

# PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS Y COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS “*FRONTLINE*” EN HOTELES: EFECTO MODERADOR DE LA PERTENENCIA A UNA CADENA

---

TERESA GARCÍA GARAZO

JOSE A. VARELA GONZÁLEZ

MARÍA LUISA DEL RÍO ARAUJO

CARMEN OTERO NEIRA

[mariateresa.garcia@usc.es](mailto:mariateresa.garcia@usc.es), [jose.varela@usc.es](mailto:jose.varela@usc.es), [marisa.delrio@usc.es](mailto:marisa.delrio@usc.es),  
[cachu@uvigo.es](mailto:cachu@uvigo.es)

*Universidad de Santiago de Compostela, Universidad de Santiago de Compostela,  
Universidad de Santiago de Compostela, Universidad de Vigo*

## RESUMEN

*En organizaciones de servicio es importante que los empleados de contacto muestren actitudes y comportamientos que contribuyan a la calidad del servicio. Por ello, el objetivo de este estudio es examinar los efectos de la tecnología de servicio y de la comunicación de estándares de servicio en el comportamiento orientado al servicio y la participación organizativa de los empleados de contacto con los clientes. Además, examina el efecto moderador de la pertenencia, o no, a una cadena del establecimiento hotelero en las relaciones consideradas.*

*Los resultados del análisis empírico indican que la tecnología y la comunicación de estándares tienen un efecto positivo significativo en los comportamientos de los empleados frontline; además muestran el efecto moderador de la pertenencia del establecimiento a una cadena en las relaciones examinadas.*

**Palabras clave:**

Tecnología, comunicación de estándares, comportamiento orientado al servicio, participación, empleados de contacto con los clientes, hoteles, cadena.

## 1. Introducción

En la actualidad, el sector hotelero se caracteriza por una elevada competencia entre las empresas y por un incremento en las expectativas de los clientes sobre el nivel de servicio (Kim et al., 2009). Según Øgaard et al. (2008:661), uno de los retos del sector hostelero es hallar “un equilibrio entre la necesidad de personalización, esto es, que los empleados adapten el servicio a las necesidades y deseos diferentes y cambiantes de los consumidores versus la necesidad de eficiencia, control y estandarización para ser efectivo en costes”. En el logro de la personalización del servicio, los empleados en contacto con los clientes –empleados “*frontline*”- juegan un papel clave ya que, como indican Nadiri y Tanova (2010), los servicios se ven como inseparables de quien los proporciona.

Las actitudes y comportamientos hacia los clientes de los empleados *frontline* determinan la calidad de servicio percibida por los clientes, su satisfacción y compromiso emocional con la organización (Henning-Thurau, 2004; Yoon et al., 2001). Los empleados *frontline* también son capaces, en mayor medida que otros empleados, de contribuir a la recuperación de los clientes después de que experimenten algún fallo en el servicio (Yavas et al., 2004). De acuerdo con Andalee y Caskey (2007), el comportamiento de los empleados es una de las tres variables más importantes que explican la satisfacción de los clientes en contextos de servicio –las otras dos son la calidad de servicio y el precio. Además existe acuerdo en que los empleados de contacto cumplen un papel esencial a la hora de mantener la relación a largo plazo entre la organización y sus clientes (Babakus et al., 2003; Kusluvan, 2003).

Dada la importancia de los comportamientos de los empleados *frontline* durante las interacciones de servicio, Liljander (2000) ha manifestado la importancia de dedicar más atención a estos proveedores de los servicios, mientras que Schneider y White (2004) han indicado que los directivos reconocen que ninguna estrategia orientada a incrementar la satisfacción y retención de los clientes externos puede considerarse completa si no incluye programas para atraer y ganar a los clientes internos. En base a esta sugerencia, nuestro estudio se centra en dos comportamientos de los empleados *frontline*: el comportamiento orientado a servir a los clientes y la participación en la vida organizativa.

Dado que las prácticas organizativas tienen potencial para inducir comportamientos positivos en los empleados *frontline* de los establecimientos hoteleros, este estudio se centra, específicamente en el análisis del efecto de dos prácticas organizativas seleccionadas -la comunicación de los estándares de servicio y la adopción de nuevas tecnologías- en el comportamiento orientado al servicio y en la participación de los empleados. Al poner en evidencia el efecto de estas prácticas en los comportamientos positivos de los empleados de contacto de los establecimientos hoteleros y, por esta vía, en la calidad de servicio proporcionado, la efectividad organizativa y el aumento de la competitividad, se proporciona una base fuerte para justificar la inversión en programas orientados a implantar e intensificar tales prácticas. Un objetivo adicional del estudio es descubrir si las relaciones consideradas muestran un patrón similar entre establecimientos hoteleros con características diferentes, en particular según que el establecimiento esté afiliado, o no, a una cadena.

Entonces, nuestro estudio realiza dos contribuciones a la literatura. Primera, desarrolla un modelo comprensivo, que incluye dos prácticas organizativas orientadas a la entrega de un servicio excelente, examinando su relación con el comportamiento orientado al servicio y la participación de los empleados. Segunda, explora el efecto moderador de la pertenencia, o no, del establecimiento hotelero a una cadena en las relaciones propuestas. Estos efectos no han sido suficientemente investigados en el sector hotelero.

El trabajo se estructura del siguiente modo. Primero, se revisa la literatura teórica sobre los constructos considerados. Luego, se muestran los resultados del análisis empírico realizado a partir de los datos obtenidos en 149 hoteles. Finalmente se indican las principales conclusiones del estudio, sus limitaciones y posibles líneas de investigación futuras.

## **2. Marco teórico**

El comportamiento orientado al servicio y la participación organizativa de los empleados están influidas por tres factores generales: las prácticas organizativas, las características del puesto y las características de personalidad del empleado. Nuestro estudio se interesa por las primeras.

### ***2.1. Comportamiento orientado al servicio y participación organizativa***

Puesto que las economías son cada vez más economías de servicios y en ellas la competencia es cada vez mayor, la necesidad de disponer de empleados orientados a la entrega de un servicio excelente resulta evidente. Hogan et al. (1984) plantean que el rendimiento en muchos puestos requiere más que conocimiento técnico; por ello proponen el constructo “orientación al servicio” como el lado no técnico del rendimiento en el puesto. Para estos investigadores, la orientación al servicio del empleado individual hace referencia a tres categorías de conductas: (i) relacionarse bien con los clientes, incluyendo acciones como tratar a los clientes con cortesía, consideración y tacto; (ii) ser capaz de ayudar a los clientes, por ejemplo, percibiendo correctamente sus necesidades; y (iii) ser capaz de comunicarse con los clientes de forma adecuada y agradable. Todos estos comportamientos influyen en la calidad de la interacción entre los empleados y los clientes.

La orientación al servicio o comportamiento orientado al servicio (COS) de los empleados *frontline* se encuentra estrechamente relacionado con el de “servicio personal” de Briggs et al. (2007), que integra comportamientos dirigidos a los clientes tales como: estar siempre dispuesto a ayudarlos, ser efectivo cuando aparecen problemas, comprender sus necesidades específicas, ser corteses, proporcionar libremente cuidado y atención individualizadas y entregar el servicio cuando se prometió.

El COS también está relacionado con el constructo, más popular en el marketing, de orientación al cliente (Donavan et al., 2004; Henning-Thurau, 2004). Ahora bien, dado que la orientación al cliente se define como “una tendencia o predisposición del empleado a satisfacer las necesidades del cliente en el contexto del puesto” (Brown et al., 2002: 111), ambos conceptos no son coincidentes: mientras que el COS hace referencia a un comportamiento, la orientación al cliente hace referencia a una disposición, a un rasgo de personalidad. Sin embargo, como anteriormente se ha indicado, ambos conceptos se relacionan pues, como indica Grandey (2003), la orientación al cliente hace a los empleados más capaces de “servir con una sonrisa”.

### ***2.2. Participación en la vida organizativa***

La participación organizativa (PAO) de los empleados de contacto hace referencia a su implicación activa en todos los aspectos de la vida organizativa (p.e, asistir a reuniones no obligatorias), a su interés por mejorar la organización haciendo sugerencias, innovando y estimulando a otros empleados a hacerlo; y a hacer contribuciones que exceden los estándares de trabajo requeridos (p.e, trabajar hasta tarde para finalizar un proyecto, formarse) (Van Dyne et al., 1994). Para Cabrera et al. (2003) el hecho de que los empleados aporten opiniones relativas al puesto, hagan sugerencias y participen en reuniones con los supervisores es el resultado de una dirección participativa consultiva.

Miller y Monge (1986) diferencian entre modelos cognitivos y afectivos de efectos de la participación. El modelo cognitivo argumenta que la participación del personal incrementará el flujo de información en las organizaciones. Según este modelo, los empleados en contacto con los clientes a menudo obtienen información valiosa sobre las necesidades y deseos de los clientes, sobre los factores de satisfacción e insatisfacción, etc. (Bowen y Schneider, 1985; George y Brief 1992); si los empleados están estimulados a participar en la vida organizativa, así como a realizar sugerencias de mejora, esta información seguramente será compartida con la dirección, lo que tendrá un efecto positivo en la efectividad organizativa. Bolino et al. (2002) argumentan que los comportamientos cívicos, o extra-rol, de los empleados –y en consecuencia

su participación organizativa- pueden mejorar el rendimiento organizativo ya que contribuyen a crear y mantener su capital social.

Por su parte, el modelo afectivo plantea que cuando el personal participa satisface necesidades de orden elevado, lo que le conduce a mayor satisfacción. Esta mayor satisfacción fortalece la motivación de los empleados, lo que tiene un efecto positivo en la productividad.

### **2.3. Comunicación de estándares y adopción de tecnología**

La investigación sobre empresas de servicios ha mostrado que las prácticas organizativas orientadas al servicio influyen en las actitudes y comportamientos de los trabajadores (Hartline y Ferrell, 1996; Sparrowe, 1994; Varela y García, 2006). De acuerdo con Topa et al. (2004), muchos estudios asumen implícitamente que la cultura organizativa configura las respuestas afectivas y conductuales de los empleados mediante el mecanismo psicológico de la congruencia entre el individuo y la organización. Dos prácticas con potencial para estimular los comportamientos positivos de los empleados son: (1) la comunicación de estándares de servicio (CES) y (2) la adopción de tecnología de servicio (ATS).

Las dos prácticas seleccionadas se integran en el conjunto de prácticas orientadas a la entrega de un servicio excelente a los clientes (Lytle et al., 1998), que también se pueden ver como prácticas de apoyo o recursos organizativos a los empleados (Babakus et al., 2003). Basándonos en la norma de reciprocidad, cuando los empleados reciben mayor apoyo de su organización se sienten en la obligación de incrementar los comportamientos que contribuyen a la efectividad organizativa. Además, según el modelo de las “Demandas-Recursos del puesto”, la existencia de recursos que apoyen la realización de las tareas por los empleados, tales como los asociados a una orientación clara sobre los objetivos y nuevos recursos tecnológicos, tiene potencial para incrementar la motivación y los comportamientos positivos de los empleados, mientras que las demandas del puesto, tales como la carga de trabajo y los recursos insuficientes generan actitudes y comportamientos negativos (Bakker et al., 2003, 2004).

La comunicación de los estándares de servicio hace referencia al grado en que la calidad de servicio de la empresa es medida y controlada y los estándares de servicio son comunicados a los empleados. Existe evidencia que muestra que la comunicación entre los directivos y los empleados de contacto con los clientes es un importante elemento para lograr un servicio de calidad (Parasuraman et al., 1988, O'Connor y Shewchuk, 1995). El personal se siente más implicado cuando comprende el servicio y los problemas asociados a su proceso de entrega.

La teoría del intercambio social y el modelo de “Demandas-Recursos” justifican la relación positiva entre la comunicación de los estándares de servicio y COS y PAO de los empleados *frontline*. Por otra parte, aunque ningún estudio ha analizado empíricamente las relaciones apuntadas, se puede encontrar evidencia indirecta de esas relaciones. Por ejemplo, Hinkin y Tracey (1994) encontraron que cuando los líderes clarificaban la misión y funciones de los empleados éstos estaban satisfechos; Mackenzie et al. (2001) indican que los líderes transformacionales influyen significativamente en las conductas cívicas del personal de contacto; y Briggs et al. (2007) muestran que todos los directivos de los hoteles escoceses que estudiaron ven, con independencia de la categoría del hotel, los estándares de servicio sobre fiabilidad de la información, limpieza, calidad del producto y actitud del personal, como determinantes clave de la calidad de servicio. Entonces, se propone:

*H<sub>1</sub>: La comunicación de los estándares de servicio influye positivamente en: (a) el comportamiento orientado al servicio y (b) la participación organizativa de los empleados de contacto.*

Por su parte, la adopción de tecnologías orientadas a la mejora del servicio hace referencia al grado en que la empresa trata de incorporar nuevas tecnologías para disponer de una ventaja en la entrega del servicio a los clientes. La utilización de nuevas tecnologías es esencial para crear un sistema de servicio que entregue una calidad superior (Zeithaml y Bitner, 1996; Heskett et

al., 1997). Sólo recientemente, los investigadores han comenzado a explorar el papel de la tecnología en la entrega de servicios (Meuter et al., 2000).

Se propone que la adopción de nuevas tecnologías permitirá a los empleados de contacto liberarse de las tareas más rutinarias, dándoles más tiempo para dedicar a los clientes y realizar comportamientos que proporcionen un servicio superior a los clientes, así como participar más en la vida organizativa. Consecuentemente se plantea:

*H<sub>2</sub>: La adopción de nuevas tecnologías de servicio influye positivamente en: (a) el comportamiento orientado al servicio y (b) la participación organizativa de los empleados de contacto.*

#### **2.4. Efecto moderador de la pertenencia a una cadena hotelera**

La pertenencia de un hotel a una cadena tiene diversas ventajas entre las que destacan las siguientes (Villacorta, 2002): (a) disponer de una imagen de marca única que transmite a los clientes una promesa de estabilidad y permanencia de las cualidades del hotel, lo que les permite reducir los costes de búsqueda; (b) generar efectos experiencia, economías de escala y de alcance de distinto tipo (compra de suministros, costes operativos y administrativos, publicidad y sistemas de reservas, entre otras; (c) incrementar el control y poder de negociación frente a las agencias de viajes, tour-operadores, centrales externas de reservas, etc.; (d) utilizar tecnologías más modernas, con mayor capacidad y rendimiento; (e) permitir mayor profesionalización, especialización y formación del personal; (f) reducir los costes totales de producción como consecuencia de un estudio más riguroso de los mismos; (g) aumentar la capacidad de obtención de créditos. Estas ventajas se pueden justificar teóricamente a partir de la teoría de los recursos y de las capacidades. Los hoteles afiliados a una cadena dispondrán de más recursos y capacidades que los hoteles independientes, en particular aplicarán técnicas de dirección más sofisticadas. Estas ventajas son quizá factores que explican el crecimiento de los hoteles afiliados a cadenas en los últimos años. Sigala et al. (2005) encuentra que estos hoteles obtienen resultados significativamente superiores a los hoteles independientes en términos de productividad combinada.

No obstante lo anterior, la gestión de los establecimientos pertenecientes a una cadena también se enfrenta a problemas, fundamentalmente de coordinación, motivación, control y comunicación con los empleados. Además, las cadenas hoteleras tienen tendencia a ofrecer servicios a precios bajos al tener un elevado número de habitaciones a ocupar y realizar una oferta rígida y estandarizada, definida por la central, lo que puede suponer una inadecuación a las características y necesidades específicas de los clientes y la zona en la que está ubicado el hotel (Villacorta, 2002).

Los argumentos anteriores sirven de base a la proposición de que en los hoteles afiliados a una cadena las relaciones entre las prácticas organizativas y la respuesta de los empleados serán menos fuertes que en los hoteles independientes:

*H<sub>3</sub>: La afiliación del hotel a una cadena modera la relación entre la comunicación de los estándares de servicio y (a) el comportamiento orientado al servicio y (b) la participación organizativa de los empleados de contacto. Específicamente, la relación será más fuerte en los hoteles independientes que en los integrados en una cadena.*

*H<sub>4</sub>: La afiliación del hotel a una cadena modera la relación entre la adopción de nuevas tecnologías y (a) el comportamiento orientado al servicio y (b) la participación organizativa de los empleados de contacto. Específicamente, la relación será más fuerte en los hoteles independientes que en los integrados en una cadena.*

### 3. Método

Para contrastar las hipótesis propuestas se elige el sector hotelero. Este sector es seleccionado a causa del importante papel del comportamiento de los empleados de contacto en los resultados de las empresas (Hartline y Ferrell, 1996).

#### 3.1. Muestra

Uno de los investigadores contactó con los directivos de los 255 hoteles de 5, 4, 3 y 2 estrellas existentes en una Comunidad Autónoma para solicitar su participación en el estudio. De ese total dieron su acuerdo los responsables de 149 hoteles, lo que significa un ratio de participación del 58%. Las características en cuanto al tamaño de los establecimientos se muestran en la Tabla 1.

TABLA 1  
Tamaño de los establecimientos de la muestra

	Nº de habitaciones	Nº de plazas	Nº de empleados	Plazas/empleados
<b>Media</b>	55,1	102,7	17,2	7,3
<b>Mediana</b>	41,0	76,0	14,0	6,3
<b>Moda</b>	34 (a)	51	15	10

<sup>a</sup> Existen varias modas. Se muestra el menor de los valores.

El pequeño tamaño de los hoteles de la Comunidad Autónoma analizada se relaciona con su escaso grado de integración en cadenas (sólo el 25% estaba asociado a alguna cadena o agrupación) y con su relativa baja categoría (el 75% tenían 3 o 2 estrellas). La ratio “Habitaciones por empleado” era igual a 2,94.

Los empleados de contacto tienen el siguiente perfil. Muchos son mujeres (64%) y más jóvenes de 35 años (65%). En relación al tiempo en la empresa, el 17% lleva en el hotel menos de 1 año; el 44%, entre 1 y 3 años y el 39% restante, más de 3 años. Casi la mitad de los empleados era diplomado/a o licenciado/a.

Puesto que Babakus et al. (2003) han alertado sobre el hecho de que las prácticas organizativas diseñadas por la dirección no siempre son percibidas y valoradas por los empleados en el sentido buscado por aquélla y que, además, la percepción de los subordinados es la que influye en su comportamiento, los empleados de contacto fueron los que completaron el cuestionario sobre las prácticas organizativas.

#### 3.2. Medidas

Los constructos considerados en el estudio son variables latentes. En consecuencia, su medición se realizó mediante escalas multi-item tipo Likert de siete puntos, en las que 1 significa “fuertemente en desacuerdo” y 7 significa “fuertemente de acuerdo”. Las escalas fueron adaptadas de estudios en que mostraron su fiabilidad y validez.

*Comunicación de estándares de servicio y Tecnología de servicio.* Estos constructos fueron medidos por medio de 4 y 2 items, respectivamente, tomados de la escala denominada SERV\*OR, desarrollada por Lytle et al. (1998).

*Entrega del servicio.* Se utilizó una escala de 4 items modificada de la propuesta por Bettencourt et al. (2001).

*Participación organizativa.* Fue medida usando los 5 items correspondientes al constructo en la escala propuesta por Bettencourt et al. (2001).

*Afiliación a una cadena hotelera.* Es una variable dicotómica. Un grupo estaba formado por los hoteles afiliados a una cadena y el otro por los hoteles independientes.

### 3.3. Modelos de medida

Para garantizar la adecuada utilización de las escalas utilizadas en la medición de los conceptos estudiados en este trabajo de investigación, se adopta un proceso subdividido en dos etapas relacionadas: en la primera, se lleva a cabo el análisis individual de las escalas de medida y, en la segunda, su análisis conjunto para comprobar la fiabilidad y validez.

En la primera etapa, con el fin de depurar las escalas de medida, se calcula para cada concepto el Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach mediante el software SPSS 15.0. Los valores alpha de Cronbach obtenidos fueron los siguientes: ATS (.849); CES (.756); PAR (.771); y COS (.854). Los resultados se consideran satisfactorios ya que todos los constructos cuentan con un Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach superior a 0,7 (Nunnally 1978). Así pues, se puede considerar que los factores gozan de una consistencia interna adecuada. En la segunda etapa, se procede al análisis conjunto de las escalas de medida. Para ello se estima un modelo de medida, utilizando el método de estimación de máxima verosimilitud robusto, mediante el software de ecuaciones estructurales correspondiente al software estadístico EQS 6.1.

Tras eliminar algunos ítems, la bondad del ajuste resulta aceptable con un Satorra-Bentler chi-cuadrado de 52.2435 con 48 grados de libertad. Los otros índices de ajuste global indican también un buen ajuste del modelo a los datos (CFI=0.991; IFI=0.992; RMSEA=0.026). Con respecto a la fiabilidad, todos los constructos muestran una fiabilidad compuesta (FC) y una varianza extraída (AVE) mayor a los valores recomendados 0.6 y 0.5, respectivamente (Bagozzi y Yi, 1988).

TABLA 2  
Ítems de medida finales

Constructos/ítems	Cargas estand. ( $\lambda$ )	AVE	FC
<b>- Tecnología de servicio</b>		0.793	0.884
Mi hotel invierte en innovaciones tecnológicas para lograr niveles más elevados de calidad de servicio	0.865		
En mi hotel, la tecnología se utiliza para apoyar las actividades del personal de contacto	0.915		
<b>- Comunicación de los estándares de servicio</b>		0.542	0.779
En mi hotel se explica a cada empleado, en términos comprensibles, los resultados de las investigaciones realizadas a los clientes	0.774		
Los empleados comprenden los estándares de servicio (normas de calidad) que se centran en la satisfacción del cliente y han sido establecidos por todos los departamentos	0.771		
Las medidas de rendimiento en el servicio se comunican abiertamente a los empleados sin tener en cuenta su posición o función	0.658		
<b>- Participación organizativa de los empleados</b>		0.538	0.828
Realiza sugerencias constructivas para mejorar el servicio	0.687		
Comparte soluciones creativas a los problemas de los clientes	0.726		
Informa a la dirección sobre las sugerencias realizadas por los clientes	0.785		
<b>- Comportamiento orientado al servicio de los empleados</b>		0.628	0.925
Me esfuerzo por conocer a los clientes para darles el trato adecuado	0.786		
Atiendo a los clientes como me gustaría que me atendieran a mí	0.758		
Trato de comprender las necesidades de los clientes para proporcionarles un servicio personalizado	0.873		
Me gusta ser cortés y ayudar a los clientes	0.748		

NOTA: Bondad del ajuste: Satorra-Bentler Chi-squared 52.2435 (48 g.l.)  $p < 0.001$ ; CFI= .991; IFI= .992; RMSEA=.026

(\*) Todas las cargas estandarizadas son significativas ( $p < .01$ )

En la Tabla 2 se puede apreciar la validez convergente de cada una de las variables latentes, ya que los pesos de los indicadores de cada variable son estadísticamente significativos (ratios críticos superiores a 1,96) y las magnitudes de sus cargas sustanciales.



Las dimensiones también presentan validez discriminante, ya que sus correlaciones al cuadrado son inferiores a los índices de varianza extraída y, en ningún caso, dentro de los correspondientes intervalos de confianza no se encontró el valor 1. Se puede, pues, señalar que el modelo es válido y fiable.

La Tabla 2 muestra también las puntuaciones medias. Los valores ponen de manifiesto que en los hoteles analizados los empleados creen que sus establecimientos llevan a cabo prácticas de comunicación de los estándares de servicio establecidos por la dirección y de adopción de nuevas tecnologías para la mejora del servicio a los clientes; sin embargo, debemos tomar estos resultados con precaución, debido a la gran dispersión existente en las respuestas, principalmente, en la correspondiente a la tecnología de servicio. Los resultados también indican que los empleados se muestran corteses, ayudan a los clientes y participan en la vida organizativa.

## 4. Resultados

El análisis de los resultados se lleva a cabo en dos fases. En primer lugar se evalúa el grado de cumplimiento de las hipótesis correspondientes al modelo teórico. Posteriormente se analiza el efecto moderador de la pertenencia a una cadena sobre las relaciones entre las prácticas organizativas consideradas y los comportamientos de los empleados de contacto.

### 4.1. Efectos principales

Los otros índices de ajuste global indican también un buen ajuste del modelo ( $\chi^2(\text{gl})=64.629(48)$ ; CFI=0.991; IFI =0.992; RMSEA=0.026). Los resultados del modelo general indican que las relaciones propuestas en relación a CES se verifican, por tanto, apoyan la hipótesis 1, tanto la subhipótesis 1(a) como la 1(b). Esto significa que la comunicación de estándares de servicio tiene un efecto positivo y significativo tanto en el comportamiento orientado al servicio a los clientes de los empleados de contacto como en su participación organizativa. Sin embargo, el efecto hipotetizado de la adopción de nuevas tecnologías sólo se confirma en relación a COS, pero no a PAO, ya que esta última relación no resulta significativa.

TABLA 3  
Estimación de los parámetros

Trayectorias hipotetizadas	Modelo No-Moderado	Modelo Moderado		
		Independiente	Cadena	Lmtest Dif $\chi^2$
<i>Estadísticas de ajuste</i>				
ATS → COS	.210*	.147*	-.003	3.808*
CES → COS	.527*	.340*	.171*	5.461*
ATS → PAO	.044	.052	.055	.779
CES → PAO	.493*	.320*	.467*	3,407*

NOTA: Se muestran los parámetros no estandarizados (\*  $p < .10$ )

### 4.2. Efecto moderador de la afiliación del establecimiento a una cadena

En segundo lugar, con objeto de analizar el posible efecto moderador de la pertenencia del establecimiento hotelero a una cadena, se plantean dos modelos multimuestra, tal y como sugiere Byrne (1994) para el programa estadístico EQS. El proceso seguido consta de cuatro etapas. En la primera se definen dos categorías para la variable moderadora: independiente o afiliado a cadena. En la segunda se estima el modelo para cada grupo. En la tercera se vuelve a estimar el modelo para cada grupo pero en esta ocasión todos los coeficientes a estimar presentan la restricción de igualdad entre los dos grupos correspondientes. En la cuarta, y última

etapa, se analiza la significación del *lmtest* para comprobar si cada coeficiente se mantiene constante en la comparación de los dos grupos. Existirá efecto moderador cuando el coeficiente estructural de la relación causal entre dos variables del modelo varíe significativamente entre los grupos analizados de la variable moderadora.

La tabla 3 recoge los resultados de los modelos multimuestra según la afiliación a cadena. Como se puede observar, las relaciones significativas son algo diferentes entre los establecimientos independientes y los establecimientos integrados en una cadena. Comenzando por las relaciones con el COS, en el modelo correspondiente a los hoteles independientes, las dos relaciones resultan significativas; en el correspondiente a PAO, sólo la relación con la comunicación de los estándares de servicio resulta significativa. Por el contrario, en el caso de los establecimientos afiliados a una cadena, sólo la comunicación de los estándares de servicio resulta significativa tanto sobre COS como sobre PAO. Por tanto, en ambos tipos de establecimientos, sólo dos relaciones coinciden en ser significativas, las existentes entre la comunicación de los estándares de servicio y los dos resultados: COS y PAO.

En cuanto a los coeficientes, tres diferencias resultan significativas: las dos correspondientes al comportamiento orientado al servicio de los empleados y la relativa al efecto de la CES en la participación organizativa. El efecto de la comunicación de los estándares de servicio y de la adopción de nuevas tecnologías orientadas al servicio en COS es más fuerte en los hoteles independientes que en los hoteles integrados en cadenas, mientras que el efecto de CES en la participación es mayor en los hoteles en cadena que en los hoteles independientes. Estos resultados confirman las subhipótesis 3(a), 3(b) y 4(a), pero no la 4(b).

## **5. Discusión e implicaciones directivas**

Esta investigación ha examinado la influencia de dos prácticas organizativas orientadas a la entrega de un servicio excelente en el comportamiento orientado al servicio al cliente de los empleados de contacto y en su participación organizativa; adicionalmente, se ha analizado el efecto moderador de la pertenencia, o no, del establecimiento hotelero a una cadena en las relaciones consideradas.

A nivel general, los resultados indican la relevancia de la comunicación de los estándares de servicio en el comportamiento y participación de los empleados de contacto. Entonces, informar a los empleados lo más claramente posible de lo que la empresa espera que realicen contribuye a que se orienten más al cliente y participen más en la organización. Este resultado es importante porque existe evidencia de que las conductas de los empleados de contacto tienen potencial para contribuir positivamente a la mejora de la calidad de servicio.

Adicionalmente, la adopción de tecnologías orientadas al servicio tiene un efecto positivo significativo en el comportamiento orientado al servicio, pero no en la participación organizativa de los empleados examinados en este estudio. La adopción de nuevas tecnologías contribuye, por tanto, a que los empleados de contacto puedan proporcionar un mejor auxilio a las necesidades de los clientes, tanto por el potencial de la propia tecnología para hacerlo como, seguramente, por posibilitar un mayor tiempo para el contacto personal.

Con respecto al efecto moderador de la pertenencia del establecimiento a una cadena en las relaciones entre las dos prácticas organizativas consideradas y el comportamiento orientado al servicio y la participación organizativa de los empleados de contacto, los resultados muestran que solo no hay diferencia en relación al efecto de la tecnología en la participación organizativa del empleado. En el caso del comportamiento orientado al servicio, tal como se había hipotetizado, el efecto de CES y de ATS es más fuerte en los hoteles independientes que en los afiliados a una cadena; es decir, en los hoteles independientes, que son más pequeños y generalmente están menos profesionalizados, el que la dirección comunique a los empleados de contacto los estándares de servicio tiene mayor efecto en el comportamientos orientados al servicio de estos empleados que en los hoteles integrados en cadenas. Lo mismo sucede en

relación a la adopción de nuevas tecnologías: en los hoteles independientes, tal incorporación tiene más efecto en el comportamiento orientado al servicio de los empleados frontline que en los hoteles afiliados a cadenas.

Por el contrario, en la tercera diferencia, que se produce en la relación entre CES y PAO, el efecto de la práctica organizativa es mayor en los hoteles afiliados que en los hoteles independientes.

Los resultados anteriores resaltan, en particular, la importancia de la comunicación de los estándares de servicio en los comportamientos positivos de los empleados de contacto y, por esta vía, en la calidad de servicio (Briggs et al., 2007). Entonces, los directivos pueden contribuir a la mejora de la calidad de servicio a través de una comunicación clara y efectiva de los estándares de calidad.

## **6. Limitaciones y líneas de investigación futuras**

Las principales limitaciones del estudio provienen de lo limitado del conjunto de constructos considerados en el modelo. Otras variables organizativas, así como variables individuales, pueden influir en el comportamiento orientado al servicio y en la participación organizativa de los empleados que contactan con los clientes; por otra parte, otras variables dependientes como, por ejemplo, la calidad de servicio y otros resultados organizativos, pueden ser de interés.

Las limitaciones apuntadas sugieren líneas de investigación futuras. Así sería de interés incorporar otras prácticas organizativas con potencial influencia en las conductas de los empleados como, por ejemplo, los diferentes estilos de liderazgo. También resulta importante contrastar el modelo en empleados que ocupan otros puestos de contacto con los clientes y en otro tipo de empresas de servicio.

Otra forma de contribuir a la literatura consiste en incorporar variables mediadoras entre los constructos organizativos y los comportamientos de los empleados. Por ejemplo, la confianza de los empleados en los directivos, la existencia de conflictos funcionales o la ambigüedad en el rol realizado por los empleados de contacto, podrían ayudar a mejorar nuestro conocimiento de las relaciones entre las prácticas organizativas orientadas al servicio y y comportamientos de los empleados.

## **Referencias bibliográficas**

- ANDALEE, S.S. Y CASKEY, A. (2007). "Satisfaction with Food Services: Insights from a College Cafeteria", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 10, nº 2, pgs. 51-65
- BABAKUS, E., YAVAS, U., KARATEPE, O.Y AVCI, T. (2003). "The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, nº 3, pgs. 272-286.
- BAGOZZI, R.P. Y YI Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16(Spring), pgs. 54-94.
- BAKKER, A.B., DEMEROUTI, E. Y VERBEKE, W. (2004). "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance". *Human Resource Management*, Vol. 43, nº 1, pgs. 83-104.
- BAKKER, A.B., DEMEROUTI, E., DE BOER, E. Y SCHAUFELI, W.B. (2003). "Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, nº 2, pgs. 341-356.
- BETTENCOURT, L., MEUTER, M. Y GWINNER, K. (2001). "A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, nº 1, pgs. 29-41.
- BOLINO, M.C.; TURNLEY, W.H. Y BLOODGOOD, J.M. (2002) "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 27, nº 4, pgs. 505-522,

- 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.
- BROWN, T.J., MOWEN, J.C., DONAVAN, T. Y LICATA, J.W. (2002). "The customer orientation of service workers: personality trait determinants and effects on self- and supervisor performance ratings". *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, February, pgs. 110-9.
- BRIGGSA, S., SUTHERLANDA, J. Y DRUMMOND, S. (2007). "Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector", *Tourism Management*, Vol. 28, pgs. 1006-1019
- BYRNE, B.M. (1994). *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- CABRERA, E.F., ORTEGA, J., Y CABRERA, A (2003). "An exploration of the factors that influence employee participation in Europe". *Journal of World Business*, Vol. 38, pgs. 43-54.
- DONAVAN, D.T., BROWN, T.J. Y MOWEN, J.C. (2004). "Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Marketing*, Vol. 68, nº 1, pgs. 128-146.
- GEORGE, J. Y BRIEF, A. (1992). "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, Vol. 112, pgs. 310-329.
- GRANDEY, A.A. (2003). "When 'the show must go on': surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery". *Academy of Management Journal*, Vol. 46, nº 1, pgs. 86-96.
- HARTLINE, M.D. Y FERRELL, O.C. (1996). "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60(October), pgs. 52-70.
- HENNING-THURAU, T. (2004). "Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, nº 5, pgs. 460-478.
- HESKETT, J.L., JONES, T., LOVEMAN, G., SASSER, W. Y SCHLESINGER, L. (1994). "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, (March-April), pgs. 164-174.
- HESKETT, J., SASSER, E. Y SCHLESINGER, L. (1997). *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*, New York: The Free Press.
- HINKIN, T.R. Y TRACEY, J.B. (1994). "Transformational leadership in the hospitality industry", *Hospitality Research Journal*, Vol. 18, nº 1, pgs. 49-64.
- HOGAN, J., HOGAN, R. Y BUSCH, C.M. (1984). "How to Measure service orientation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, nº 1, pgs. 167-173.
- KIM, H.J; TAVITIYAMAN, P. Y KIM, W.G (2009). "The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating rol of job satisfaction". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 33, nº 3, pgs. 369-390.
- KUSLUVAN, S. (2003). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, Nova Science P. New York.
- LILJANDER, V. (2000). "The Importance of Internal Relationship Marketing for External Relationship Success", en Hennig-Thurau, T. y Hansen,U. (Eds.), *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Berlin: Springer Verlag, pgs. 159-192.
- LYTLE, R.S., HOM, P.W. Y MOKWA, M.P. (1998). "SER\*OR: A managerial measure of organizational service-orientation", *Journal of Retailing*, Vol. 74, nº 4, pgs. 455-489.
- MACKENZIE, S., PODSAKOFF, P. Y RICH, G. (2001). "Transformational and transactional leadership and salesperson performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, nº 2, pgs. 115-134.
- MEUTER, M.L., OSTROM, A.L., ROUNDTREE, R.I. Y BITNER, M.J. (2000). "Self-Service Technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters", *Journal of Marketing*, Vol. 64 (July), pgs. 50-64.
- MILLER, K.I. Y MONGE, P.R (1986). "Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review". *Academy of Management Journal*, Vol. 29, nº 4, pgs. 727-753.
- NADIRI, H. Y TANOVA, C. (2010). "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, pgs. 33-41
- NUNNALLY, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, 2ª Ed., New York: McGraw-Hill.
- O'CONNOR, S.J. Y SHEWCHUK, R.M. (1995). "Doing more with less, and doing it nicer: The role of service orientationin health care organization", *Academy of Management Journal*, Best papers proceedings, pgs. 120-129.

- ØGAARD, T.; MARNBURG, E. Y LARSEN, S. (2008). "Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance", *Tourism Management*, Vol. 29, pgs. 661-671.
- PARASURAMAN, A, ZEITHAML, V.A. Y BERRY, L.L. (1988). "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumers perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 (Spring), pgs. 12-40.
- SIGALA, M., JONES, P., LOCKWOOD, A. Y AIREY, D. (2005). "Productivity in hotels: A stepwise data envelopment analysis of hotels' rooms division processes", *The Service Industries Journal*, Vol. 25, nº 1, pgs. 61-81.
- SCHNEIDER, B. Y WHITE, S.S. (2004). *Service Quality: Research Perspectives*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SPARROWE, R.T. (1994). "Empowerment in the hospitality industry: an exploration of antecedents and outcomes", *Hospitality Research Journal*, Vol. 17, nº 3, pgs. 51-74.
- VAN DYNE, L., GRAHAM, J. Y DIENESCH, R.M. (1994). "Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, nº 4, pgs. 765-802.
- VARELA, J.A. Y GARCÍA, T. (2006). "Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, nº 1, pgs. 23-50.
- VILLACORTA, D. (2002). "El hotel español. Características del sector versus los hoteles integrados en cadenas". *Boletín económico de ICE*, nº 2732, pgs. 25-35.
- YOON, M., BEATTY, S. Y SUH, J. (2001). "The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, nº 5, pgs. 500-21.
- ZEITHAML, V.A. Y BITNER, M.J. (1996). *Services marketing*, New-York: McGraw-Hill.