

CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS Y COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA DE LOS EMPLEADOS DE RECEPCIÓN

Teresa García Garazo y José Antonio Varela González *

Resumen. La importancia de un servicio de calidad ha llevado a las empresas a gestionar cuidadosamente los comportamientos de sus empleados de contacto ya que representan el servicio de cara al cliente. Este trabajo pretende analizar los comportamientos de ciudadanía organizativa de los empleados de recepción de los hoteles y verificar si existen diferencias en los mismos según diversas características de los establecimientos. Con esta finalidad y a partir de una muestra de hoteles gallegos recurrimos a modelos de ecuaciones estructurales para analizar las relaciones. Los resultados obtenidos permiten identificar tres dimensiones en los comportamientos de ciudadanía del personal de contacto y confirmar que la categoría del hotel influye positivamente al desarrollo de este tipo de comportamiento.

Palabras clave: Comportamientos de ciudadanía organizativa, personal de contacto, calidad de servicio, hoteles, categorías hoteleras.

Abstract. In services firms, the employees who make direct contact with the customer represent the organization. Their attitudes and behavior influence the quality of the service provided to the customers. The objective of this paper is to identify organizational citizenship behavior of customer-contact employees in hotel services firms as well as to analyze the possible differences among them depending on several characteristics of the hotels. The empirical analysis carried out on data gathered from Galician hotels. Structural equation models were used to carry out simultaneous treatment of the causal relationships among the variables. The results identify three dimensions of organizational citizenship behaviors and they demonstrate that category of the hotel influence on these organizational citizenship behaviors.

Key words: Organizational citizenship behavior, contact employee, quality of service, hotels, hotel categories.

I. INTRODUCCIÓN

Muchos servicios turísticos, especialmente los servicios hoteleros, están caracterizados por un alto grado de interacción personal entre los empleados de contacto y los clientes (Bitner *et al.*, 1990; Crosby *et al.*, 1990). Diversos estudios han examinado los comportamientos del personal de contacto durante el encuentro de servicio y sus efectos sobre la percepción de la calidad de servicio. Hartline y Ferrell (1996) analizaron la adaptación del servicio al cliente; Kelley y Hoffman (1997), la orientación al cliente; Jayasuriya (1998), la confianza que inspiran los empleados y su nivel de responsabilidad;

Boshoff y Allen (2000), los efectos de la recuperación del servicio por parte del empleado; Winsted (2000), las consecuencias de disponer de empleados corteses y amables; y Dabholkar *et al.* (2000), su fiabilidad y atención personal. Estos estudios llevan a la conclusión de que las actitudes y comportamientos de los empleados de contacto tienen una fuerte influencia en la forma en que los clientes experimentan el servicio (Bitner *et al.*, 1990; Bowen y Schneider, 1985; Crosby y Stephens, 1987; Grönroos, 1990; Hartline y Ferrell, 1996; Kelley y Hoffman, 1997; Parasuraman, 1987; Podsakoff y Mackenzie, 1994; Schneider *et al.*, 1992).

* Departamento de Organización de Empresas y Comercialización, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Santiago de Compostela. Correos electrónicos: oetere@usc.es y oejavg@usc.es.

Además de los comportamientos asociados al puesto (*in-role*), Katz (1964) señaló la importancia en el funcionamiento efectivo de las organizaciones de que los empleados lleven a cabo acciones innovadoras y espontáneas, más allá de los requerimientos formales de su puesto. Estas acciones fueron denominadas posteriormente por Smith, Organ y Near (1983) como «Organizational Citizenship Behaviors» (Comportamientos de Ciudadanía Organizativa - CCOs).

Katz (1964) sugirió que estimular a los empleados a realizar estos comportamientos contribuía al rendimiento de las organizaciones (1). Esta recomendación, relevante para todo tipo de empleados, debe resaltarse en el caso de los empleados de contacto, para los que resulta difícil especificar formalmente todos los comportamientos que deben realizar.

Diversos estudios se han centrado en la conceptualización y medida de los CCOs, y en sus antecedentes y resultados clave (MacKenzie *et al.*, 1993; Van Dyne *et al.*, 1994; Podsakoff y Mackenzie, 1994; Netemeyer *et al.*, 1997). Sin embargo, en el área de los servicios hoteleros, a pesar de su importancia para las empresas de servicio, su medida es prácticamente inexistente (2). Por ello y teniendo en cuenta que un mayor esfuerzo en el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizativa afectará positivamente a la calidad de servicio (George y Bettenhausen, 1990; Morrison, 1996; Brienstock *et al.*, 2003), este trabajo se plantea dos objetivos: (1) medir los CCOs del personal de recepción de los hoteles localizados en Galicia, y (2) analizar las diferencias exis-

tentes en los CCOs en función de la categoría, localización y pertenencia, o no, a una cadena hotelera.

Para lograr estos objetivos se realiza, en primer lugar, una revisión teórica de la literatura sobre los CCOs con la finalidad de identificar sus dimensiones. Posteriormente se expone el análisis empírico realizado utilizando los datos recogidos de establecimientos hoteleros de Galicia, tanto de los directores como del personal de recepción. Finalmente se establecen las conclusiones, las implicaciones directivas y las limitaciones del estudio.

II. COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA DEL PERSONAL DE CONTACTO

Los CCOs se han definido de diferentes maneras y se puede decir que el dominio de este constructo está todavía evolucionando. Muchas de las definiciones comparten elementos clave que indican que son comportamientos: (1) que van más allá del rol formalmente prescrito; (2) de naturaleza discrecional; (3) que no aparecen en el contexto de la estructura de recompensas; y (4) importantes para el funcionamiento efectivo de la organización (Organ, 1988; Mackenzie *et al.*, 1993; Podsakoff y Mackenzie, 1994).

En los últimos años, el interés por los CCOs y otros constructos relacionados —comportamientos extra-rol (Van Dyne *et al.*, 1994), comportamientos organizativos prosociales (Brief y Motowidlo, 1986; George, 1990; Kelley y Hoffman, 1997), comportamientos organizativos cívicos

(Graham, 1991; Van Dyne *et al.*, 1994), espontaneidad organizativa (George y Brief, 1992), y rendimiento contextual (Borman y Motowidlo, 1993; Motowidlo y Van Scotter, 1994)— se ha incrementado notablemente (Podsakoff *et al.*, 2000).

La mayoría de las investigaciones que han analizado los CCOs lo han hecho a partir del modelo proveniente de la Universidad de Indiana. Este modelo realiza una distinción conceptual entre comportamientos en-el-rol y extra-rol. En este segundo grupo de comportamientos, Organ (1988) identificó cinco dimensiones: altruismo, o ayudar a otros miembros de la organización en sus tareas; cortesía, o prevenir problemas derivados de la relación de trabajo; deportividad, o aceptación de circunstancias no ideales por parte de los empleados; civismo, o participación responsable en la vida de la empresa; y conciencia, o dedicación al puesto y deseo de superar los requerimientos formales en aspectos como puntualidad o conservación de los recursos.

Mackenzie *et al.* (1993) han desarrollado una escala con estas cinco dimensiones que ha sido muy utilizada en el área de ventas. Otros investigadores han agrupado varias de estas categorías y han propuesto otras nuevas. Así, Podsakoff y MacKenzie (1994) consideran tres dimensiones: deportividad, virtud cívica y comportamientos de ayuda, agrupando en esta última dimensión los comportamientos de altruismo, cortesía y acciones que ayudan a prevenir conflictos en la organización.

A pesar de la aceptación de este modelo de CCO, algunos investigadores (Graham,

1991; Morrison, 1994; Van Dyne *et al.*, 1994) han planteado dudas sobre la frontera existente entre los comportamientos en-el-rol y extra-rol. Para estos investigadores, la separación no está definida claramente y varía dependiendo de las personas, trabajos, organizaciones y circunstancias de trabajo en las que se encuentra cada empleado (Morrison, 1994; Van Dyne *et al.*, 1994).

Graham (1991) propuso que los CCOs están mejor definidos desde el punto de vista de la ciudadanía política o cívica. En esta nueva conceptualización de los comportamientos de ciudadanía organizativa basada en la investigación en ciencia política e historia social, la separación entre los comportamientos en-el-rol y extra-rol no es considerada (Bienstock *et al.*, 2003), incluyendo en los comportamientos de ciudadanía todas las conductas positivas relevantes de los miembros de una organización (3). En este modelo, los «ciudadanos activos» asumen tres categorías de responsabilidades o comportamientos: obediencia, lealtad y participación. Graham (1991) sugiere que estas categorías de comportamiento se pueden extender al ámbito organizativo.

La obediencia organizativa hace referencia a la interiorización y aceptación de una persona de las normas y procedimientos de la organización, lo que le lleva a una adhesión escrupulosa de las mismas. Entre los comportamientos de un empleado que indican obediencia organizativa se encuentran: cumplir las normas de la organización, completar las tareas asignadas, cumplir las promesas realizadas a clientes y utilizar responsablemente los recursos de la empresa.

La lealtad organizativa indica promocionar la organización en el exterior, protegerla y defenderla frente a los peligros externos, y estar comprometido con ella aun en condiciones adversas.

Finalmente, la participación organizativa refleja el interés por los asuntos organizativos.

Las tres dimensiones del enfoque de Graham (1991) de los CCOs resultan especialmente ajustadas a los aspectos básicos del comportamiento de los empleados de contacto (Bettencourt *et al.* 2001): (1) estos empleados deben realizar sus tareas de forma concienzuda y seguir de modo responsable las normas de la empresa, al tiempo que deben adoptar una actitud de adaptación a las demandas individuales de los clientes (2) estos empleados actúan como representantes de la empresa frente al exterior, por lo que es importante que desarrollen comportamientos de lealtad organizativa y (3) estos empleados proporcionan información sobre las necesidades de los clientes, por lo que su participación organizativa es fundamental para la empresa.

La literatura en calidad de servicio argumenta la importancia de las sugerencias que realiza el personal de contacto para mejorar la calidad, es decir de los comportamientos de «participación» (George y Brief, 1992). Bettencourt *et al.* (2001) señalan la importancia de los comportamientos de lealtad, entrega de servicio (4) y participación en el logro de la calidad de servicio.

III. HIPÓTESIS

En diversos trabajos en el ámbito turístico se han examinado los efectos que tienen las características de los establecimientos hoteleros sobre la calidad de servicio (Aguilar, 2001; Vázquez y Díaz, 2001; López y Serrano, 2002). Los resultados de Aguilar (2001) permiten afirmar que, en general la calidad varía en función de características como el tamaño, la localización y el tipo de propiedad. En su estudio, los hoteles más cercanos a la costa mostraban niveles de calidad menores que los más alejados, tanto en los elementos tangibles como en la calidad de los encuentros de recepción. También encontró que los clientes alojados en hoteles que pertenecían a cadenas internacionales indicaban mayor calidad percibida (5).

Por su parte, López y Serrano (2002) comprobaron la existencia de diferencias significativas en la calidad de servicio por categoría y zona geográfica en establecimientos hoteleros de Cantabria.

La influencia que las características de las empresas hoteleras ejercen sobre la calidad y la relación existente entre los comportamientos de ciudadanía y la calidad de servicio (Hartline y Ferrell, 1996; Morrison, 1996; Paulin *et al.*, 2000; Bienstock *et al.*, 2003) nos lleva a plantear que también existirán diferencias en los CCOs del personal de contacto por categoría, localización y pertenencia, o no, a una cadena hotelera.

Puesto que cuanto mayor sea la categoría del hotel, mayor debería ser la calidad de servicio entregada y la preocupación

por proporcionar un servicio excelente a los clientes, proponemos la siguiente hipótesis:

H1: Cuanto mayor sea la categoría de un hotel, más comportamientos de ciudadanía organizativa realizarán los empleados de contacto.

Por otra parte, las cadenas hoteleras han mostrado, por su crecimiento, una mayor capacidad para proporcionar una mayor calidad de servicio; consecuentemente se puede esperar que los hoteles integrados en una cadena estimulen a los empleados de contacto para que lleven a cabo comportamientos de ciudadanía organizativa. Entonces proponemos:

H2: Los empleados de contacto de los establecimientos hoteleros que se integran en una cadena realizarán más comportamientos de ciudadanía organizativa que los de establecimientos independientes.

Finalmente se argumenta que los empleados de contacto de los establecimientos localizados en la costa llevarán a cabo menos comportamientos de ciudadanía organizativa en razón de la mayor estacionalidad de su demanda, lo que incide en su permanencia en el hotel. Entonces proponemos:

H3: Los empleados de contacto de los establecimientos hoteleros localizados en la costa llevarán a cabo menos comportamientos de ciudadanía organizativa que los empleados en establecimientos localizados en la ciudad.

IV. ESTUDIO EMPÍRICO

Tras establecer las hipótesis de investigación, el siguiente paso es definir la población de interés que, en nuestro caso son los hoteles de 2 a 5 estrellas de la Comunidad Autónoma Gallega. Los hostales y hoteles de una estrella no se consideraron al ser generalmente empresas de carácter familiar con un reducido número de empleados.

Como marco muestral se utilizan las Guías de hoteles 2001 editadas por Turespaña y por la Consellería de Turismo de Galicia.

La clasificación de los establecimientos por categorías es la más importante debido a su obligatoriedad. Según este criterio (6), los establecimientos hoteleros gallegos se distribuyen del modo que se recoge en la tabla 1. Los hoteles de una y dos estrellas son los que tienen una mayor proporción tanto en número de establecimientos (72%) como en plazas (49%). Por localización geográfica se observa una fuerte concentración espacial en las provincias de A Coruña y Pontevedra, que agrupan el 76% de la oferta hotelera. Este reparto es consecuencia de la ubicación de la mayoría de los hoteles en las principales ciudades y en algunos municipios del litoral: los municipios de Sanxenxo y de O Grove con los 7 municipios urbanos más importantes —9 sobre los 315 municipios gallegos— concentran aproximadamente el 55% de las plazas hoteleras y el 80% de los hoteles de cuatro y cinco estrellas (Lois y Santos, 2001).

Tabla 1
Categoría de los establecimientos por provincias (2001-2002)

		A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Total
Hotel*****	2002	4	0	0	1	5
	2001	4	0	0	1	5
Hotel****	2002	11	4	4	20	39
	2001	11	4	4	19	38
Hotel***	2002	28	12	9	59	108
	2001	27	12	8	59	106
Hotel**	2002	40	18	8	97	163
	2001	36	16	7	94	153
Hotel*	2002	46	47	26	103	222
	2001	42	44	26	103	215
Total Hoteles	2002	129	81	47	280	537
	2001	120	76	45	276	517
Host. y P.	2002	308	114	82	220	724
	2001	297	108	82	212	699

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Dirección Xeral de Turismo.

De los 255 hoteles que constituyen la población de interés, 149, que representan un porcentaje de respuesta del 58%, estu-

vieron dispuestos a colaborar en el estudio. Las características de los hoteles de la muestra se recogen en la tabla 2.

Tabla 2
Distribución de la muestra

	Población	Muestra	
	Nº hoteles	Nº hoteles	Nº habitaciones
Hotel *****	3	3	415
Hotel ****	36	33	3.216
Hotel ***	97	63	3.274
Hotel **	119	50	1.531
TOTAL	255	149	8.436

Fuente: Elaboración propia.

La información de pertenencia a alguna cadena hotelera confirma el reducido número de establecimientos de este tipo en Galicia (15%).

La distribución de los 149 hoteles por localización revela que el 45% eran hoteles de ciudad, el 42% de playa, el 9% de interior y el 6% de carretera. Debido a la baja representatividad de los hoteles de interior y carretera decidimos no considerarlos en la investigación.

Por consiguiente, la muestra final queda constituida por 129 hoteles, lo que supone un error muestral global del $\pm 8,80\%$ (para un $p=q=0,5$ y un nivel de confianza del 95%).

IV.1. Recogida de información

La recogida de la información se realizó mediante una encuesta personal estructurada a directivos y empleados de recepción del sector hotelero gallego. En el cuestionario se pedía a los entrevistados que respondieran a un conjunto de ítems relativos a la realización de comportamientos de ciudadanía por parte de los empleados de recepción del hotel. El cuestionario estructurado se cumplimentó durante los meses de enero y febrero del 2002.

Para medir los CCO se utiliza una escala compuesta de 15 ítems adaptada de los trabajos de Van Dyne *et al.* (1994) y Bettencourt *et al.* (2001). La escala es tipo Likert de siete puntos, donde uno significa «fuertemente en desacuerdo» y siete significa «fuertemente de acuerdo».

Para valorar los CCOs, la mayoría de los estudios recurre a evaluaciones realizadas por los directivos (Mackenzie *et al.*, 1993); sin embargo, las auto-evaluaciones de los empleados pueden proporcionar una perspectiva más completa, ya que muchas acciones genuinas pueden escapar a la atención del director, que puede centrarse únicamente en las que le han impresionado (Organ, 1988). En este trabajo, los CCOs de los empleados de contacto se midieron tanto en base a las percepciones de los directores de los hoteles como de las auto-evaluaciones del propio personal de contacto. Tanto los directivos como el personal de contacto de los hoteles que participaron en la investigación eran relativamente jóvenes: el 65% tenía una edad comprendida entre 20 y 35 años, de los cuales el 72% eran mujeres. Con referencia a la antigüedad, el 17% de los empleados llevaba menos de un año trabajando en el hotel, el 44% entre uno y tres años y el 39% más de tres años.

V. RESULTADOS

V.1. Valoración de las escalas

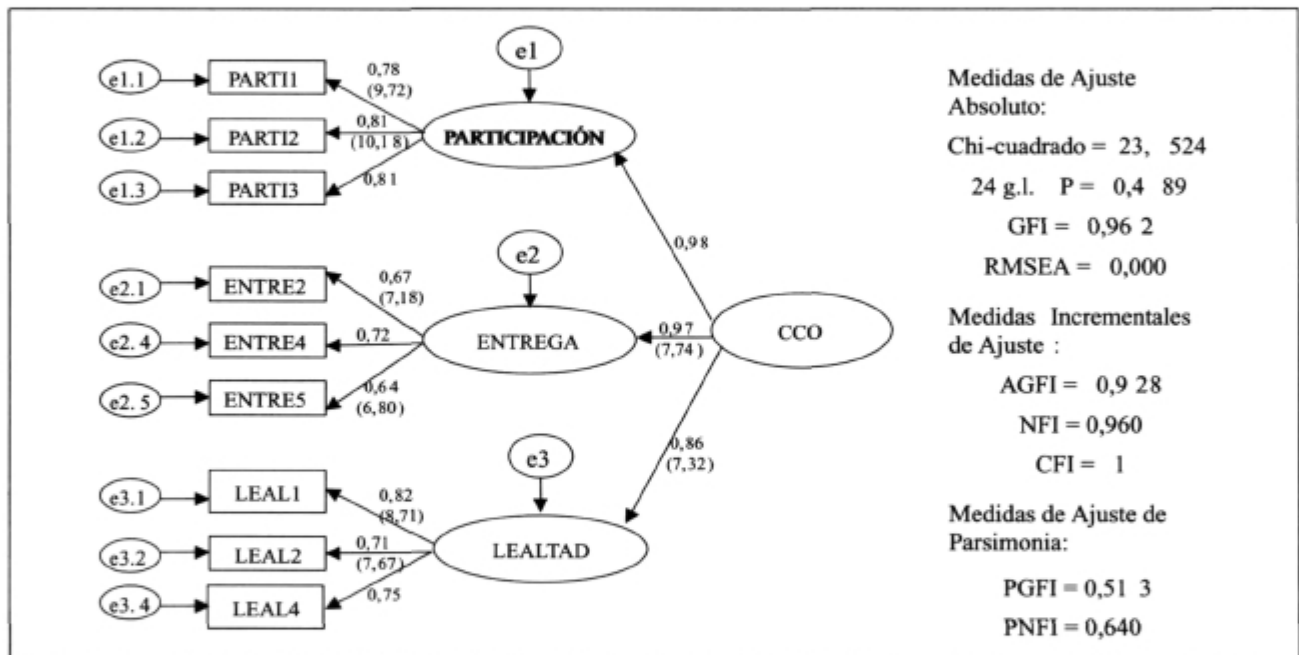
Tras realizar el análisis preliminar de los datos, que nos lleva a seguir la sugerencia de Bettencourt (1998) de considerar las opiniones de los directivos y del personal de contacto, se optó por analizar las relaciones a través de modelos de ecuaciones estructurales.

Primero se lleva a cabo un análisis factorial confirmatorio de segundo nivel a través del programa Amos 4,0. Tras la elimi-

nación de algunos items, la bondad del ajuste resultó satisfactoria, con una Chi-cuadrado de 23,524 con 24 grados de libertad y un nivel de significación del 0,489 (valor óptimo recomendado $p > 0,05$) (ver figura 1). Estos resultados indican que el modelo tiene capacidad para representar de

forma adecuada los comportamientos de ciudadanía organizativa. El resto de indicadores (7) también muestran un buen ajuste a los datos al obtener unos índices GFI y CFI próximos a 1 y un índice RMSEA que es igual a cero (valor óptimo recomendado $< 0,08$).

Figura 1
Análisis factorial de segundo nivel de los CCOs



Con este modelo se obtienen tres dimensiones —lealtad, entrega y participación— que representan cargas factoriales sustanciales sobre el constructor CCO (superiores a 0,5). En la figura 1 también se puede observar la validez convergente de cada una de las variables latentes, al apreciar que las estimaciones de los pesos de los indicadores de cada variable son estadísticamente significativos (ratios críticos superiores a 1,96, que aparecen en la figura entre parén-

tesis) y las magnitudes de sus cargas sustanciales.

Una vez comprobado que el modelo presenta un buen ajuste global, es preciso comprobar su consistencia interna (Hair *et al.*, 1999). Se realizaron los correspondientes análisis del estadístico alpha de Cronbach que complementamos con la fiabilidad compuesta y el análisis de la varianza extraída (ver tabla 3). Las escalas presentan unos índices

Alpha de Cronbach superiores a 0,6 y la fiabilidad compuesta muestra valores superiores a los recomendados, por lo que se puede considerar que las escalas son fiables. En lo que respecta a la varianza extraída presenta valores próximos o ligeramente superiores a 0,5. Estos resultados se consideran aceptables, aunque indican que la cantidad global de varianza de los indicadores explicada por la variable latente no es excesivamente elevada.

También se observa que las dimensiones de los comportamientos de ciudadanía organizativa presentan validez discriminante, ya que sus correlaciones al cuadrado son inferiores a los índices de varianza extraída y, en ningún caso, en los correspondientes intervalos de confianza se encontró el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988). Se puede, pues, afirmar que el modelo es válido y fiable.

Tabla 3
Fiabilidad de la escala CCO

Indicador	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída	Media
PARTI1: Informan sobre las sugerencias del cliente.	0,687	0,844	0,845	0,646	5,60
PARTI2: Facilitan sugerencias para mejorar el servicio.	0,727				
PARTI3: Comparten soluciones con otros compañeros.	0,721				
ENTRE2: Adaptan su comportamiento y el servicio.	0,583	0,719	0,726	0,474	5,68
ENTRE4: Cumplen los compromisos adquiridos.	0,516				
ENTRE5: Registran las preferencias de los clientes.	0,557				
LEAL1: Promocionan activamente los productos.	0,686	0,805	0,805	0,583	5,29
LEAL2: Ponen impedimentos a quedarse más tiempo.	0,610				
LEAL4: Comentan que es un buen lugar para trabajar.	0,664				

Fuente: Elaboración propia.

V.2. Influencia de las características de las empresas hoteleras sobre los CCOs

A continuación se pasa a analizar el modelo global donde intervienen conjuntamente todas las variables, con la intención de proceder al

ajuste del mismo y a la estimación de los parámetros que nos permitan determinar el cumplimiento de las hipótesis planteadas.

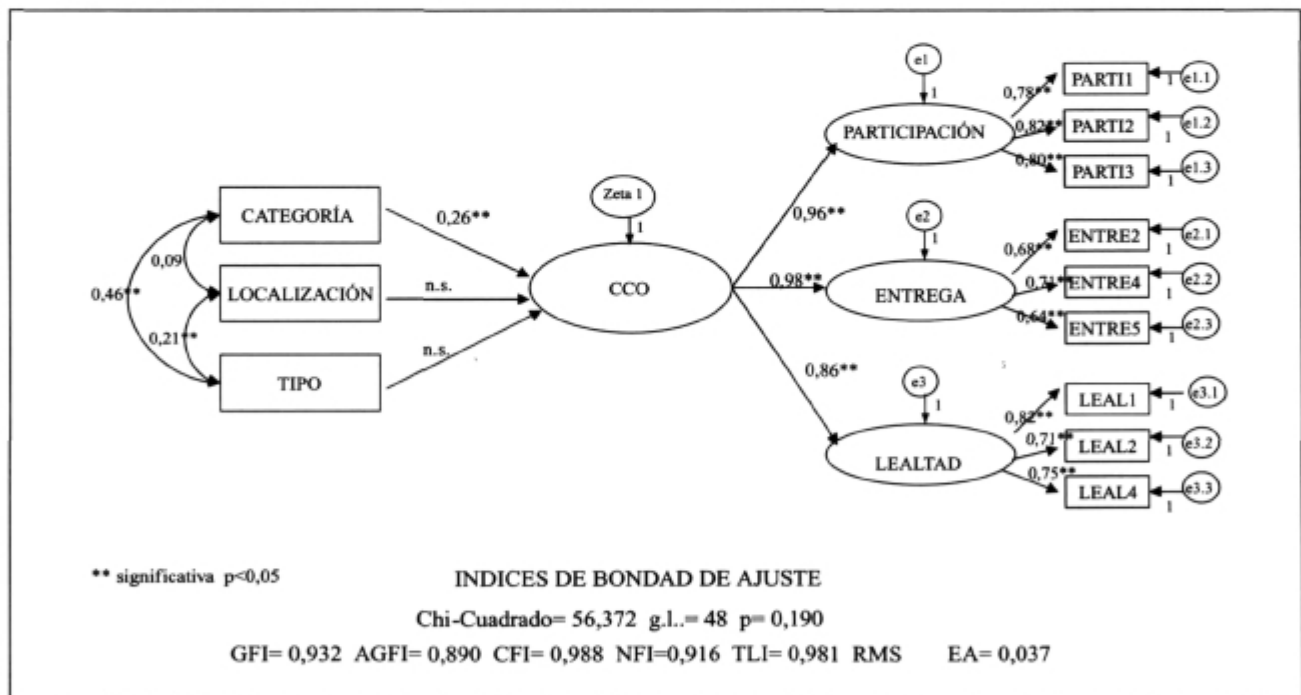
Las variables localización y pertenencia a una cadena recogen dos posibilidades (hoteles de playa y de ciudad, y hoteles

independientes e integrados a alguna cadena hotelera) por lo que es posible su consideración en el análisis estructural. Mientras que, la variable «categoría del hotel» tuvimos que reconvertirla en dos, agrupando en «categoría superior» los hoteles de cinco y cuatro estrellas y en «categoría inferior» los hoteles de tres y dos estrellas (8).

El modelo estructural recoge las relaciones entre las tres variables que representan

las características de las empresas hoteleras (categoría, localización y pertenencia, o no, a una cadena) y los CCOs. Como puede comprobarse en la figura 2, la variable CCO aparece representada como un factor de segundo orden con las tres dimensiones que ya fueron determinadas al estudiar la validez de la escala. Los índices de bondad del ajuste ($\chi^2=56,372,48$ g.l., CFI=0,986, RMSEA= 0,037) indican que el modelo presenta un ajuste aceptable a los datos.

Figura 2
Modelo características de las empresas hoteleras sobre los CCOs



Los coeficientes estandarizados y sus correspondientes ratios críticos aparecen en la tabla 4. Los resultados muestran que la categoría influye sobre los CCOs ($b=0,26$, $p < 0,05$), por lo que se confirma la hipótesis

1. Entonces, en los hoteles de categoría superior —cuatro y cinco estrellas— se realizan más comportamientos de ciudadanía organizativa por el personal de contacto que en los hoteles de dos y tres estrellas.

La localización y la pertenencia, o no, a una cadena no presentaron relaciones significativas (ratios críticos de 0,57 y 1,04 respectivamente). En consecuencia, las hipótesis 2 y 3 no se verifican. La localización geográfica y la pertenencia a una cadena no condicionan el desarrollo de los comportamientos de ciudadanía organizativa.

Adicionalmente, se ha examinado las relaciones de la categoría del hotel con cada una de las dimensiones del CCO. Los resultados indican que la categoría

tiene una influencia similar sobre la participación ($b=0,26$ $p<0,01$), la entrega de servicio ($b=0,38$ $p<0,01$) y la lealtad ($b=0,31$ $p<0,01$). Diversas investigaciones han encontrado que el efecto de los antecedentes sobre las dimensiones de CCO eran similares para todas ellas (Organ y Ryan, 1995). Si hubiera que destacar la dimensión en la que la influencia de la categoría es mayor, se resaltaría la entrega del servicio. En los hoteles de categoría superior, la entrega del servicio realizada por el personal de recepción, cumpliendo

Tabla 4
Resultados del ajuste del modelo características de empresa sobre CCO

	Parámetros estandarizados	Error estandarizados	Ratios críticos críticos
Regresión CCO ⇔ Categoría	0,260	0,196	2,494
Regresión CCO ⇔ Localización	0,052	0,156	0,573
Regresión CCO ⇔ Pertenencia a una cadena	0,107	0,199	1,042
Participación ⇔ CCO	0,960	—*	—
Entrega ⇔ CCO	0,987	0,095	7,713
Lealtad ⇔ CCO	0,866	0,097	7,344
Correlación Categoría - Localización	0,089	0,020	1,004
Correlación Categoría - P. a una cadena	0,466	0,019	4,779
Correlación Localización - P. a una cadena	0,214	0,020	2,370
Participación sobre PARTI1	0,786	—	—
Participación sobre PARTI2	0,819	0,107	9,800
Participación sobre PARTI3	0,807	0,115	9,642
Entrega sobre ENTRE2	0,682	—	—
Entrega sobre ENTRE4	0,719	0,124	7,206
Entrega sobre ENTRE5	0,648	0,167	6,570
Lealtad sobre LEAL1	0,821	—	—
Lealtad sobre LEAL2	0,715	0,094	8,254
Lealtad sobre LEAL4	0,751	0,099	8,728

(*) El parámetro se fijó igual a la unidad.

las normas de la organización y los compromisos adquiridos con los clientes, es mejor percibida que en los hoteles de menor categoría.

VI. CONCLUSIONES

En los últimos años, en el sector hotelero gallego destaca el incremento experimentado en el número de hoteles de categoría superior, así como la mayor implantación de las cadenas hoteleras.

Los resultados del estudio permiten verificar que los comportamientos de ciudadanía organizativa del personal de contacto conforman un constructo multidimensional compuesto por tres categorías de conductas altamente correlacionadas: participación, entrega y lealtad.

Asimismo hemos comprobado que la categoría del hotel influye sobre el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizativa en el personal de recepción: en los hoteles de categoría superior se realizan en mayor grado este tipo de comportamientos, lo que implica que sus empleados de recepción participan más en la vida organizativa a través de sugerencias relacionadas con el servicio, son más efectivos a la hora de proporcionar el servicio al cliente y promocionan más el hotel a terceras personas.

Por el contrario, no se ha encontrado relación entre la localización del establecimiento hotelero y la realización de comportamientos de ciudadanía organizativa por el personal de recepción, ni tampoco relación entre la pertenencia, o no, a una cadena y

este tipo de comportamientos. Entonces, el personal de recepción de los hoteles gallegos desarrolla CCOs con independencia de que se trate hoteles de playa o de ciudad, o que los hoteles sean independientes o estén integrados en una cadena.

Este resultado tiene importantes repercusiones para las empresas hoteleras. Conseguir que el personal de contacto desarrolle comportamientos de ciudadanía es un aspecto crítico para lograr la excelencia de servicio. La escala validada en este trabajo permitirá a las empresas hoteleras utilizar este instrumento para evaluar en el tiempo el desarrollo de los comportamientos de ciudadanía del personal de contacto. No obstante, lograr que el personal de contacto realice tales comportamientos puede ser difícil, dado que no se especifican formalmente.

Por último, creemos interesante reproducir el estudio en otros sectores de servicios, con otro tipo de personal de contacto y en otras zonas territoriales, así como tratar de identificar los antecedentes individuales y organizativos que estimulan a los empleados de contacto a desarrollar este tipo de comportamientos.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, T. (2001): El liderazgo y la calidad en el sector hotelero. Fundación FYDE, Caja Canarias.
- BETTENCOURT, L. (1998): The service-oriented citizenship performance of customer-contact employees, UMI dissertation, USA.
- BETTENCOURT, L.; MEUTER, M. y WINNER, K. (2001): *A comparison of attitude, personality and know-*

- wledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. En: *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n.º 1, pp. 29-41.
- BIENSTOCK, C.; DEMORANVILLE, C. y SMITH, R. (2003): *Organizational citizenship behavior and service quality*. En: *The journal of Services Marketing*, vol. 17, n.º 4, pp. 357-378.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H. y TETREAUULT, M. S. (1990): *The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents*. En: *Journal of Marketing* vol. 54 (Jan.), pp. 71-84.
- BOSHOFF, C. y ALLEN, J. (2000): *The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance*. En: *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, n.º 1, pp. 63-90.
- BOWEN, D. E. y SCHNEIDER, B. (1985): *Boundary-spanning-role employees and the service encounter: some guidelines for management and research*, en Czepiel J. A.; Solomon M. R. y Surprenant C. F. (eds), *The service encounter*, Lexington : Lexington books.
- BRIEF, A. y MOTOWIDLO, S. (1986): *Prosocial organizational behaviors*. En: *Academy of Management Review*, vol. 11, october, pp. 710-725.
- CROSBY, L. A. y STEPHENS, N. (1987): *Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry*. En: *Journal of Marketing Research*, v. 24, November, pp. 404-411.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R. y COWLES, D. (1990): *Relationship quality in service selling: an interpersonal influence perspective*. En: *Journal of Marketing*, vol. 54, July, pp. 68-81.
- DABHOLKAR, P. A.; SHEPHERS, C. y THORPE, D. I. (2000): *A comprehensive framework for service quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study*. En: *Journal of Retailing*, vol. 76, n.º 2, pp. 139-173.
- GEORGE, W. R. (1990): *Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level*. En: *Journal of Business Research*, vol. 20, January, pp. 63-70.
- GEORGE, J. y BETTENHAUSEN, K. (1990): *Understanding prosocial Behavior, sales performance and turnover: A Group-Level analysis in a service context*. En: *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, december, pp. 698-709.
- GEORGE, J. y BRIEF, A. (1992): *Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship*. En: *Psychological Bulletin*, vol. 112, pp. 310-329.
- GRAHAM, J. (1991): *An essay on organizational citizenship behavior*. En: *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, 249-270.
- GRÖNROOS, C. (1990): *Service Management and Marketings*, Lexington Books, Lexington, MA.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TARHAM, R.; y BLACK, W. (1999) *Análisis multivariante*. Ed. Prentice Hall Iberia, S. R. L., Madrid.
- HARTLINE, M. D. y FERRELL, O. C. (1996): *The management of customer-contact service employees: an empirical investigation*. En: *Journal of Marketing*, vol. 60, october, 52-70.
- JAYASURIYA, R. (1998): *Measuring service quality in IT services: Using service encounters to elicit quality dimensions*, En: *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 18, n.º 1, pp. 11-23.
- KATZ, D. (1964): *The motivational basis of organizational behavior*. En: *Behavioral Science*, vol. 9, april, 131-146.
- KELLEY, S. y HOFFMAN, D. (1997): *An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality*. En: *Journal of Retailing*, vol. 73, fall, 407-427.
- LOIS, C. y SANTOS, X. M. (2001): *Galicia en AECIT (Asociación Española de Expertos Científicos)*

- en Turismo), La actividad turística española en 2000, Instituto de Estudios Turísticos, Madrid, pp. 377-390.
- LÓPEZ, C. y SERRANO, A. (2002): *La influencia de la localización y la categoría en la calidad del servicio hotelero: Un análisis en Cantabria*. En: *Papers* n.º 31/32, pp. 138-159.
- MACKENZIE, S.; PODSAKOFF, P. y FETTER, R. (1993): *The impact of Organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance*. En: *Journal of Marketing*, vol.57, January, 70-80.
- MORRISON, E. (1994): *Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective*. En: *Academy of Management Journal*, vol. 37, n.º 6, pp. 1543-1567.
- MORRISON, E. (1996): *Organizational citizenship behavior as critical link between HRM practices and service quality*. En: *Human Resource Management*, vol. 35, winter, pp. 493-512.
- NETEMEYER, R.; BOLES, J.; MCKEE, D. y MCMURRIAN, R. (1997): *An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context*. En: *Journal of Marketing*, vol. 61, July, pp. 85-98.
- ORGAN, D. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington.
- PARASURAMAN, A. (1987): *Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success*. En: *Journal of Services Marketing*, vol. 1 n.º 1 pp. 39-46.
- PAULIN, M.; FERGUSON, R. J. y PAYAUD, M. (2000): *Business effectiveness and professional service personnel: relational or transactional managers?*. En: *European Journal of Marketing*, vol. 34, n.º 3-4, pp. 453-471.
- PODSAKOFF, P. y MACKENZIE, S. (1994): *Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness*. En *Journal of Marketing Research*, vol. 31, August, pp. 351-363.
- PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, S.; PAINE, J. y BACHRACH, D. (2000): *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. En: *Journal of Management*, 1 vol 26, n.º 3, pp. 513-563.
- RYAN, J. (2002): *Work values and organizational citizenship behaviors: values that work for employees and organizations*. En: *Journal of Business Psychology*, vol. 17, n.º 1, pp. 123-132.
- SCHNEIDER, B.; WHEELER, J. y COX, J (1992): *A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes*. En: *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, October, pp. 705-716.
- SMITH, C, ORGAN, D. y NEAR, J. (1983): *Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents*. En: *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, November, pp. 653-663.
- VAN DYNE, L.; GRAHAM, J. y DIENESCH, R. M. (1994): *Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation*. En: *Academy of Management Journal*, vol. 37, n.º 4, pp. 765-802.
- VÁZQUEZ, R. y DÍAZ, A. M. (2001): *Calidad de servicio en turismo: gestión empresarial en función del conocimiento de las expectativas de los clientes*. En: *Papers de Turisme*, n.º especial calidad, pp. 87-114.
- WINSTED, K. J. (2000): *Service behaviors the lead to satisfied customers*. En: *European Journal of Marketing*, vol. 34, n.º 3-4, pp. 399-417.

NOTAS

- (1) Aunque su efecto en la organización es modesto cuando se consideran acontecimientos aislados, los CCO tienen un gran impacto organizativo cuando se agregan muchos empleados, unidades organizativas y tiempo (Ryan, 2002).

(2) La mayoría se han centrado en el área de ventas o específicamente en servicios financieros.

(3) Graham (1991) considera comportamientos tradicionales en el desarrollo de la tarea, comportamientos organizativos sociales y comportamientos políticos (participación organizativa responsable). Estos últimos generalmente han sido omitidos en estudios anteriores.

(4) Bettencourt *et al.* (2001) han propuesto sustituir la denominación «obediencia de servicio» por la de «entrega de servicio», dada la importancia de que el personal lleve a cabo comportamientos de entrega de servicio fiables y responsables.

(5) En factores como la fiabilidad y capacidad de respuesta transmitida por los camareros de los hoteles.

(6) Se pueden considerar otros criterios ya que estas empresas pueden solicitar a la administración

el reconocimiento de algún tipo de especialización en función de los servicios ofrecidos (balnearios, etc.) o por su localización (playa, etc.).

(7) Se han utilizado medidas de bondad del ajuste absoluto la chi cuadrado del modelo estimado, y el Índice de Bondad del Ajuste (GFI), completando su análisis con el del Error de aproximación Cuadrático medio (RMSEA) para obtener una medida de la importancia de los residuos; como medidas de ajuste incremental se consideraron el Índice de Bondad del Ajuste (AGFI), el Índice Ajuste Comparativo (CFI), por último el ajuste de parsimonia se evaluó mediante los valores del índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI).

(8) Se calcularon para esta dos categorías las correlaciones biseriales puntuales con el resto de los indicadores, que no presentaron grandes diferencias con las correlaciones de Pearson utilizadas para los cálculos por Amos 4,0.