tanto hacia la organización (OCB-O) como hacia sus empleados (OCB-I) (véase la Figura 1). Por tanto,

H3. A mayor nivel de ansiedad, menor nivel de OCB-O (3a) y OCB-I (3b)

H5. A mayor nivel de depresión, menor nivel de OCB-O (5a) y OCB-I (5b)

Un reciente meta-análisis (Ford et al., 2011) muestra que el bienestar emocional está poderosamente relacionado con el rendimiento laboral. Existen diferentes vías por las que el estado emocional y, en general, la salud psicológica, afectan al rendimiento en las tareas. Por una parte, el estado emocional afecta a las capacidades cognitivas de los trabajadores y, por otro, a su motivación. Respecto a la primera influencia, la literatura arroja pruebas de que una pobre salud psicológica contribuye a déficits cognitivos relevantes para el rendimiento laboral, como las pérdidas de memoria, el reconocimiento y recuerdo, y el aprendizaje (Austin, Mitchell y Goodwin, 2001; Burt et al., 1995; Dalglish et al., 2007; Eysenck et al., 2007; Hayes et al., 2008). Al provocar que las personas se concentren más en las situaciones que provocan la depresión o la ansiedad, para tratar de mitigarlas, estos sentimientos negativos pudieran también reducir los recursos cognitivos que deberían dedicarse al trabajo, lo que, a su vez, podría influir negativamente en el rendimiento de tarea (Beal et al, 2005; Ford et al., 2011; Muraven y Baumeister, 2000). En este sentido, la depresión y la ansiedad generadas por la posible pérdida del puesto de trabajo en el hotel podrían estar asociadas a esos mismos déficits cognitivos, lo que nos lleva a postular que el empleado de hotel reduciría su rendimiento de tarea (véase la Figura 1).

Por otra parte, el bienestar emocional también podría influir en la motivación de los empleados para rendir adecuadamente en el trabajo (Ford et al., 2011; Wright et al., 2002). Así, Mitchell et al. (1994) indican que la situación afectiva puede influir en la opinión que un individuo tiene sobre su capacidad para hacer bien alguna tarea (i.e. autoeficacia). Por su parte, Erez e Isen (2002) encuentran evidencias de que el bienestar emocional favorece la persistencia mostrada por el trabajador al realizar algún cometido, a través de la mejora de las perspectivas o del atractivo de las recompensas que espera recibir por hacer bien dichas tareas. Por tanto, parece existir una relación entre los mecanismos motivacionales que influyen en el rendimiento de la tarea y el bienestar emocional. Es por todo ello por lo que se puede decir que,

H4. A mayor nivel de ansiedad, menor nivel de rendimiento de tarea.

H6. A mayor nivel de depresión, menor nivel de rendimiento de tarea.

III. METODOLOGÍA

3.1 Empleados/encuestados

Las hipótesis fueron examinadas a través de los datos recopilados de 188 empleados de siete hoteles de tres o más estrellas de la isla de La Palma, Islas Canarias, España. La diferenciación por estrellas de los hoteles en las Islas Canarias sigue criterios de Hotelstars (establecidos por HOTREC-Hostelería Europa; www.hotelstars.eu), que se basan principalmente en la calidad y cantidad de las instalaciones, comunicaciones, área de clientes, servicios generales y zona de personal (por ejemplo, el tamaño mínimo de las habitaciones y los baños es 15% mayor en los hoteles de 5 estrellas que en los de 4

estrellas). La muestra está compuesta por empleados sin personal a su cargo de los que un 37,8% eran varones y el 62,2% mujeres. El 32,1% tenían 35 años de edad o menos, y el 13,8% 55 años de edad o más. Además, el 52,8% eran empleados fijos, y el resto personal temporal. El 18,62% de los encuestados pertenecen a la recepción del hotel, el 10,11% al departamento de administración, el 11,9% es personal de cocina, el 15% corresponde a la restauración, el 30% al departamento de limpieza, y el 14,37% a otras áreas. Por último, el 91,6% de los encuestados llevaba trabajando más de un año en el mismo hotel en el momento de la realización del estudio. Como la planta turística hotelera de La Palma está compuesta por 37 hoteles, de los cuales 17 son de tres estrellas o más, con una media estimada de 80 empleados por hotel, la población objetivo se estima en 1360 empleados en total. El error muestral para nuestra muestra de 188 empleados se espera menor del 5%.

3.2 Contexto de la investigación

Con 56,7 millones de turistas internacionales e ingresos de 59,9 mil millones de dólares al año, el turismo es una fuente indiscutible de riqueza para España. Las Islas Canarias son un destino turístico líder en el segmento de sol y playa en España. La Palma es una de las siete islas que componen el archipiélago de las Islas Canarias, y recibe alrededor de 138 mil turistas extranjeros al año, siendo los países europeos sus principales mercados. Los británicos (13%) y alemanes (57,8%), países tradicionalmente emisores del turismo que llega a Canarias, representan conjuntamente el 70,8% del total, mientras que los escandinavos el 16,9% y otras nacionalidades el 12,3% restante. En los municipios turísticos de La Palma hay 636 establecimientos turísticos (37 hoteles y 599 establecimientos extra hoteleros) con un total de 11.031 camas (Gobierno de Canarias, Consejería de Turismo, 2015). Los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas representan el 46,7% de los hoteles de la isla de La Palma. De acuerdo con el tipo de propiedad, de los siete hoteles de la muestra, sólo uno pertenece a una cadena internacional.

3.3 Diseño del cuestionario y trabajo de campo

En total, se distribuyeron personalmente 195 cuestionarios en dos hoteles de tres estrellas, cuatro hoteles de cuatro estrellas y un hotel de cinco estrellas, con los siguientes porcentajes: un 22% en el hotel de cinco estrellas, el 42,6% en los hoteles de cuatro estrellas y un 35,4% en los hoteles de tres estrellas. El número de hoteles supone un 16,22% de la población objetivo (37 hoteles). El proyecto de investigación recibió previamente aprobación oficial por los hoteles, lo que significa que los encuestadores entraron con su autorización. El trabajo de campo se llevó a cabo abordando a los diferentes empleados al azar, durante su tiempo de trabajo, dando instrucciones a los encuestadores para que solicitasen la cumplimentación de los cuestionarios en diferentes lugares y situaciones dentro del hotel con el fin de evitar sesgos debido a las condiciones contextuales no controladas. El trabajo de campo se llevó a cabo a principios de 2014. Los

cuestionarios fueron auto-cumplimentados, si bien el encuestador se mantenía presente físicamente para cualquier consulta. A los encuestados no se les ofreció ningún incentivo para que participaran. Finalmente, después de rechazar cuatro encuestas por cumplimentación deficiente y tres por información incoherente, los análisis posteriores se realizaron con 188 cuestionarios válidos.

3.4 Medidas

Todos los ítems se puntuaron usando una escala Likert de 7 puntos que oscilaba entre 1 (muy en desacuerdo) y 7 (muy de acuerdo) —y en los casos de bienestar, de conducta y de rendimiento de tarea, entre 1 (nunca) y 7 (continuamente). Los ítems y los valores alfa de Cronbach pueden encontrarse en la Tabla 1 de resultados del análisis factorial exploratorio y en la diagonal principal de la Tabla 2 que incluye los índices de correlación.

1. *Inseguridad en el trabajo.* Este constructo fue medido a través de una escala de cinco ítems de Lee et al. (2008), añadiendo un ítem más, “puedo ser presionado a aceptar un acuerdo para poner fin a mi contrato”, que se incluyó para intentar reflejar mejor la realidad de la regulación del mercado de trabajo en España.

2. *Bienestar afectivo.* Depresión y ansiedad fueron medidas a través de la escala de seis puntos desarrollada por Warr (1990). La ansiedad en el trabajo se evaluó a través de adjetivos como tenso, inquieto y preocupado, mientras que la depresión en el trabajo fue medida con adjetivos como deprimido, triste y pesimista. Los ítems fueron precedidos por la pregunta, “Pensando en las últimas semanas, ¿cómo se siente Ud. en cada uno de los siguientes estados de ánimo?”

3. *OCB y rendimiento de tarea.* El “rendimiento de tarea” se midió utilizando la escala de 7 ítems de Williams y Anderson (1991). Ejemplos de ítems incluyen: “Realizo las tareas que mi hotel espera”, y “cumpló mis responsabilidades especificadas en las descripciones de mi puesto”. Por otra parte, utilizamos la escala de 16 ítems propuesta por Lee y Allen (2002) para medir el comportamiento cívico organizativo (OCB). De los 16 ítems OCB utilizados, ocho son de la dimensión OCB-O (OCB dirigida hacia la organización del hotel), y ocho a OCB-I (OCB dirigido a personas). Un ejemplo de ítem de OCB-O sería “Ofrezco ideas para mejorar el funcionamiento del hotel,” mientras que de OCB-I “Comparto herramientas personales con otros compañeros para ayudarles a su trabajo”.

4. *Variables de control.* Basándose en la literatura, el género (1 = varón, 2 = mujer) y la edad (1 = hasta 25 años; 2 = más de 25 y hasta 35; 3 = más de 35 y hasta 45; 4= más de 45 y hasta 55; 5 = más de 55) podrían covariar con las variables dependientes e independientes de nuestro estudio (por ejemplo, Aquino et al., 2004). Dichas variables serán, por tanto, incorporadas directamente a nuestro modelo como variables de control. Dado que tenemos previsto usar SEM, estas variables de control serán incorporadas al

modelo como variables independientes (es decir, no como indicadores de causa o efecto). Este procedimiento permite una ruta estructural que afecta a todos los factores exógenos y endógenos dentro de la estructura SEM, y no a una parte del modelo exclusivamente (Hancock y Mueller, 2006).

3.5 Análisis factorial

Usando el análisis de componentes principales con rotación *varimax* (ver Tabla 1), se acometió un análisis factorial exploratorio (AFE) para determinar la estructura factorial subyacente de los 27 ítems utilizados en este estudio. Como resultado, se tomaron como válidos seis factores interpretables con valores propios superiores a 1, que representaban el 65,89% de la varianza, y que ofrecían cargas cruzadas mayores de 0,2. El primer factor, la inseguridad laboral, confirmó sus seis ítems. El segundo factor, OCB-O, mantuvo sus cinco ítems, y el tercer factor, OCB-I, sus seis. En cuanto al cuarto factor, la depresión relacionada con el trabajo, también mantuvo sus tres ítems, y el quinto, la ansiedad, los tres. Por último, el “rendimiento de tarea” fue el sexto y último con cuatro ítems. Como se muestra en la Tabla 1, todos los ítems funcionaron y se estructuraron en seis factores interpretables y tenían coeficientes alfa (α) aceptables al ser todos superiores a un 0.7 (Anderson, Tatham, y Negro, 1998).

Tabla 1. Análisis Factorial Exploratorio de todas las variables del estudio

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
(F1) Inseguridad laboral						
<i>(Autovalor = 5,895; Varianza explicada % = 21,833; α = 0.866)</i>						
¿En qué medida siente usted que...						
... puede ser presionado para que acepte un arreglo y causar baja en su Hotel	,844	-,118	-,004	,058	,111	,013
... su Hotel puede prescindir de usted durante mucho tiempo?	,799	-,059	-,113	,003	-,021	-,104
... puede ser presionado para que acepte un retiro anticipado?	,798	-,076	,072	-,018	,088	,020
... puede ser cesado en su trabajo temporalmente?	,791	-,029	-,025	,046	,159	-,013
... puede ser despedido de su Hotel?	,738	,079	,002	,251	,090	,009
... el futuro de su departamento o área es incierto?	,683	-,070	,152	,149	,128	-,057
(F2) Comportamiento Cívico Organizativo dirigido a la organización (OCB-O)						
<i>(Autovalor = 4,221; Varianza explicada % = 15,633; α = 0.863)</i>						
Defiendo el Hotel ante otros que lo critican	,013	,864	,076	-,015	-,069	,090
Muestro orgullo cuando represento a mi Hotel en la calle	-,032	,857	,173	-,011	-,136	,137
Intento ofrecer ideas para mejorar el funcionamiento del Hotel	-,036	,751	,052	-,005	-,115	,060
Apoyo los avances y las mejoras del Hotel	-,131	,727	,169	-,053	-,041	,269
Tengo mucho interés por la imagen que el Hotel puede dar	-,104	,657	,161	,047	-,069	,190
(F3) Comportamiento Cívico Organizativo interpersonal (OCB-I)						
<i>(Autovalor = 2,595; Varianza explicada % = 9,612; α = 0.810)</i>						
Ayudo a los demás con sus tareas	-,128	,050	,821	-,108	,182	-,021
Empleo tiempo de mi trabajo para ayudar a otros compañeros que tengan	,183	,219	,765	-,165	-,059	,005
Voluntariamente empleo mi tiempo para ayudar a compañeros	,078	,161	,664	,075	-,016	-,139

Comparto mis “herramientas” de trabajo con compañeros para ayudarles	-,100	,172	,653	-,008	,061	,197
Realizar tareas extras para que algún compañero pueda irse de vacaciones	,124	-,072	,630	,044	-,230	-,005
Muestro educación sincera hacia mis compañeros, incluso en situaciones tensas	-,014	,390	,578	-,147	-,104	,263
Ayudo a los nuevos empleados a que se sientan bien acogidos en el grupo de	-,084	,036	,509	,230	-,026	,308

(F4) Ansiedad*(Autovalor = 2,270; Varianza explicada % = 8,409; α = 0.922)*

Piense en algunas semanas atrás. ...

¿En qué medida su trabajo le ha llevado a sentirse inquieto?	,129	,012	,003	,909	,135	-,015
¿En qué medida su trabajo le ha llevado a sentirse preocupado?	,178	,014	,009	,902	,126	,013
¿En qué medida su trabajo le ha llevado a sentirse tenso?	,085	-,063	-,078	,891	,154	,050

(F5) Depresión*(Autovalor = 1,425; Varianza explicada % = 5,276; α = 0.830)*

Piense en algunas semanas atrás...

¿En qué medida su trabajo le ha llevado a sentirse deprimido?	,175	-,121	,004	,269	,821	-,022
¿En qué medida su trabajo le ha llevado a sentirse desmoralizado?	,155	-,084	-,025	,043	,796	-,102
¿En qué medida su trabajo le ha llevado a sentirse desgraciado?	,217	-,272	-,086	,190	,781	-,085

(F6) Rendimiento de tarea*(Autovalor = 1,384; Varianza explicada % = 5,125; α = 0.712)*

Llevo a cabo las tareas que el Hotel espera de mi trabajo

Llevo a cabo las tareas que el Hotel espera de mi trabajo	-,166	,235	-,051	-,001	-,129	,767
Acometo las labores que mi trabajo formalmente me demanda	,059	,166	,080	,099	-,047	,726
Cumplo con las responsabilidades especificadas en mi puesto de trabajo	,009	,197	,110	-,074	-,018	,725

*Las cargas factoriales en negrita tienen un corte de al menos 0,2 en valores**Total Varianza explicada % = 65,889; Kaiser-Meyer-Olkin = 0.792; Rotación Varimax**Test de Esfericidad de Bartlett (Chi-Cuadrado aprox. = 2367,229; gl = 351; Sig. = 0,000)**Elaboración Propia***IV. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS**

Los datos obtenidos fueron analizados mediante el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS, y tal y como adelantamos anteriormente, utilizamos modelos de ecuaciones estructurales (SEM) a través del AMOS 20.0. SEM es una poderosa herramienta para el análisis de las relaciones causales en estudios no experimentales (Hair, Anderson, Tatham, y Black, 1998). En la Tabla 2 se muestran las medias de las escalas, sus desviaciones estándar, fiabilidades y correlaciones (r). Un análisis de los resultados de correlaciones de dicha tabla sugiere que, en general, las variables de nuestro estudio se correlacionaron significativamente en las direcciones esperadas.

Tabla 2. Media, Desviaciones Standard, Correlaciones y Fiabilidades

Variables	N	M	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Género	188	1,62	,5	---								
2. Edad	188	3,24	1,3	-,032	---							
3. Contrato	188	1,72	,8	-,042	,173*	----						
3. Inseguridad Laboral	188	4,52	1,6	,069	,107	,069	(0.866)					
4. Ansiedad	188	4,10	1,6	-,042	,068	-,082	,273***	(0.922)				
5. Depresión	188	2,73	1,4	-,052	,123	-,054	,358***	,360***	(0.830)			
6. OCB-O	188	6,02	1,0	,093	-,039	,099	-,142	-,052	-,286***	(0.863)		
7. OCB-I	188	6,02	,8	,216**	-,077	,210**	-,029	-,066	-,151*	-,390***	(0.810)	
8. Rendimiento tarea	188	6,44	,6	-,008	-,024	-,052	-,066	,032	-,193**	,402***	,205**	(0.712)

Nota. Los números entre paréntesis en la diagonal son coeficientes alfa.

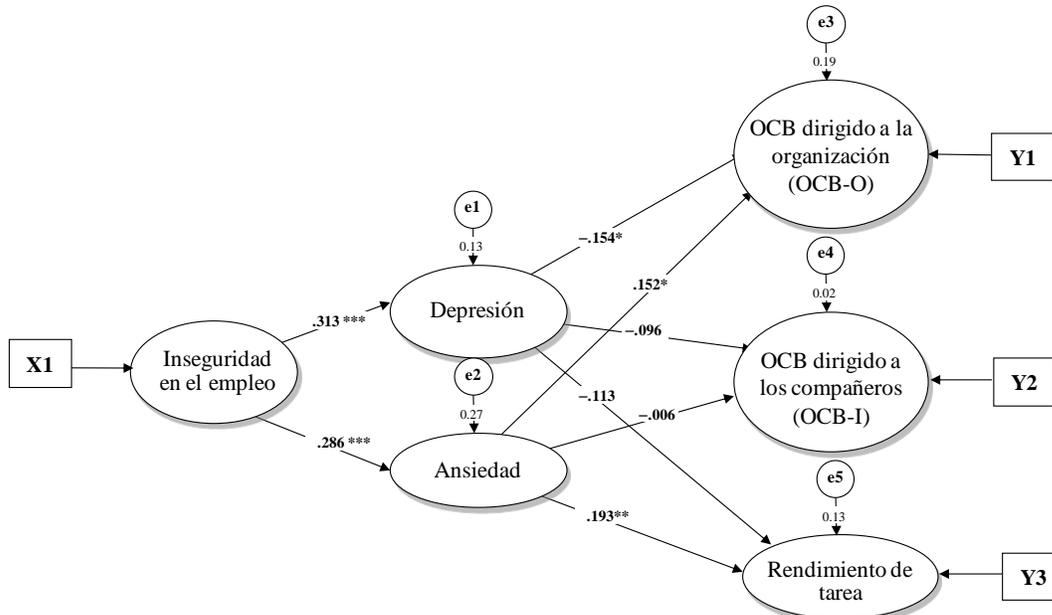
N = 188. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Elaboración Propia

Después de que todos los ítems de este estudio fueron analizados factorialmente (AFE) se promediaron. Con ellos, a continuación, se construyó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para examinar nuestras predicciones. Los índices de ajuste utilizados incluyen el ajuste comparativo (CFI), normativo (NFI), incremental (IFI), y la raíz del error cuadrado medio de aproximación (RMSEA).

La Figura 2 es un diagrama que muestra las relaciones entre las variables observadas (los ítems promediados de la encuesta). Tal y como se mencionó anteriormente, el género y la edad fueron incorporados como variables estructurales de control (es decir, sin asignarles indicadores sobre las variables del modelo) (Hancock y Mueller, 2006). Los diferentes índices de ajuste utilizados, mostrados en la Figura 2, revelan un pobre ajuste del modelo, sobre todo en el caso del RMSEA, que resultó ser superior a 0,05, esto es, de 0,064. Sin embargo, Byrne (1998) afirma que RMSEA por debajo de 0,08 es pobre, pero es tolerable. Además, respaldado con un CFI muy próximo a 0,9 creemos que el modelo apoya las hipótesis propuestas. Así, creemos que los datos ofrecen respaldo a H1 y H2, proporcionado por los caminos significativos que parten desde la inseguridad laboral hacia la depresión ($\beta=0,313$; $p<0,001$) y la ansiedad ($\beta= 0,286$; $p<0,001$). A su vez, los efectos de la depresión ($\beta=-0,154$; $p<0,05$) en el OCB-O sugieren apoyo para H3a. La ansiedad se relacionó también positiva y significativamente con el OCB-O ($\beta=0,152$; $p<0,05$) y con el rendimiento de tarea ($\beta=0,193$; $p<0,01$). Estos efectos, al ser positivos, son inesperados, y ya que tampoco ninguna relación con OCB-I resultó significativa, no acreditan H3a y H4 ni H3b.

Figura 2. Modelo SEM que incluye la inseguridad laboral, la depresión, la ansiedad, el OCB y el rendimiento de tarea^a



^a Incorporamos tipo de contrato (1=indefinido; 2= temporal), género y edad como variables de control directamente en el modelo (es decir, aunque sin indicadores, las variables mantienen una ruta 'estructural' con todos los factores exógenos y endógenos).

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

$N = 188$; $C_{min} = 186.002$; $df = 28$; $p < .0001$; $CFI = .887$; $IFI = .829$; $NFI = .886$; $RMSEA = .065$

V. DISCUSIÓN

Este trabajo tenía dos objetivos: (a) confirmar si el personal del hotel que sufre IE experimenta una disminución de su bienestar afectivo en términos de ansiedad y depresión, y (b) confirmar si estos estados de ánimo afectivos del personal del hotel tienen una influencia en varios tipos de comportamientos. En cuanto al primer objetivo, los resultados indican que una mayor percepción de IE afectó positiva y significativamente a las dimensiones negativas de los estados de ánimo mencionados. Cabe destacar que la influencia de la IE es similar tanto sobre la depresión como sobre la ansiedad. Por tanto, y aunque genera los dos tipos de reacciones emocionales, la IE afecta equilibradamente a la tristeza y el abatimiento y a la inquietud y el temor.

Por lo que respecta al segundo objetivo de la investigación, es decir, analizar la influencia del bienestar afectivo en el rendimiento de los empleados, se comprobó la vinculación de dos ejes del bienestar afectivo (depresión y ansiedad) con los tres tipos de conducta analizados: el OCB, distinguiendo entre el OCB-O y el OCB-I, y el "rendimiento de tarea". Los resultados respaldan en el sentido previsto la influencia de la depresión sobre el OCB-O. Por tanto, se puede concluir que experimentar sentimientos positivos

motivados por la seguridad en el trabajo desempeñado, hace que el empleado devuelva al hotel este beneficio percibido en forma de comportamientos *extra-rol*. Sin embargo, contrariamente a lo esperado, la sensación de ansiedad que puede experimentar un empleado afecta positivamente a sus comportamientos favorables a la organización en forma de conductas *extra-rol* e *in-rol*. En efecto, los resultados obtenidos indican que un mayor nivel de ansiedad contribuye positivamente a la realización de comportamientos OCB-O y “rendimiento de tarea”, porque quizás los empleados que experimentan esta sensación de ansiedad tratan de reducirla mediante su implicación en actividades que supongan mejorar la situación del hotel (Ford et al., 2011). O también, para intentar huir de “la primera línea de elección” en caso de una reducción de plantilla. Sin embargo, la depresión, no guarda relación con esta argumentación, al menos en la muestra analizada. Esto puede deberse a que, la sensación de tristeza que le puede provocar la IE es más difícil de superar, y aún en el afán de mantener su puesto de trabajo, la depresión inevitablemente les debilita hasta disminuir sus conductas *extra-rol* (es decir, las no exigidas). Sin embargo, logran no disminuir el “rendimiento de tarea”, en el que, al ser de cumplimiento obligado, centran todas sus fuerzas.

La pregunta es si este aparente “beneficio” es sostenible en el tiempo. Dado que la motivación de un empleado ansioso por culpa de la IE no parece una motivación saludable y sostenible, este estudio pone serias dudas a que la crisis económica esté produciendo beneficios para los hoteles gracias a la ansiedad generada por la IE. Cuando los empleados se ven amenazados y responden con ansiedad, trabajando más duramente y tratando de “hacer méritos” ante su organización, pueden percibirlo como una situación injusta a “cobrar” a medio o largo plazo, es decir, cuando la crisis haya sido superada. Esto es consistente con estudios previos que contemplan las reacciones a injusticias por las que se culpa al hotel (Zoghbi-Manrique-de-Lara, Espino-Rodríguez y Guerra-Báez, 2014; Zoghbi-Manrique-de-Lara, Suárez-Acosta y Arias-Febles, 2014; Zoghbi-Manrique-de-Lara y Suárez-Acosta, 2014).

Dado el nivel micro-social adoptado en este estudio, la literatura previa sobre el comportamiento organizacional (y más específicamente, la inseguridad laboral) puede proporcionar implicaciones prácticas útiles para la gestión más eficaz de la actual crisis en el sector hotelero desde una perspectiva individual. Sobre la base de los resultados del estudio, una estrategia útil para reforzar la respuesta positiva del empleado sería la de tratar de evitar la sensación de inseguridad, pero con ciertos matices. Así, la Tabla 2 muestra que el enlace de base que este estudio encontró entre la inestabilidad percibida y el rendimiento de tarea y OCB-O es nulo, lo que sugiere que tratar de evitar sentimientos de inseguridad en el empleo no garantiza reacciones de los empleados que favorezcan el éxito del hotel. Como tal, son los eventos negativos que generan ansiedad y depresión durante la puesta en marcha de acciones como el recorte de plantilla, o de puesta en marcha de la externalización (y su posterior funcionamiento), los que podrían ser contraproducentes. Interacciones entre los empleados internos y contratados pueden ser

una fuente de acontecimientos negativos que pueden estar implicados en los mecanismos que generan la inseguridad laboral entre el personal del hotel. Los gerentes deben advertir a los mandos medios y supervisores sobre este riesgo debido a que el maltrato a los trabajadores subcontratados pueden fortalecer sentimientos de inseguridad en el empleo, lo que socava el buen funcionamiento del hotel.

Por lo que respecta al OCB dirigido hacia compañeros (OCB-I), los resultados no han encontrado una relación significativa con la depresión. Tampoco existe una relación significativa entre la ansiedad y el OCB-I. Esto sugiere que, para la muestra analizada, ni la ansiedad ni la depresión son emociones generadas por la IE que se traducen en comportamientos favorables hacia los compañeros, ni con el fin de tratar de mejorar dichas sensaciones negativas de depresión ni ansiedad. Quizás, la razón de dicha ausencia puede residir en que mediante el OCB-I el hotel percibe en menor medida sus méritos en mejorar la situación del hotel, resultando vanos sus esfuerzos de intentar huir de “la primera línea de elección” en caso de una reducción de plantilla. Otra explicación para estos resultados podría estar en las características específicas del negocio hotelero, en el que la alta competitividad y la tensión es una norma que puede afectar a todas las áreas y personas que componen un hotel (George, 2014; Zoghbi-Manrique-de-Lara y Guerra-Báez, 2016), por lo que este nivel de ansiedad percibido no supondría algo excepcional y podría incluso ser favorecedor de un alto nivel de rendimiento.

VI. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS INVESTIGACIONES

El trabajo presentado adolece de ciertas limitaciones que se apuntan a continuación. En primer lugar, el destino estudiado reúne ciertas condiciones particulares relativas a su condición de insularidad y a características naturales que limitarían la generalización de los resultados. En segundo lugar, el estudio ha seguido un método transversal (*cross-sectional*), lo que implica que todos los datos tengan la misma fuente (auto-cumplimentados) y fueran registrados en un único periodo de tiempo. Además, muchas de las medidas de ajuste de nuestro modelo (principalmente un RMSEA de 0,064), cuestionan la validez de nuestros resultados. Ello puede limitar la significación de nuestros resultados. En último lugar, la utilización de escalas de constructos traducidos por los autores, mientras no adquieran un contraste pleno sobre su validez, creemos que también debe anotarse como una limitación.

A partir de este trabajo se derivan dos líneas de investigación futuras. Se puede proponer, en primer lugar, una revisión del constructo bienestar afectivo. Como se establece en la literatura, los dos ejes estudiados, depresión y ansiedad, definen fundamentalmente el malestar afectivo. Sin embargo, también existe un polo opuesto para cada uno de los ejes, que representa los afectos positivos. Muchos estudios previos consideran que la vertiente positiva y negativa, bienestar y malestar, no componen un único constructo. Estos dos estados afectivos opuestos que no parecen representar dos polos de una misma variable, pudieran explicar mejor muchos de los resultados

aparentemente contradictorios que este estudio ha obtenido. Por tanto, para alcanzar una mejor comprensión de cómo se relacionan estas dos dimensiones, conectadas pero distintas, con los comportamientos laborales de los empleados de hotel, sería de mucha utilidad una investigación específica a este respecto. Una segunda línea de trabajo útil para la investigación futura pudiera consistir en el estudio amortiguador de la IE en la medida en que el hotel es percibido por los empleados como un hotel que los trata de manera justa. La justicia organizativa, en sus tres dimensiones, procedimental, distributiva e interaccional, pudiera despejar dudas sobre la correcta actuación del hotel en el futuro y, por tanto, disminuir la IE al considerar los empleados que, ante una eventual regulación de empleo, el hotel actuará con seriedad y justicia.

En conclusión, se puede decir que las emociones negativas producidas por la crisis contribuyen negativa y significativamente al rendimiento de los empleados, sobre todo a aquel que tiene que ver con el “rendimiento de tarea” y el OCB-O. Además, y al menos en la muestra estudiada, se puede concluir que el malestar afectivo en el trabajo no contribuye a la cooperación y ayuda entre los compañeros de hotel más allá de lo estrictamente requerido por el puesto. Por último, los resultados no parecen respaldar efectos negativos de la ansiedad, ya que influye, y de manera positiva, sobre el OCB-O y “rendimiento de tarea” de los empleados de hotel.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, NY.
- Aquino, K., Galperin, B. L., y Bennett, R. J. (2004). Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(5), 1001-1029.
- Austin, M. P., Mitchell, P., y Goodwin, G. M. (2001). Cognitive deficits in depression possible implications for functional neuropathology. *The British Journal of Psychiatry, 178*(3), 200-206.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., y MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1054.
- Becker, T. E., y Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 177-190.
- Bell, S. J., y Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing, 78*(2), 131-146.
- Blancero, D., Johnson, S. A., y Lakshman, C. (1996). Psychological contracts and fairness: The effect of violations on customer service behavior. *Journal of Market-Focused Management, 1*(1), 49-63.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

- Borman, (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Burt, D. B., Zembar, M. J., y Niederehe, G. (1995). Depression and memory impairment: a meta-analysis of the association, its pattern, and specificity. *Psychological bulletin*, 117(2), 285.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with Lisrel, Prelis and Simplis: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Erez, A., y Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1055.
- Gobierno de Canarias, Consejería de Turismo. (2015). *Plazas hoteleras y extrahoteleras de la comunidad autónoma de Canarias*. http://www.gobiernodecanarias.org/presidencia/turismo/estadisticas_y_estudios/#nolink.
- Cheng, G. y Chan, D. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.
- Chirumbolo, A., y Areni, A. (2010). Job insecurity influence on job performance and mental health: Testing the moderating effect of the need for closure. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 195-214.
- Dalgleish, T., y Brewin, C. R. (2007). Autobiographical memory and emotional disorder: A special issue of Memory. *MEMORY*, 15(3), 225-226.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Dunlop, P. D., y Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67-80.
- Eysenck, M. Derakshan, N., Santos, R., y Calvo, M. (2007). Anxiety and cognitive performance: Attentional control theory. *Emotion*, 7(2), 336-353.
- Faragher, E. B., Cass, M., y Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112.
- Gouldner, A. W. (1960). *The norm of reciprocity: A preliminary statement*. *American Sociological Review*, 161-178.
- George, M. J. (2014). Compassion and capitalism: Implications for organizational studies. *Journal of Management*, 40(1), 5-15.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., y Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- Greenhalgh, L., y Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 438-448.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., y Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper.

- Hayes, S., Hirsch, C., y Mathews, A. (2008). Restriction of working memory capacity during worry. *Journal of Abnormal Psychology, 117*(3), 712.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Taylor & Francis.
- Jafari, J. (2005). La cientificación del turismo. *Contribuciones a la Economía*, julio. Texto completo en: <http://www.eumed.net/ce>.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., y Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review, 12*(2), 195-214.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376.
- Kim, J. Y., Moon, J., Han, D., y Tikoo, S. (2004). Perceptions of justice and employee willingness to engage in customer-oriented behavior. *Journal of Services Marketing, 18*(4), 267-275.
- Kim, Y. G., Kim, S., y Yoo, J. L. (2012). Travel agency employees' career commitment and turnover intention during the recent global economic crisis. *The Service Industries Journal, 32*(8), 1247-1264.
- Lazarus, R. S. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American Psychologist, 37*(9), 1019.
- Lefcourt, H. M. (Ed.). (2013). *Research with the locus of control construct: Extensions and limitations*. Elsevier.
- Lee, K., Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*, 131-142.
- Lee, C., Bobko, P., Ashford, S., Chen, Z. X., y Ren, X. (2008). Cross-cultural development of an abridged job insecurity measure. *Journal of Organizational Behavior, 29*(3), 373-390.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1*, 1297-1343.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., y Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43*(4), 738-748.
- McNeely, B. L., y Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology, 79*(6), 836.
- Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., George-Falvy, J., y James, L. R. (1994). Predicting self-efficacy and performance during skill acquisition. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 506.
- Mondéjar Jiménez, J.A. y Parra López, E. (2016) (dir.). *La actividad turística Española en 2014. Edición 2015*. Madrid: AECIT, Editorial Síntesis.

- Muraven, M., y Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle?. *Psychological Bulletin*, 126(2), 247.
- Oliva, S. T. (2004). "Ansiedad y depresión". *OFFARM*, 23(3).
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Probst, T.M., y Lawler, J. (2006). Cultural values as moderators of employee reactions to job insecurity: The role of individualism and collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 55(2), 234-254.
- Sora, B., Caballer, A., y Peiró, J. M. (2010). "Los efectos de la inestabilidad laboral en el trabajador y la dependencia del empleo". *Revista Internacional del Trabajo*, 129(1), 65-80.
- Spector, P. E., y Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behaviour. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Sverke, M., Hellgren, J., y Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242.
- Thibaut, J. W. Kelley. H.H. (1959). *The social psychology of groups*. Wiley.
- Visdómine-Lozano, J. y Luciano, C. (2006). Locus de control y autorregulación conductual: revisiones conceptual y experimental. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 6(3), 729-751.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Williams, L. J., y Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., y Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(3), 146.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Espino-Rodríguez, T., y Guerra-Báez, R.M. (2014). Cómo reacciona el personal de hotel cuando observa un trato (in)justo hacia los huéspedes. *Investigaciones Turísticas*, 8 (Julio-Diciembre), 1-12.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., y Guerra-Báez, R. (2016). Exploring the Influence of Ethical Climate on Employee Compassion in the Hospitality Industry. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 605-617.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. y Suárez-Acosta, M.A. (2014). Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors: The role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122 (4), 537-549.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P, Suárez-Acosta, M.A., y Arias-Febles, J.M. (2014). Guests' perceptions of Hotels' (un)fair treatment of Staff: Their Impact on Service Recovery. *European Journal of Tourism Research*, 8, 20-34.