

COMPORTAMIENTOS DEL PERSONAL DE CONTACTO Y SU INFLUENCIA EN LA EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA HOTELERA

M^a Teresa García Garazo (oetere@usc.es)

Departamento de Organización de Empresas y Comercialización
Universidad de Santiago de Compostela

ABSTRACT

El personal de contacto representa el servicio de cara al cliente y determina la percepción del cliente sobre la calidad de servicio. De hecho, en estos últimos años, las empresas hoteleras están realizando un gran esfuerzo en mejorar no sólo la satisfacción del cliente, sino también la del personal de contacto, cuyas actitudes y comportamientos afectan directamente a la naturaleza y calidad de la entrega de servicio. Conseguir que el personal de contacto desarrolle comportamientos de ciudadanía organizativa (CCO) es un aspecto crítico, ya que se trata de comportamientos discrecionales, no reconocidos explícita o directamente en el sistema formal de recompensas existente en la organización, pero que promueven su funcionamiento efectivo.

El objetivo del trabajo es identificar los comportamientos de ciudadanía organizativa desarrollados por el personal de contacto y analizar su influencia sobre la efectividad de las organizaciones hoteleras ya que la mayoría de las investigaciones realizadas se han centrado en otros sectores.

Palabras clave: Comportamientos de ciudadanía, calidad, personal de contacto.

1. INTRODUCCIÓN

Muchos servicios turísticos, especialmente los servicios hoteleros, están caracterizados por un alto grado de interacción personal, donde el personal implicado en el contacto directo con el cliente representa a la empresa, define el producto y lo promueve directamente hacia el consumidor. El personal debe observar las señales que le dicen como el cliente recibe el servicio para poder modificar su comportamiento y lograr mejorar la satisfacción del cliente.

Sin embargo, a menudo el personal de contacto no tiene libertad suficiente para relacionarse con el cliente. No está formado para comprender la importancia de la participación del cliente en la producción del servicio lo que lleva a obtener personal desmotivado y por consiguiente clientes insatisfechos (Nyquist, Bitner y Booms 1985). Algunas empresas tratan de eludir esta situación reconociendo la importancia del encuentro de servicio y gestionando relaciones efectivas a través de la identificación de los diversos comportamientos que pueden llevar a la satisfacción del cliente.

Katz (1964) señaló que un comportamiento imprescindible para el funcionamiento efectivo de la

organización es estimular la buena voluntad del empleado de llevar a cabo acciones innovadoras y espontáneas que van más allá de los requerimientos formales de su puesto. Acciones que fueron denominados por Smith, Organ y Near (1983) como “Organizational Citizenship Behaviors” (Comportamientos de Ciudadanía Organizativa). Los CCO se han definido de diferentes maneras, aunque muchas de estas definiciones comparten elementos clave que indican que (Organ 1988, Mackenzie, Podsakoff y Fetter 1993, Podsakoff y MacKenzie 1994):

- Representan comportamientos más allá de lo formalmente prescrito en un papel.
- Son discrecionales por naturaleza.
- No aparecen en el contexto de la estructura de recompensas formales de la organización.
- Son importantes para el funcionamiento y el éxito de una organización.

Donavan (1999) sugiere que los comportamientos de ciudadanía del personal de contacto puede ser vistos como una filosofía del marketing interno. Esta filosofía tendrá un significativo impacto en el tipo de relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados y, por consiguiente, afectará al nivel de CCO que el empleado desarrolla. Probablemente los empleados que sienten que la organización se preocupa por ellos basarán su relación más en lo social que en lo económico. Una organización que envía un mensaje sincero y claro de que valora a sus empleados y que se identifica con sus objetivos, estimulará al personal a esforzarse más de lo esperado desarrollando comportamientos de ciudadanía organizativa. Comportamientos, que aunque no son parte de los requerimientos formales del trabajo, son importantes para asegurar la calidad de servicio ya que se trata de acciones que el cliente también tiene en cuenta a la hora de valorar el servicio (George y Bettenhausen 1990).

Numerosos estudios se han centrado en la conceptualización y medida del constructo CCO, en sus antecedentes, mediadores y resultados clave (MacKenzie, Podsakoff y Fetter 1993; Van Dyne, Graham y Dienesch 1994; Podsakoff y MacKenzie 1994; Netemeyer, Boles, McKee y McMurrian 1997). Sin embargo, a pesar de que estos comportamientos son muy importantes para las empresas hoteleras, dado que el personal de contacto entrega directamente el servicio y representa a la empresa, se ha realizado muy poca investigación en este sector.

2. COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA DEL PERSONAL DE CONTACTO

La mayoría de los estudios sobre comportamientos de ciudadanía organizativa se han centrado principalmente en el modelo que proviene de la escuela asociada a la Universidad de Indiana. Sus investigadores desarrollaron una distinción conceptual entre intra-rol o comportamientos dependientes de la tarea y extra-rol o contribuciones sociales (Brief y Motowidlo 1986, Organ 1988) e identificaron como dimensiones de estos comportamientos: altruismo “altruism”, cortesía “courtesy”, deportividad “sportmanship”, civismo “civic virtue” y conciencia “conscientiousness”. En la tabla 2 aparecen las definiciones de estas dimensiones que generalmente han mostrado una mayor correlación con las medidas de actitud (satisfacción en el trabajo) que con las medidas tradicionales de rendimiento del empleado.

Mackenzie, Podsakoff y Fetter (1993) han desarrollado una escala con estas cinco dimensiones que ha sido muy utilizada en el área de ventas. Algunos investigadores han agrupado varias de estas categorías y han propuesto otras nuevas. Así, Podsakoff y MacKenzie (1994) consideran principalmente 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, debido a las dificultad de diferenciación entre ellas.

Organ (1988)	Podsakoff y MacKenzie (1994)	Graham (1991) Van Dyne et al (1994)	Betencourt, Meuter y Gwinner (2001)
Deportividad Aceptación de circunstancias no ideales por parte de los empleados	Deportividad Aceptación de circunstancias no ideales del trabajo sin quejas		
Virtud cívica Participación responsable en la vida política de la empresa, acudiendo a reuniones o realizando tareas no indicadas	Virtud cívica Implicación en la vida política de la empresa, acudiendo a reuniones o realizando tareas no indicadas	Participación Comportamientos que indican involucración activa y responsable del personal en el gobierno y desarrollo de la organización a través de sugerencias	Participación El personal de contacto se involucra en el desarrollo de una orientación al servicio a través de sugerencias para mejorar el servicio o solucionar problemas con clientes
Altruismo Comportamientos discrecionales de ayuda o apoyo a otros miembros de la organización en sus tareas	Comportamientos de ayuda Incluyen Altruismo: acciones voluntarias para ayudar a otros con problemas del trabajo.		
Cortesía Comportamientos dirigidos a prevenir o evitar problemas derivados de la relación de trabajo con los compañeros.	Cortesía: acciones que ayudan a prevenir problemas del trabajo Pacificador: acciones que ayudan a prevenir o resolver conflictos interpersonales		
Conciencia Deseo de superar los requerimientos formales del puesto de trabajo en aspectos como puntualidad o conservación y mantenimiento de los recursos de la organización.		Obediencia Utilización cuidadosa de los recursos organizativos y cumplimiento de los procedimientos de trabajo respetando las reglas e instrucciones	Entrega del servicio Comportamientos del personal de contacto que indican responsabilidad sirviendo al cliente y seguimiento de las reglas.
		Lealtad Acciones que indican fidelidad a la organización como un todo más allá de intereses individuales de grupo o de departamento	Lealtad Comportamientos del personal de contacto que tratan de promocionar y proteger los intereses de la empresa frente a terceros

Tabla 1: Comparación de dimensiones de comportamientos de ciudadanía organizativa

Posteriormente, Graham (1991) sostiene que el límite entre el comportamiento intra-rol y extra-rol no está definido claramente y que varía dependiendo de las personas, trabajos, organizaciones y circunstancias de trabajo en las que se encuentra cada persona. Para evitar esta dificultad, Graham (1991) propone una segunda aproximación en la que la ciudadanía organizativa puede ser entendida como un concepto global que incluye todos los comportamientos positivos relevantes de los miembros de una organización. Esta amplia definición incluye comportamientos tradicionales en el desarrollo de la tarea, comportamientos organizativos sociales y comportamientos políticos (participación organizativa responsable), que generalmente han sido omitidos en estudios anteriores.

Graham (1991) y Van Dyne, Graham y Dienesch (1994) identificaron tres categorías de comportamientos de ciudadanía (lealtad, obediencia y participación) en los que se incluyen indicadores de interés potencial para los investigadores de marketing. Otros estudios empíricos también soportan la distinción de comportamientos de lealtad, obediencia y participación (Moorman y Blakely 1995).

Si se compara las cinco dimensiones de la Universidad de Indiana, propuestas por Organ (1988), con las de Graham (1991) (Tabla 1), se observa que la dimensión “civismo” es similar a “participación”, aunque no captura completamente el alcance de los comportamientos de participación, ya que estos últimos revelan una mayor profundidad al considerar la auto-formación o la realización de sugerencias constructivas.

También se revela una similitud entre la dimensión “conciencia” y “obediencia”. Ambas consideran las reglas que se deben seguir en una actuación. Sin embargo, obediencia pone un mayor énfasis en comportamientos relativos a la tarea, no sólo atención y puntualidad, como propone la Universidad de Indiana.

Sin embargo, Borman y Motowidlo (1993) indicaron que algunas de las dimensiones de CCO son más apropiadas o más importantes para ciertos tipos de organizaciones que para otras. Por ello este trabajo cree que sería importante identificar las dimensiones específicas de los comportamientos de ciudadanía del personal de contacto en las empresas hoteleras.

El personal de contacto no es sólo la persona que se relaciona directamente con el cliente, sino que, a los ojos del cliente, representa a la empresa de dos formas (Booms y Bitner 1981):

- Desarrollando y promocionando los servicios. Será responsable de la promoción de los productos y servicios y de vender la empresa a los clientes.
- Promocionando y defendiendo la empresa. Su posición de cara al cliente es importante debido a que transmite aspectos positivos de la empresa y la defiende de posibles críticas.

Además el personal de contacto tiene la oportunidad de identificar (Hartline y Ferrell 1996):

- Las necesidades del cliente.
- Los problemas que ocurren en la empresa.
- Los factores organizativos que facilitan o impiden la entrega de un servicio excelente.

Bettencourt, Meuter y Gwinner (2001) siguiendo las aportaciones de Van Dyne, Graham y Dienesch (1994) identificaron también tres categorías de comportamientos de ciudadanía en empresas de servicio:

- Lealtad: Refleja acciones que hacen referencia a la promoción de la empresa frente a terceros, a la protección y defensa frente amenazas externas y al compromiso con la empresa incluso en circunstancias adversas a través de la cooperación para alcanzar los intereses de la empresa en su conjunto (Podsakoff, Mackenzie, Paine, Bachrach 2000). Comportamientos que provienen principalmente de la satisfacción del personal (Bettencourt, Meuter y Gwinner 2001).

- Entrega de servicio: se trata del personal de contacto que desarrolla las tareas de forma concienzuda, es responsable a la hora de satisfacer al cliente, tiene una actitud positiva y trata de cumplir las promesas realizadas a los clientes. Aunque también, desviarse de los procedimientos de la empresa adaptando su comportamiento a las demandas individuales también puede ser una regla para proporcionar un servicio más personalizado. Empleados orientados al servicio y con empatía pueden satisfacer las necesidades de los clientes a través de una entrega de servicio superior. Los resultados de Bettencourt, Meuter y Gwinner (2001) revelan que ambos factores influyen positiva y directamente sobre los comportamientos de entrega de servicio.
- Participación: El personal de contacto tiene un papel determinante en el desarrollo y gobierno de la empresa al ser una fuente importante de información sobre las necesidades del cliente y la innovación en el servicio (Bowen y Schneider 1985). Participa en el desarrollo de la calidad de servicio a través de sugerencias y se mantiene al día en temas relacionados con los clientes. El liderazgo es importante a la hora de reforzar y desarrollar una relación entre la dirección y el personal de contacto. Los resultados de Bettencourt (1998) también demuestran que el liderazgo participativo influye de forma directa sobre la participación.

3. COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA Y EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA

La efectividad de la organización depende de la conformidad del personal para seguir las instrucciones y reglas organizativas asignadas a su tarea. Pero también de sus acciones espontáneas e innovadoras: cooperación, ideas constructivas, auto-formación, desarrollo de un clima de trabajo favorable y protección de los recursos organizativos (Katz 1964).

Ostroff (1992) sugiere que los CCOs representan un mecanismo de adaptación interna, ya que si los empleados consiguen ir más allá de los requerimientos formales ayudarán a la organización a adaptarse a las circunstancias cambiantes del mercado (nuevas demandas de los clientes, cambios en la tecnología y un mayor énfasis en el servicio). Las organizaciones que desarrollen estos comportamientos serán capaces de adaptarse más flexiblemente a los cambios del entorno. Esta línea de razonamiento es soportada por Brown y Mitchell (1993), quienes examinaron obstáculos organizativos al rendimiento en empresas de servicios. La falta de cooperación entre trabajadores era el obstáculo que influía más negativamente en la satisfacción del cliente.

A pesar de la contribución de los CCO en la efectividad organizativa, pocos estudios en servicios han analizado esta relación. Podsakoff y Mackenzie (1994) examinaron el impacto de tres formas de CCO (comportamientos de ayuda, deportividad y virtud cívica) en el rendimiento de agencias de seguros de vida y Podsakoff, Ahearne y Mackenzie (1997) estudiaron su impacto en la cantidad y calidad de rendimiento en grupos de trabajo.

Las investigaciones ofrecen diferentes explicaciones de la contribución del comportamiento ciudadano al rendimiento organizativo (Organ 1988, Podsakoff y Mackenzie 1994; Netemeyer, Boles, Mckee y Memurrian 1997):

- Permite que los supervisores y otros empleados destinen una mayor proporción de su tiempo a las actividades productivas de planificación, análisis organizativo y resolución de problemas.
- Reduce la necesidad de las organizaciones de destinar recursos escasos a funciones como disciplina y formación, asignándolos a un propósito productivo más inmediato.
- Permite a la organización capitalizar las sinergias de grupo, ya que estos comportamientos facilitan las interdependencias entre los miembros de la unidad de trabajo e incrementa los resultados colectivos alcanzados.

- Ayuda a atraer y retener a los mejores en un ambiente de trabajo positivo.
- Mejora la habilidad de adaptarse a los cambios del entorno externo a través de las sugerencias del personal.

Los comportamientos del personal de contacto que faciliten la entrega de servicio, realcen la imagen de la organización y refuercen la experiencia favorable del cliente deberían contribuir a la efectividad de la empresa (Morrison 1996). Para su análisis esta investigación se ha centrado en dos indicadores de la efectividad del servicio: (1) la calidad y (2) el índice de ocupación.

3.1. EFECTO DE LOS CCO EN LA CALIDAD DE SERVICIO

Hartline y Ferrel (1996) examinaron la importancia relativa de las relaciones del personal de contacto con la dirección y los clientes y obtuvieron que la relación empleado-cliente es el determinante más importante de la percepción sobre calidad de servicio. Encontraron que cuando el personal se siente eficaz y satisfecho en el trabajo, se incrementa la calidad de servicio percibida por los clientes. En las empresas hoteleras, al realizarse simultáneamente la producción y el consumo, será más probable que el personal de contacto que está satisfecho y seguro en su trabajo rinda mejor durante el encuentro de servicio y realice un mayor esfuerzo en resolver las dificultades inherentes a su trabajo desarrollando CCO, lo que a su vez llevará a una mayor calidad de servicio.

La importancia de los comportamientos de ciudadanía para asegurar la calidad parecen obvias; cómo conseguirlo está lejos de ser tan fácil. La literatura en calidad de servicio argumenta la importancia de las sugerencias que realiza el personal de contacto para mejorar la calidad, es decir comportamientos “cívicos” o de “participación” (George y Brief 1992). Es probable que los empleados que son corteses y que cooperan unos con otros, tiendan a cooperar y ser corteses con los clientes (Morrison 1996). También estarán deseando ayudar a que los clientes alcancen sus objetivos, por lo que exhibirán comportamientos altruistas (Kelley y Hoffman 1997). El estudio de Podsakoff y Mackenzie (1997) encontró que los comportamientos de ayuda influían sobre la calidad.

Dada la importancia de los CCO en la calidad de servicio es importante considerar como la organización puede asegurar que los empleados desarrollan estos comportamientos. Morrison (1996) identificó prácticas específicas orientadas al servicio como el empowerment y el intercambio social que pueden utilizarse para alcanzar CCO y, a su vez, calidad de servicio. Comprender el papel de las variables a nivel organizativo es particularmente importante si la organización desea alcanzar CCO. En la medida en que la empresa establezca prácticas orientadas al servicio, el empleado tenderá a proporcionar CCO y lograr un nivel de calidad más alto. Argumentos que llevan a proponer la primera hipótesis de la investigación del siguiente modo:

H1: Los CCO desarrollados por el personal de contacto influyen positivamente en la calidad de servicio proporcionada.

3.2. EFECTO DE LOS CCO EN EL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

En el estudio de Podsakoff y Mackenzie (1994) se encontró que las tres dimensiones de CCO tenían un efecto significativo en el rendimiento global de la organización; en conjunto explicaban el 17% de la varianza del rendimiento. Walz y Niehoff (1996) consiguieron resultados similares en el sector de la restauración, obteniendo que el 29% de la varianza del rendimiento estaba explicada por dichos comportamientos.

Sin embargo, los comportamientos de forma individual no contribuían en la misma medida al rendimiento y, contrariamente a lo esperado los comportamientos de ayuda influían negativamente (Podsakoff y

Mackenzie 1994). Resultado que puede ser debido a la alta rotación de empleados o a características de la empresa.

La evidencia empírica sugiere que los CCO mejoran la efectividad de las ventas de la organización (Mackenzie, Podsakoff y Fetter 1993, Podsakoff y Mackenzie 1994). También, Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach (2000) después de analizar diferentes trabajos indican que el efecto de estos comportamientos es tan grande como el efecto de la actuación in-rol, y que el rendimiento organizativo debe ser definido de forma amplia no considerando solo medidas financieras, como rentabilidad y crecimiento en ventas. En este trabajo al analizar las empresas hoteleras se considera la variación del índice de ocupación (Au y Tse 1995). Así, la hipótesis propuesta quedaría como sigue:

H2: Los CCO desarrollados por el personal de contacto influyen positivamente en la variación del índice de ocupación.

4. ESTUDIO EMPÍRICO

La recogida de la información se realizó mediante una encuesta personal estructurada a empresas hoteleras de la Comunidad Autónoma Gallega. Como marco muestral se ha utilizado las Guías de hoteles 2001 editadas por Turespaña y por la Consellería de Turismo de Galicia. Los hostales y hoteles de una estrella, aun siendo establecimientos susceptibles de incorporar a la muestra, no se consideraron al ser generalmente empresas de carácter familiar con un reducido número de empleados

La muestra final quedó constituida por 149 hoteles. Para cada hotel se recogieron dos cuestionarios, uno de la dirección y otro de un empleado de recepción. Los ítems utilizados en la medición de los comportamientos de ciudadanía organizativa se recogen de la escala propuesta por Bettencourt, Meuter y Gwinner (2001), siguiendo las aportaciones de Van Dyne, Graham y Dienesch (1994). La calidad de servicio del hotel se evalúa a través de siete indicadores, tres elaborados por Bitner y Hubert (1994) y cuatro que se desarrollaron para la investigación.

4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Las variables demográficas de la dirección y del personal de recepción nos indican que los directivos encuestados poseían en mayor medida estudios de diplomatura/TEAT (40%) seguido de bachillerato/f. profesional y licenciatura, ambos con un 21%. La muestra del personal estaba constituida principalmente por jóvenes, ya que el 65% tenía una edad comprendida entre 20 y 35 años, de los cuales el 72% eran mujeres (sobre la muestra representan el 64%). 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. Destacan principalmente los empleados con estudios a nivel de bachillerato/formación profesional (38%) y diplomatura/Teat (38%); en menor medida los que poseen licenciatura (9%).

Las características de los hoteles de la muestra final se recogen en la tabla 2. La última columna representa la proporción que supone los establecimientos de la muestra sobre la población, de acuerdo con los datos de la Consellería de Turismo de Galicia.

Por categoría se pone de manifiesto el reducido número de hoteles de 5 estrellas que existe en Galicia, aunque recientemente se ha dado a conocer proyectos que van a modificar esta situación. Los hoteles de 4 estrellas siguen la tendencia de crecimiento de los últimos años. La distribución de los hoteles según su localización revela una mayor proporción de los hoteles de ciudad (41%) seguidos de los de playa (35%). En Galicia, la mayoría de los hoteles de categoría media alta se localizan en el núcleo urbano. Santiago experimentó un fuerte crecimiento en la oferta hotelera en los últimos años debido al Xacobeo y la capitalidad cultural.

Tipo de hotel	Nº	Categoría	Nº habitaciones	Nº hoteles de la muestra	% sobre población
Playa	52	Hoteles *****	415	3	100
Interior	19	Hoteles ****	3.216	33	92
Ciudad	61	Hoteles***	3.274	63	65
Carretera	17	Hoteles **	1.531	50	42
TOTAL	149	TOTAL	8.436	149	

Tabla 2: Distribución de la muestra por categorías

El análisis por tamaño señala que la dimensión media de los hoteles es de 57 habitaciones. La dimensión media del hotel español es de 44 habitaciones, pero si no se consideran los hostales, pensiones y hoteles de una estrella, como en el caso de la muestra, la dimensión media alcanza las 98 habitaciones. Entonces los hoteles gallegos son relativamente pequeños.

El ratio empleados por habitación indica que hay un trabajador por cada tres habitaciones, cifra elevada que no difiere sustancialmente del ratio medio obtenido por la Federación Española de Hoteles a nivel nacional (0,38). La media en todas las categorías hoteleras es de 0,32.

Según el informe de la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, Galicia es la Comunidad Autónoma, junto con Asturias y Cantabria en que el número de hoteles propiedad de cadena no supera el 10%. En la muestra el 15% de los hoteles pertenecen a una cadena. Se observa un crecimiento de los hoteles integrados en una cadena o grupo; en 1999 representaban el 9,3%, con un incremento del 20% con respecto a 1997.

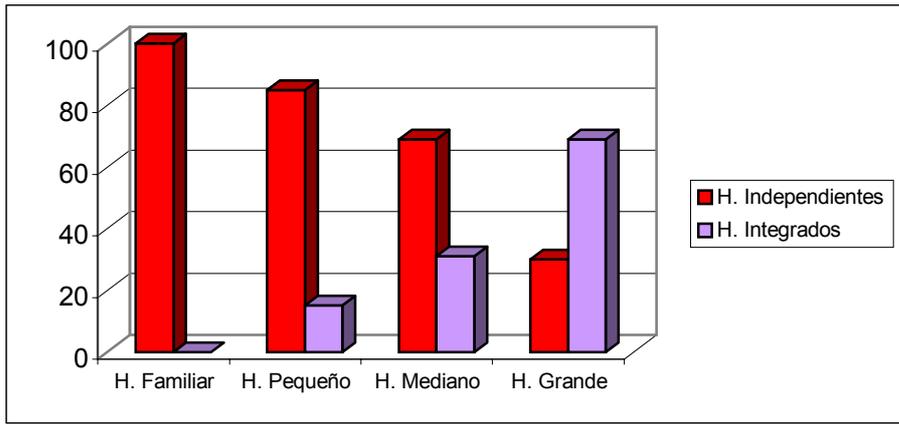
El informe ACHE indica que los hoteles que pertenecen a alguna cadena son de mayor dimensión y categoría. Para contrastar esta información en la muestra investigada elaboramos una tabla de contingencia que relaciona la proporción de hoteles integrados en cadenas o grupos y el tamaño del hotel (número de habitaciones).

En el gráfico1 se puede observar un incremento gradual del porcentajes de hoteles integrados a medida que aumenta el tamaño. Los hoteles agrupados son más del doble de los independientes en la categoría “grande”. El nivel de significación de la chi-cuadrado nos confirma la relación de dependencia entre las variables.

También, por categoría existe una relación significativa. Como se observa en el gráfico 2 la proporción de hoteles integrados a una cadena o grupo crece con la categoría del hotel.

Por último con referencia a la localización, existe una elevada tasa de integración entre los hoteles de ciudad.

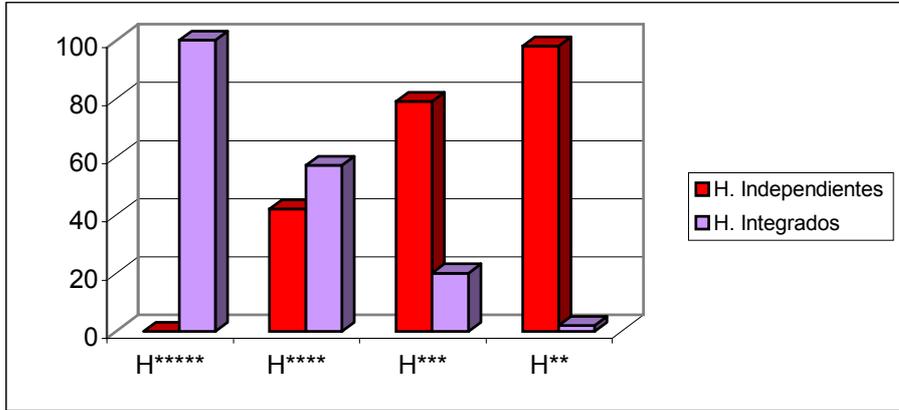
Por tanto se verifica que los hoteles de mayor dimensión y categoría, y localizados en núcleos urbanos pertenecen en mayor medida a cadenas o están integrados en asociaciones.



CHI-CUADRADO

Valor = 37,323
 Grados de L. = 3
 Significación = 0,00

Gráfico 1: Proporción de hoteles integrados e independientes según tamaño



CHI-CUADRADO

Valor = 43.354
 Grados de L. = 3
 Significación = 0,00

Gráfico 2: Proporción de hoteles integrados e independientes según categoría

4.2. ANÁLISIS DE RELACIONES CAUSALES

Tras realizar un análisis preliminar de los datos, se ha optado por el empleo de los modelos de ecuaciones estructurales, porque permiten, en primer lugar estimar las relaciones de dependencia múltiples existentes entre las variables dependientes e independientes y, en segundo lugar por su capacidad para representar conceptos no observados en estas relaciones.

A continuación se procedió a evaluar la fiabilidad y validez de las escalas de medidas realizando un análisis factorial confirmatorio para cada una de ellas, mediante el programa informático AMOS 4.

De la escala “calidad de servicio” adaptada de la de Bitner y Hubert (1994) no todos los indicadores fueron significativos, por lo que se procedió a depurarla eliminando los ítems CALI3, CALI4 y CALI6, que no eran sustanciales ni significativos. Los resultados mostraron que el modelo individual del resto de los ítems presentaba un buen ajuste a los datos (Chi-cuadrado= 2,706 , p=0,258 , CFI=0,99) (tabla3).

Para analizar la consistencia interna de la escala, se realizó los correspondientes análisis del estadístico

alpha de Cronbach que complementamos con la fiabilidad compuesta y el análisis de la varianza (tabla 3). Las escalas presentan unos índices de Alpha de Cronbach superiores a 0,6 y la fiabilidad compuesta muestra unos valores superiores a los recomendados, por lo que podemos considerar que esta escala es fiable. En lo que respecta a la varianza extraída presenta unos valores ligeramente superiores a 0,5. Resultados que podemos considerar suficientemente aceptables, aunque nos indican que la cantidad global de varianza de los indicadores explicada por la variable latente no es excesivamente elevada.

Por su parte, la validez convergente de la escala la comprobamos a través de las ponderaciones de los indicadores y los ratios críticos. En la tabla 3 podemos apreciar que las estimaciones de los pesos de regresión de los indicadores de cada variable son estadísticamente significativos (ratios críticos superiores a 1,96) y las magnitudes de sus cargas son superiores a 0,5. Todo ello nos indica que existe validez convergente.

VARIABLES OBSERVADAS	Parámetros estandariz.	Errores estandariz.	Ratios críticos	Alpha de cronbach	Varianza extraída
CALI1. Mi hotel tiene un nivel muy alto de calidad de servicio en el mercado	0,797	--	--	0,817	0,53
CALI2. Mi hotel se ajusta al modelo exigido para optar a una marca o sello de calidad	0,690	0,126	7,902		
CALI5. Comparado con otros hoteles de igual categoría el servicio al cliente es...	0,627	0,089	7,176		
CALI7. En general, la calidad de servicio proporcionada en mi hotel es ...	0,795	0,099	8,812		
ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE					
Chi-cuadrado 2,706 (2 g.l.) p=0,258, GFI=0,991 AGFI=0,957 CFI=0,996 RMSEA=0,049					

Tabla 3 : Resultados del análisis factorial confirmatorio “Calidad”

En lo referente a la variable “índice de ocupación” se ha considerado la variación del índice del año 2001 con respecto al 2000. El año 1999 no se considera por ser un año atípico, que presenta índices elevados por la celebración de Xacobeo.

Incidencia ocupación(%)	2001	2000	1999
Hoteles *****	62	61,4	66,2
Hoteles ****	63	62,3	65
Hoteles***	56,5	57,2	65,1
Hoteles **	74,4	72,9	75,8
TOTAL	61,5	61	65,6

Tabla 4: Tipo e índice de ocupación de los establecimientos de la muestra

Los hoteles de la muestra indican una ocupación media del año 2000 y 2001 de un 61% (tabla 4). Los índices publicados por la Dirección Xeral de Turismo indican una media del 60% para 1999 y del 53% para el 2000, mientras los publicados por el Instituto Galego de Estadística indican un 41% y un 36%

respectivamente. Cifras excesivamente dispares que pueden reflejar cierta ocultación por parte de las empresas de su resultado real.

Para analizar la escala “comportamientos de ciudadanía organizativa” se ha llevado a cabo un análisis factorial confirmatorio de segundo nivel hasta obtener una escala valida y fiable como se había demostrado en los trabajos de Bettencourt (1998) y Bettencourt, Meuter y Gwinner (2001). En la investigación de García (2003) se puede comprobar que la bondad del ajuste fue satisfactoria (Chi-cuadrado de 23,747, $p=0,476$, GFI = 0,96, CFI = 1 y RMSEA = 0,00) y que en el modelo se obtuvieron tres dimensiones que representaron cargas factoriales sustanciales sobre el constructo CCO (participación = 0,91; entrega de servicio = 0,94 y lealtad = 0,90).

Una vez evaluada la fiabilidad y validez convergente de las escalas también se observa que existía validez discriminante entre las mismas, ya que en ningún caso se encontró el valor 1 dentro de los correspondientes intervalos de confianza.

Posteriormente, se procedió al análisis del modelo global en el que aparece el factor CCO como antecedente de la calidad de servicio y de la variación del índice de ocupación. La bondad del ajuste es buena, con un valor de la chi-cuadrado de 86,546 con 73 grados de libertad y un nivel de significación del 0,133. El resto de los índices de bondad y los coeficientes estandarizados correspondientes aparecen en la

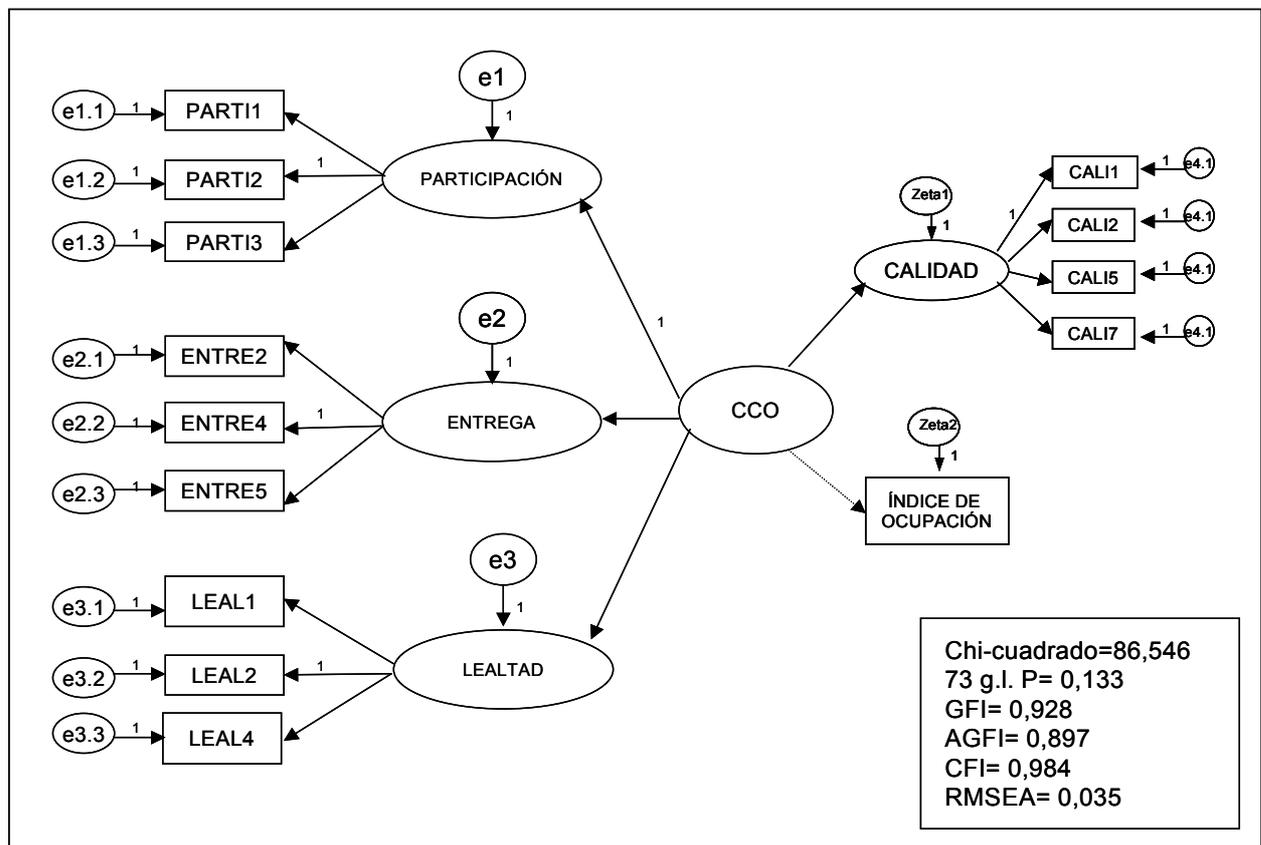


figura 1 y en tabla 5.

Figura 1: Índices de bondad de ajuste del modelo causal “Calidad”

Se observa que hay una relación significativa entre CCO y calidad de servicio. Se podrían considerar

cada dimensión simultáneamente y en relación directa con la calidad, pero dada su alta correlación solamente emergía la entrega de servicio como un predictor significativo de la calidad. Resultado consistente con el de Bettencort (1998) que también obtuvo esta única relación significativa. Por consiguiente podemos decir que se confirma la hipótesis 1 de que los CCO influyen positivamente sobre la calidad de servicio.

	Parámetros estandarizados	Errores estandarizados	Ratios críticos
Regresión Calidad de Servicio ← CCO	0,765	0,105	7,163
Regresión índice de ocupación ← CCO	0,006	0,013	0,073
Participación ← CCO	0,887	--	--
Entrega de servicio ← CCO	0,974	0,095	7,266
Lealtad ← CCO	0,905	0,099	7,191
Participación sobre PARTI1	0,833	0,085	10,464
Participación sobre PARTI2	0,814	0,084	10,974
Participación sobre PARTI3	0,833	--	--
Entrega sobre ENTRE2	0,686	0,177	7,014
Entrega sobre ENTRE4	0,657	--	--
Entrega sobre ENTRE5	0,640	0,198	6,627
Lealtad sobre LEAL1	0,803	0,152	8,129
Lealtad sobre LEAL2	0,661	0,130	6,984
Lealtad sobre LEAL4	0,685	--	--
Calidad sobre CALI1	0,779	--	--
Calidad sobre CALI2	0,701	0,125	8,268
Calidad sobre CALI5	0,634	0,084	7,432
Calidad sobre CALI7	0,797	0,096	9,381

Tabla 5 : Resultados del ajuste del modelo causal calidad

Sin embargo, la variación del índice de ocupación no presenta una relación significativa (ratio crítico 0,073). La heterogeneidad de la muestra al considerar hoteles con diferentes localizaciones y hoteles de temporada frente a hoteles que permanecen abiertos todo el año puede haber influido en este resultado. En consecuencia, la hipótesis 2, que indica que el desarrollo de CCO por parte del personal de contacto favorece el aumento en el índice de ocupación no se confirma.

5. CONCLUSIONES

La revisión de la literatura realizada sobre el tema permite concluir que conseguir que el personal de contacto desarrolle comportamientos de ciudadanía organizativa (CCO) es un aspecto crítico en las empresas hoteleras, principalmente por dos razones: 1) muchos de estos comportamientos orientados al servicio no pueden ser formalmente especificados e incluso no se quiere especificarlos completamente, ya que esto puede reducir la motivación intrínseca del personal y 2) la relación directa que se establece entre

el cliente y el empleado durante los encuentros de servicio hace que el cliente también tenga en cuenta estos comportamientos a la hora de valorar la calidad de los servicios hoteleros.

La aportación principal de este trabajo de investigación es el hecho de combinar empíricamente dos conceptos importantes del marketing de servicios como son los comportamientos de ciudadanía desarrollados por el personal de contacto y la calidad de servicio. Además, la escala que sustenta los comportamientos de ciudadanía organizativa permitirá a las empresas hoteleras evaluar el desarrollo de los comportamientos del personal.

De la contribución del modelo planteado se desprende que la investigación proporciona la evidencia empírica de que los comportamientos de ciudadanía en conjunto influyen sobre la calidad de servicio. Las empresas hoteleras cuyos empleados tienen una mayor participación en la empresa, adaptan la entrega del servicio al cliente y promocionan la empresa consiguiendo niveles más altos de calidad.

Sin embargo y en contra de lo que cabría esperar, la influencia directa de los comportamientos de ciudadanía organizativa sobre el crecimiento de la tasa de ocupación, no se produce. Esto puede ser debido a la no consideración de otras variables que pueden influir sobre el índice de ocupación, a la heterogeneidad de la muestra o al tratarse de un indicador objetivo que algunas empresas son reacias a proporcionar.

Finalmente, debemos considerar las limitaciones de nuestro trabajo, cuyos resultados tienen naturaleza puntual y cuya realización se hace únicamente en la Comunidad Autónoma Gallega. Además, este tipo de comportamientos requiere investigar si las diferencias individuales de los directivos y los empleados, así como las variables organizativas, facilitan o dificultan el desarrollo de estos comportamientos. Por ello, se concluye proponiendo futuros trabajos de investigación a realizar a escala nacional y que incluyan otras variables no contempladas en el modelo (empowerment, satisfacción laboral...) y que pueden influir en el desarrollo de estos comportamientos.

6. BIBLIOGRAFÍA

AU, A.; TSE, A. (1995) "The effect of marketing orientation on company performance in the service sector: A comparative study of the hotel industry in Hong Kong and New Zealand". *Journal of International Consumer Marketing*, 8, (2).

BETTENCOURT, L. (1998) *The service-oriented citizenship performance of customer-contact employees*, UMI dissertation, USA.

BETTENCOURT, L.; MEUTER, M.; GWINNER, K. (2001) "A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors". *Journal of Applied Psychology*, 86,(1), 29-41.

BITNER, M.J. ; HUBBERT A.R. (1994) "Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's Voice" en Rust, R. y Oliver R. (eds), *Service Quality: New directions in theory and practice*, Sage Publications Inc., U.S.A.

BOOMS, B.H. y BITNER, M.J. (1981) "Marketing strategies and organization structures for service firms" . *Marketing of service*, Donnelly J. H. y George W.R., Chicago.

BORMAN, W. ; MOTOWIDLO, S. (1993) *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*, en Schmitt y Borman eds, pp. 71-98.

BOWEN, D.E. ; 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. ; MOTOWIDLO, S. (1986) "Prosocial organizational behaviors". *Academy of Management Review*, v. 11, october, 710-725.
- BROWN, K. ; MITCHELL, T. (1993) "Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment". *Human Relations*, 46, (6), 725-757.
- DONAVAN, D. (1999) *Antecedents and consequences of the contact employee's service orientation: from personality traits to service behaviors*, UMI dissertation, USA.
- GEORGE, J. ; BETTENHAUSEN, K. (1990) "Understanding prosocial Behavior , sales performance and turnover: A Group-Level analysis in a service context". *Journal of Applied Psychology*, v. 75, december, 698-709.
- GEORGE, J. ; BRIEF, A. (1992) "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship". *Psychological Bulletin*, v. 112, 310-329.
- GRAHAM, J. (1991) "An essay on organizational citizenship behavior". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 4, 249-270.
- HARTLINE, M.D. ; FERRELL, O.C. (1996) " The management of customer-contact service employees: an empirical investigation". *Journal of Marketing*, 60, october, 52-70.
- KATZ, D. (1964) "The motivational basis of organizational behavior". *Behavioral Science*, 9, april, 131-146.
- KELLEY, S. ; HOFFMAN, D. (1997) "An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality". *Journal of Retailing*, v. 73, fall, 407-427.
- MACKENZIE, S., PODSAKOFF, P. ; FETTER, R. (1993) "The impact of Organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance". *Journal of Marketing*, 57, january, 70-80.
- MOORMAN, R. ; BLAKELY, G. (1995) "Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 16, march, 127-142.
- MORRISON, E. (1996) "Organizational citizenship behavior as critical link between HRM practices and service quality". *Human Resource Management*, v. 35, winter, 493-512.
- NETEMEYER, R. , BOLES, J., MCKEE, D. ; MCMURRIAN, R. (1997) "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context". *Journal of Marketing*, v. 61, july , 85-98.
- NYQUIST, J.D., BITNER, M.J. ; BOOMS B.H. (1985) "Identifying communication difficulties in the service encounter: A critical incident approach" en Czepiel J.A. , Solomon M.R. y Surprenant C.F. (eds), *The service encounter*, Lexington books.
- ORGAN, D. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington.
- OSTROFF, C. (1992) "the relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis". *Journal of Applied Psychology*, 77, (6), 963-974.
- PODSAKOFF, P. , MACKENZIE, S. , PAINE, J. ; BACHRACH, D. (2000) " Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, 26, (3), 513-563.
- PODSAKOFF, P. ; MACKENZIE, S. (1994) "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness" *Journal of Marketing Research*, 31, August, 351-363.

PODSAKOFF, P. ; MACKENZIE, S. (1997) "The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research". *Human Performance*, 10, (2), 133-151.

PODSAKOFF, P., AHEARNE, M. ; MACKENZIE, S. (1997) "Organizational citizenship behavior and the quality and quantity of work group performance". *Journal of Applied Psychology*, 82, (2), 262-270.

SMITH, C, ORGAN, D. ; NEAR, J. (1983) "Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents" *Journal of Applied Psychology*, 68, November, 653-663.

VAN DYNE, L. , GRAHAM, J. ; DIENESCH (1994) "Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation". *Academy of Management Journal*, 37, (4), 765-802.

WALZ, S. ; NIEHOFF, B. (1996) " Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. Keys, J. y Dossier, L. Eds *Academy of Management Best papers Proceedings*, 307-311.