

CALIDAD, ORIENTACIÓN AL SERVICIO DE LOS EMPLEADOS Y RATIO H/E: EFECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS HOTELES

TERESA GARCÍA GARAZO / LEANDRO BENITO TORRES / CONCEPCIÓN VARELA NEIRA
Universidad de Santiago de Compostela

Recibido: 3 de marzo de 2010

Aceptado: 26 de julio de 2010

Resumen: La calidad de servicio de las empresas hoteleras constituye un elemento clave de su éxito, por lo que resulta de interés su conocimiento, así como en qué medida esta variable se asocia a diferentes características de las empresas. También tiene interés conocer el nivel de la orientación al servicio de los empleados de contacto con los clientes y la ratio "habitaciones/empleados", ya que estas variables tienen potencial para incidir en la calidad de servicio percibida. Este trabajo propone medir este conjunto de variables en los hoteles gallegos e identificar en qué medida características como el número de estrellas, la localización y la afiliación a una cadena tienen capacidad para diferenciarlas significativamente.

Palabras clave: Calidad de servicio / Orientación al servicio de los empleados / Ratio "habitaciones/empleados" / Hoteles.

QUALITY, SERVICE ORIENTATION OF THE EMPLOYEES AND RATIO R/E: THE EFFECTS OF CHARACTERISTICS OF THE HOTELS

Abstract: Quality of service in hotels is a key factor in their success; hence, the interest in its knowledge as well as in to what extent this variable is related to different characteristics of the company. It is also of interest to know the level of service orientation of the customer-contact employees and the ratio "rooms/employees", as these variables have the potential to impact the perceived quality of service. The aim of this paper is to measure this group of variables in Galician hotels and to identify to what extent characteristics such as star rating, localization and chain affiliation have the power to significantly differentiate them.

Keywords: Quality of service / Service orientation of the employees / Ratio "rooms/employees" / Hotels.

1. INTRODUCCIÓN

El sector hotelero de Galicia está en la actualidad bajo una gran presión derivada de los grandes cambios sucedidos en su entorno durante los últimos años. El aumento de las expectativas de los consumidores, la competencia intensificada debida al incremento en el número de establecimientos y el contexto de crisis económica, entre otros factores, hace que la entrega de un servicio de excelente calidad se convierta en un resultado clave de los establecimientos hoteleros. Consecuentemente, lograr que la calidad de servicio proporcionada por la empresa sea excelente constituye un objetivo clave de sus responsables. Para Nadiri y Tanova (2010) es necesario que los directivos de los hoteles y los inversores internacionales sean conscientes de la influencia de las mejoras en la calidad del servicio en el logro de ventajas competitivas.

En los hoteles se ha descubierto que la calidad de servicio percibida lleva a un resultado mejor en el mercado, en concreto, a una tasa de ocupación más elevada (Hartline y Ferrel, 1993). En el sector del turismo rural, Valdés y De la Ballina

(2005) muestran que una mayor calidad de servicio permite obtener mejores resultados de mercado y financieros. Los resultados obtenidos por Wu *et al.* (2008) en su análisis del rendimiento de los hoteles turísticos de Taiwán, mediante la metodología relacional de Grey, demuestran que los establecimientos que obtienen un mejor rendimiento son los que fijan un precio medio por habitación alto, tienen elevadas tasas de ocupación y están localizados ventajosamente; además, los autores indican que una tasa de ocupación elevada y estable –crítica en esta industria, dado que el servicio no puede ser almacenado– es el resultado de la calidad de servicio, la dirección de relaciones con los clientes y la promoción.

La calidad de servicio percibida se puede argumentar que está asociada positivamente con el grado de orientación al servicio de los empleados de contacto con los clientes. Y ello porque 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; Yoon y Suh, 2003; Castro *et al.*, 2004; Raub, 2008). Diversos estudios (Bowen y Schneider, 1985; Hartline y Ferrell, 1996; Kelley y Hoffman, 1997; Boshoff y Allen, 2000; Winsted, 2000; Bettencourt y Brown, 2003; Schwepker y Hartline, 2005; Karatepe *et al.*, 2006; Kim, 2008; Karatepe y Olugbade, 2009) han llegado 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.

Por ello, y teniendo en cuenta las relaciones apuntadas, este trabajo se propone los dos siguientes objetivos en relación con los hoteles localizados en Galicia: 1) medir la calidad de servicio percibida de los hoteles, el nivel de orientación al servicio y la ratio “habitaciones/empleados”; y 2) examinar las diferencias de medias de las variables anteriores en función de las siguientes características de los establecimientos: número de estrellas, localización y pertenencia –o no– a una cadena.

Para lograr estos objetivos se realiza, en primer lugar, una revisión teórica de la literatura sobre las variables analizadas; posteriormente, se expone el análisis empírico realizado utilizando los datos recogidos de establecimientos hoteleros de Galicia; y, finalmente, se establecen las conclusiones, las implicaciones directivas y las limitaciones del estudio.

2. CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA Y VARIABLES RELACIONADAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

La calidad de servicio hace referencia a un juicio subjetivo global relativo a la superioridad de un servicio (Parasuraman, 1987; Parasuraman *et al.*, 1988). La literatura sobre calidad de servicio es muy abundante (Camisón, 1996; Camisón y Roca, 1996; Santomá y Costa, 2007); sin embargo, como señalan Serrano, López y Gómez (2007, p. 252) “*a pesar del gran peso que hoy en día tienen los servicios dentro de la mayor parte de las economías, la investigación en gestión de calidad dentro de este sector no está tan desarrollada como en la industria*”.

Entre los aspectos que han recibido atención en la literatura sobre calidad de servicio destacan los relativos a la medida e identificación de las dimensiones que integran el constructo. Aunque la escala SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988) ha sido la más utilizada –bien en su forma original o con modificaciones que la adapten a los diferentes subsectores analizados–, diversos estudios (Teas, 1993; Cronin y Taylor, 1994; Santomá y Costa, 2007) la han comparado con otros modelos de medición ampliamente difundidos, tales como SERVPERF, SERVQUAL modificado, SERVQUAL revisado, desempeño evaluado y calidad normalizada. También se han desarrollado escalas específicas para medir la calidad de servicio de los hoteles (Knutson *et al.*, 1990; Falces *et al.*, 1999).

Otro tema que ha atraído la atención de los investigadores es el análisis de las relaciones entre calidad del servicio, valor del servicio y satisfacción (Vázquez *et al.*, 2000; Alén y Fraiz, 2006), así como el efecto de estos constructos en las intenciones de los consumidores. En la actualidad parece haber un consenso en que la satisfacción se refiere al resultado de transacciones individuales y al servicio global, mientras que la calidad de servicio constituye una impresión general relativa a la superioridad/inferioridad de la organización y sus servicios (Bitner y Hubert, 1994). Los resultados de Gallarza y Gil (2006) confirman la existencia de una cadena de calidad-valor-satisfacción-lealtad.

Finalmente, una tercera línea de investigación analiza los problemas de la implantación de los programas de gestión de calidad. Los estudios sobre la aplicación del TQM y de prácticas de recursos humanos (Membrado, 1996; Breiter y Bloomquist, 1998; Tsaur y Lin, 2004; Claver *et al.*, 2006; Brunet y Alarcón, 2007), así como de aplicación del modelo EFQM (Camisón, 1996), se sitúan en este grupo.

2.1. ORIENTACIÓN AL SERVICIO DEL EMPLEADO

Los empleados fronterizos o de contacto con el cliente desempeñan un papel esencial a la hora de vincular los clientes a los establecimientos y lograr mantener relaciones a largo plazo (Kusluvan, 2003).

La orientación al servicio del empleado hace referencia a un conjunto de actitudes y comportamientos que afectan a la calidad de la interacción entre los empleados y sus clientes (Hogan *et al.*, 1984): acciones como tratar a los clientes con cortesía, consideración y tacto; ser capaz de percibir las necesidades de los clientes y ser capaz de comunicarse con ellos de forma adecuada y agradable. Para estos autores, la orientación al servicio de los empleados contribuye significativamente a la calidad general del servicio al cliente, y puede ser entendida como el lado no técnico del rendimiento en el puesto.

Hurley (1998) encontró que existen diferencias significativas de personalidad entre los empleados que entregan un servicio bueno y malo. Pettijohn *et al.* (2002) formulan que mayores niveles de satisfacción producen niveles más elevados de orientación al cliente, aunque Donovan *et al.* (2004) proponen que la orientación al servicio del empleado es la que contribuye a la satisfacción en el puesto.

2.2. RATIO “HABITACIONES/EMPLEADOS”

La ratio “habitaciones/empleados” (ratio H/E) es un indicador de la carga de trabajo que tienen que asumir los empleados. Cuanto mayor sea la ratio, más elevada será la carga de trabajo. En consecuencia, puede argumentarse una relación negativa de esta variable con la calidad de servicio percibido y la orientación al servicio de los empleados.

3. DIFERENCIAS EN LA CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA Y VARIABLES RELACIONADAS SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Las características del hotel pueden influir en su cultura, tecnología, procedimientos y resultados, ya que un conjunto de características determinado denota la posesión de recursos y capacidades específicos. Entre las características que afectan a los recursos disponibles se encuentran, entre otras, la categoría del hotel, su localización y su pertenencia –o no– a una cadena.

3.1. CATEGORÍA DEL HOTEL

En muchos países del mundo existen sistemas de clasificación de los hoteles. Diversos criterios pueden ser utilizados para clasificar los establecimientos hoteleros. De los sistemas existentes seguramente el más importante es el que recurre a estrellas para representar la categoría del hotel. Este es el sistema empleado en España.

De acuerdo con este sistema, cada hotel recibe de una a cinco estrellas en función de determinadas características técnicas mínimas que se relacionan con las instalaciones, las áreas de comunicación –vestíbulo, ascensores, etc.–, las zonas de huéspedes y las áreas de personal y de servicios (López y Serrano, 2004). Las estrellas son otorgadas al hotel por la autoridad administrativa competente. En ocasiones, los hoteles solicitan un cambio de categoría, sin modificar los servicios ofrecidos, por ejemplo, por razones impositivas. Como resultado, la categoría de un hotel no siempre es un indicador fiable de su calidad de servicio.

La diferente calidad de hoteles de distinta categoría se puede argumentar a partir de la teoría de segmentación del mercado: dado que los hoteles de más categoría se dirigen a los clientes de más renta y que pagan precios superiores, la calidad de servicio ofrecida deberá ser mayor (y la ratio H/E menor) que la de los hoteles de categoría inferior. Sun y Law (2007) señalan que en el sector hotelero el número de estrellas del hotel denota la calidad del servicio experimentado por los consumidores y que el número de estrellas es un *proxy* de la estrategia de la empresa hotelera, de modo que los hoteles con un mayor número de estrellas, al desarrollar una estrategia de diferenciación basada en la calidad, ofrecerán un nivel de calidad elevado;

por su parte, los hoteles con un pequeño número de estrellas desarrollarán una estrategia de precios bajos. Wu *et al.* (2008) encuentran que los hoteles turísticos de Taiwán que fijan el precio medio de la habitación alto adoptan estrategias de diferenciación o de enfoque.

Diversas investigaciones que examinaron la relación entre la categoría –número de estrellas– y diversas prácticas y resultados apoyan este supuesto (Brown y Dev, 1999; Israeli y Uriely, 2000; Israeli, 2002; López y Serrano, 2004). 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.

Por otra parte, la aplicación de técnicas de dirección más sofisticadas en los hoteles de mayor categoría debería tener como consecuencia que la orientación al servicio de los empleados de contacto de los hoteles de más categoría fuese mayor que la de los hoteles de categoría menor. Adicionalmente, al estar los hoteles de más categoría orientados a la calidad de servicio y a proporcionar un servicio más personalizado a sus clientes, se puede argumentar que los hoteles de más categoría tendrán una ratio H/E menor que los hoteles de menor categoría.

Los argumentos anteriores justifican la propuesta de la primera hipótesis:

–*H₁: Cuanto mayor sea la categoría del hotel: a) mayor será la calidad de servicio percibida; b) mayor será la orientación al servicio de los empleados de contacto; y c) menor será la ratio H/E.*

3.2. LOCALIZACIÓN DEL HOTEL

La relación entre la localización del hotel y la calidad de servicio percibida se puede justificar teóricamente a partir de la teoría de los recursos y capacidades (Fernández y Suárez, 1996). Dado que algunos hoteles de playa en Galicia no operan durante todo el año y otros, aún sin cerrar sus puertas, operan con un bajo nivel de actividad, mientras que los hoteles de ciudad funcionan a lo largo de todo el año con un nivel de actividad relativamente similar, estos últimos dispondrán de recursos humanos más capacitados y motivados que los primeros.

Los resultados de Aguilar (2001) permiten afirmar que en general la calidad varía en función de la localización. En su estudio, los hoteles más próximos a la costa mostraban niveles de calidad menores, tanto en los elementos tangibles como en la calidad de los encuentros de recepción, que los más alejados.

Por otra parte, en razón de la mayor estacionalidad de su demanda, los establecimientos de playa operarán con ratios H/E más elevadas, lo que desincentivará su orientación al servicio. De acuerdo con esto, proponemos la segunda hipótesis:

–*H₂: En los hoteles de ciudad, frente a los hoteles de playa: a) será mayor la calidad percibida; b) será mayor la orientación al servicio de los empleados de contacto; y c) será menor la ratio H/E.*

3.3. PERTENENCIA A UNA CADENA

La relación entre la pertenencia a una cadena y la calidad de servicio percibida también se puede justificar teóricamente con base en la teoría de los recursos y capacidades (Fernández y Suárez, 1996). Dado que los hoteles afiliados a cadenas pueden disponer de más recursos y capacidades que los hoteles independientes, tendrán acceso a sistemas operativos, recursos humanos y financieros, relaciones y técnicas de dirección más sofisticadas, que pueden influir significativamente en la calidad de servicio.

Los resultados de Aguilar (2001) permiten afirmar que en general la calidad percibida se ve influida por la pertenencia de un hotel a una cadena. En su estudio, los clientes alojados en hoteles que pertenecían a cadenas internacionales indicaban niveles de calidad percibida más elevados. Para lograrlo, los hoteles pertenecientes a cadenas tendrán una ratio H/E más baja.

Por otra parte, las cadenas hoteleras disponen de mayor capacidad para satisfacer las expectativas de los empleados por lo que, en consecuencia, debemos esperar que en los hoteles integrados en una cadena los empleados de contacto estén más orientados al servicio que en los hoteles independientes. En función de esto proponemos la tercera hipótesis:

–*H₃: En los hoteles pertenecientes a una cadena, frente a los hoteles independientes: a) será mayor la calidad percibida; b) será mayor la orientación al servicio de los empleados de contacto; y c) será menor la ratio H/E.*

3.4. RATIO H/E

Finalmente, proponemos que la ratio H/E que tienen que afrontar los empleados de los establecimientos hoteleros se relacione inversamente con la calidad de servicio y con la orientación al servicio de los empleados de contacto.

Según el modelo de las “demandas del puesto-recursos”, la existencia de recursos que apoyen la realización de las tareas tiene potencial para incrementar la motivación y los comportamientos positivos de los empleados, mientras que las demandas del puesto o los recursos insuficientes generan actitudes y comportamientos negativos (Karatepea y Olugbade, 2009; Llorens *et al.*, 2007). Cuanto mayor sea la carga de trabajo, en mayor medida se percibirán insuficientes los recursos y, en consecuencia, menor orientación al servicio manifestarán los empleados, lo que, a su vez, influirá negativamente en la calidad de servicio.

Oliva y Sterman (2001) han mostrado que los intentos de los directivos por maximizar el rendimiento por empleado acaba reduciendo la atención de los empleados a los clientes. La disminución del tiempo por cliente, aunque a corto plazo resulte en un incremento de la productividad, finalmente genera un círculo vicioso de erosión de los estándares de servicio.

Por su parte, el estudio de Claver *et al.* (2006) sobre grupos estratégicos en el sector hotelero español muestra que el número de empleados por habitación se inte-

gra en el factor denominado “categoría o estrategia de dirección de recursos tangibles”, relacionándose positivamente con variables como el número de estrellas, el equipamiento y los servicios ofrecidos, y el precio de la habitación, ya que todos los componentes del factor cargan con el mismo signo. En consecuencia, la ratio E/H se puede considerar un *proxy* de la estrategia de calidad. Con base en ello, proponemos la siguiente hipótesis:

– H_4 : En los hoteles que operan con una ratio H/E elevada, frente a los que tienen una ratio baja: a) será menor la calidad percibida; y b) será menor la orientación al servicio de los empleados de contacto.

4. ESTUDIO EMPÍRICO

Las hipótesis establecidas fueron testadas usando datos recogidos de una muestra de empleados de recepción de hoteles. La población de interés estaba conformada por los hoteles de dos a cinco estrellas de la Comunidad Autónoma gallega. Los hoteles de una estrella no se consideraron en este estudio por ser generalmente empresas de carácter familiar con un reducido número de empleados. De los 255 hoteles, 149 –que representan un porcentaje de respuesta del 58%– estuvieron dispuestos a colaborar en el estudio.

La distribución de los 149 hoteles por localización revela que el 45% eran hoteles de ciudad, el 42% de playa, el 7% de interior y el 6% de carretera. Debido a la baja representatividad de los hoteles de interior y de carretera, estos 20 establecimientos no fueron considerados en la investigación. Por consiguiente, la muestra utilizada está formada por 129 establecimientos hoteleros, de los que 68 son de ciudad (53%) y 61 de playa (47%). El tamaño de la muestra supone un error muestral global del +/-8,02% (para un $p=q=0,5$ y un nivel de confianza del 95%). La distribución por categoría de los hoteles de la muestra se recoge en la tabla 1.

Tabla 1.- Distribución de la población y la muestra

CATEGORÍA	NÚMERO DE HOTELES	
	Población	Muestra
Hotel *****	3	3
Hotel ****	36	32
Hotel ***	97	52
Hotel **	119	42
TOTAL	255	129

De los hoteles de la muestra, 95 eran independientes y los restantes 34 estaban integrados en una cadena (26%), lo que confirma el reducido desarrollo de este modelo en Galicia. El análisis de la chi-cuadrado muestra que el grado de integración en cadenas está relacionado positivamente con el tamaño del hotel (nivel de signi-

ficación del 0,001): cuanto menor es el tamaño, mayor es la probabilidad de que el hotel sea independiente.

En general, el tamaño de los hoteles gallegos es pequeño, ya que el número medio de habitaciones es de 59.

4.1. 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 directores que indicaran la categoría, localización y pertenencia –o no– a una cadena. A los empleados de contacto (recepción) se les pidió que respondieran a un conjunto de ítems relativos a la calidad de servicio percibida y a su orientación al servicio. Hay dos razones principales para utilizar datos recogidos de los empleados en contacto con los clientes. En primer lugar, que estos empleados “*están en la mejor posición para evaluar los resultados de rendimiento, y sus percepciones generalmente convergen con las de los clientes*” (Babakus *et al.*, 2003, p. 278) y, en segundo lugar, que la calidad de servicio en los hoteles “*depende de los comportamientos orientados al servicio de los empleados de servicio fronterizos*” (Bettencourt y Brown, 2003, p. 394).

La categoría del hotel se midió mediante el número de estrellas, agrupando para el análisis en una misma clase los datos de los hoteles de cinco y cuatro estrellas debido al pequeño número de hoteles de cinco estrellas. La localización hacía referencia a si el hotel estaba situado en la ciudad o en zona de playa. La pertenencia a una cadena fue medida por medio de una variable dicotómica: sí o no. La ratio H/E era el cociente entre el número de habitaciones y el número de empleados del hotel.

Para medir la calidad de servicio percibida y la orientación al servicio se recurrió, dado su carácter de variables latentes, a escalas multi-ítem tipo Likert de siete puntos, donde uno significa “fuertemente en desacuerdo” y siete significa “fuertemente de acuerdo”.

La calidad de servicio se midió mediante una escala de siete ítems derivada de la propuesta por Bitner y Hubert (1994). La orientación al servicio de los empleados se midió con una escala de cuatro ítems adaptada de Bettencourt *et al.* (2001).

El personal de contacto de los hoteles que participaron en la investigación era relativamente joven: el 61% tenía una edad comprendida entre los 20 y los 35 años, y el 62% eran mujeres. Con referencia a la antigüedad, el 18% de los empleados llevaba menos de un año trabajando en el hotel, el 42% entre uno y tres años y el 40% más de tres años.

4.2. VALORACIÓN DE LAS ESCALAS

Para contrastar las hipótesis propuestas se realizó un conjunto de análisis de varianza y tests *t*, en el caso de variables dicotómicas. Antes de realizar estos análisis

resulta preciso comprobar la consistencia interna de los constructos calidad de servicio y orientación al servicio de los empleados de contacto. Para ello se efectuaron los correspondientes análisis del estadístico alpha de Cronbach que se complementaron con el cálculo de la fiabilidad compuesta y de la varianza extraída (tabla 2). Las escalas presentan unos índices alpha de Cronbach y de fiabilidad compuesta superiores al valor mínimo recomendado de 0,7 (Nunnally, 1978), por lo que podemos considerar que las escalas son fiables. La varianza extraída también presenta valores claramente superiores al umbral del 0,5 (Hair *et al.*, 1999). Por ello, los resultados se consideran aceptables.

Tabla 2.- Fiabilidad de las escalas

INDICADOR	CARGA FACTORIAL	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA
ORIENTACIÓN AL SERVICIO ($\alpha=0,87$)			0,91	0,84
– <i>ORISER1</i> : Me esfuerzo por conocer a los clientes para determinar el trato que les daré	0,822	0,742		
– <i>ORISER2</i> : Asumo que debo atender bien a los clientes	0,775	0,706		
– <i>ORISER3</i> : Trato de comprender las necesidades específicas de los clientes	0,839	0,779		
– <i>ORISER4</i> : Me gusta ser cortés y estar dispuesto a ayudar a los clientes	0,733	0,667		
CALIDAD DE SERVICIO ($\alpha=0,82$)			0,91	0,95
– <i>CALII</i> : Mi hotel tiene un nivel muy alto de calidad de servicio al cliente	0,674	0,617		
– <i>CALI2</i> : Mi hotel se ajusta al modelo exigido para optar a una marca de calidad	0,655	0,571		
– <i>CALI3</i> : El servicio en mi hotel se realiza sin cometer errores	0,507	0,457		
– <i>CALI4</i> : Comparado con otros hoteles de igual categoría la imagen de mi hotel es...	0,621	0,566		
– <i>CALI5</i> : Comparado con otros hoteles de igual categoría el servicio es superior	0,621	0,570		
– <i>CALI6</i> : Tienen en cuenta nuestra implicación en proyectos de mejora de calidad	0,648	0,547		
– <i>CALI7</i> : En general, la calidad de servicio proporcionada en mi hotel es muy buena	0,733	0,657		

También observamos que los constructos calidad de servicio y orientación al servicio de los empleados de contacto 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 las medidas utilizadas para evaluar los constructos son válidas y fiables.

4.3. MEDIDAS DESCRIPTIVAS

Los valores medios indican que la calidad de servicio percibida de los hoteles gallegos es 5,15 (sobre 7) y que su orientación al servicio es de 5,66. Es decir, los

empleados de contacto perciben que el nivel de calidad de servicio entregado es medio-alto y que están bastante orientados al servicio. La carga media de trabajo (ratio H/E) es de 4,25, lo que indica un trabajador por cada cuatro habitaciones.

En la tabla 3 se presentan los valores medios en calidad de servicio, orientación al servicio de los empleados de contacto y ratio H/E, según cada una de las tres características de los establecimientos hoteleros consideradas: categoría, localización y pertenencia –o no– a una cadena.

Tabla 3.- Valores medios por características de los hoteles

	CALIDAD DE SERVICIO (media)	ORIENTACIÓN AL SERVICIO (media)	RATIO H/E (media)
CATEGORÍA			
– H**	4,8163	5,2143	5,3726
– H***	5,0879	5,7500	3,9314
– H****/H****	5,6408	6,0500	3,3821
LOCALIZACIÓN			
– Playa	5,0726	5,5123	4,2566
– Ciudad	5,2185	5,7868	4,2461
TIPO			
– Independiente	5,0226	5,5105	4,6777
– Cadena	5,5042	6,0662	3,0612
TOTAL	5,1495	5,6570	4,2516

Los hoteles de cuatro y cinco estrellas presentan las puntuaciones más elevadas en calidad y orientación y las más bajas en ratio H/E, mientras que los hoteles de dos estrellas obtienen puntuaciones medias inversas. Los hoteles de ciudad presentan puntuaciones más elevadas en calidad de servicio percibida y en orientación al servicio y menor en la ratio H/E que los hoteles de playa; asimismo, los hoteles integrados en una cadena, frente a los hoteles independientes, presentan las puntuaciones más elevadas en calidad y orientación, y menor en la ratio H/E.

5. RESULTADOS

Para examinar si estas diferencias son significativas se realiza, para cada una de las tres variables consideradas, un análisis de varianza de un factor (*oneway*) –para la categoría– y dos test-*t* –para la localización y la pertenencia a una cadena–. Como paso previo a un análisis de varianza se comprueba la hipótesis de normalidad. Las pruebas de Shapiro-Wik y de Kolmogorov-Smirnov indican que se cumple para todas las variables, excepto para la orientación al servicio, por lo que para su análisis se recurrirá al test no paramétrico de Kruskal-Wallis.

Los resultados para cada una de las tres características de los establecimientos hoteleros se presentan en la tabla 4, y confirman que las variables consideradas son en algún caso significativamente diferentes para un nivel de confianza del 95%:

Tabla 4.- Análisis de diferencias

		PRUEBA	ESTADÍSTICO	SIGNIFICACIÓN
CALIDAD DE SERVICIO	CATEGORÍA – H**** – H*** – H**	Anova	14,801	0,000
	LOCALIZACIÓN – Playa – Ciudad	Test- <i>t</i>	1,120	0,265
	TIPO – Independiente – Cadena	Test- <i>t</i>	3,391	0,001
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	CATEGORÍA – H**** – H*** – H**	Kruskal-Wallis	15,666	0,000
	LOCALIZACIÓN – Playa – Ciudad	Test- <i>t</i>	1,634	0,106
	TIPO – Independiente – Cadena	Test- <i>t</i>	3,592	0,001
RATIO H/E	CATEGORÍA – H**** – H*** – H**	Anova	5,927	0,003
	LOCALIZACIÓN – Playa – Ciudad	Test- <i>t</i>	0,021	0,983
	TIPO – Independiente – Cadena	Test- <i>t</i>	3,520	0,001

- *Categoría del hotel.* Por lo que respecta a la orientación al servicio, el test no paramétrico de Kruskal-Wallis indica la existencia de diferencias significativas entre las tres categorías de los hoteles ($p < 0,01$). En relación con la calidad de servicio y con la ratio H/E, el análisis de varianza de una vía (*oneway*) muestra que el número de estrellas diferencia significativamente los valores medios de ambas variables. Los hoteles de cuatro y cinco estrellas presentan las puntuaciones medias más elevadas en calidad y más bajas en ratio H/E, mientras que los hoteles de dos estrellas obtienen las puntuaciones inversas. Cuando se aplica el test de Scheffé para estas variables se observa que: a) la calidad de servicio percibida de los hoteles de cinco/cuatro estrellas difiere significativamente de la de los hoteles de tres y de dos estrellas ($p < 0,01$), y b) la ratio H/E de los hoteles de cinco/cuatro estrellas difiere significativamente de la de los hoteles de dos estrellas ($p < 0,01$). Por consiguiente, se confirma la hipótesis H_1 , aunque sólo parcialmente, ya que en relación con la calidad y con la ratio H/E no se observan diferencias significativas entre los hoteles de tres y de dos estrellas.
- *Localización.* La realización del test-*t* muestra que, aunque los hoteles de ciudad presentan puntuaciones más elevadas en la calidad de servicio percibida y en la orientación al servicio de los empleados de contacto que los hoteles de playa, las

diferencias no son significativas para un nivel de confianza del 95% en ninguna de ellas. Por el contrario, la ratio H/E de los hoteles de ciudad es menor que la de los hoteles de playa, aunque la diferencia no es significativa. Por lo tanto, la hipótesis H_2 no se acepta.

– *Afiliación a una cadena.* La realización de un análisis similar para la característica “pertenencia a una cadena” muestra que los hoteles integrados en una cadena presentan puntuaciones más elevadas en calidad y orientación y menor en la ratio H/E que los hoteles independientes, siendo estas diferencias significativas para un nivel de confianza del 95%. Por lo tanto, se confirma la hipótesis H_3 .

Para el análisis relativo a la H_4 , agrupamos los niveles de la ratio H/E en dos categorías: superior e inferior a la media. Los resultados del test- t muestran que ni en calidad de servicio percibida ($p=0,856$) ni en orientación al servicio de los empleados de contacto ($p=0,367$) existen diferencias significativas. Por lo tanto, no se confirma esta hipótesis.

6. CONCLUSIONES

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

La calidad de servicio percibida es un objetivo esencial de los responsables de las empresas hoteleras. La orientación al servicio de los empleados de contacto y la ratio H/E son variables relacionadas con la calidad de servicio y, por ello, también relevantes para los directivos de este sector.

El análisis empírico realizado permite verificar que los hoteles de más categoría y los integrados en cadenas obtienen valores medios significativamente superiores en calidad de servicio percibida y en orientación al cliente de los empleados de servicio que los hoteles de categoría inferior y que los hoteles independientes, mientras que en la ratio H/E sucede lo contrario.

Sin embargo, la localización del establecimiento hotelero no se asocia a diferencias significativas en las variables analizadas, ya que ni la calidad de servicio ni la orientación al servicio de los empleados ni la ratio H/E difieren de manera significativa entre los hoteles de playa y los de ciudad.

Los resultados obtenidos indican, por lo tanto, que la categoría –medida por el número de estrellas– y la afiliación a una cadena son las características fundamentales para señalar la calidad de servicio. El número de estrellas opera como un indicador *per se* de la calidad, mientras que la afiliación a una cadena permite a los hoteles que la conforman beneficiarse de la imagen de calidad favorecida por la disponibilidad de mayores recursos. En relación con la calidad de servicio, los hoteles de cinco/cuatro estrellas se diferencian significativamente de los de tres y dos estrellas; sin embargo, los de tres no se diferencian significativamente de los de dos

estrellas. Esto sugiere que los hoteles de tres estrellas deben realizar un esfuerzo más intenso sobre los factores generadores de la calidad para mejorar la percepción sobre ella.

Aunque la categoría tiene capacidad para señalar la calidad, los directivos deben cuidar que este indicador mantenga su fiabilidad como señal informativa para los consumidores, proporcionando un nivel de prestaciones y de entrega del servicio consistente con el número de estrellas que se posee.

Entre las líneas de investigación futuras creemos interesante tratar de identificar los antecedentes organizativos de la calidad de servicio percibida, así como los antecedentes individuales y organizativos de la orientación al servicio de los empleados de contacto con los clientes. También es importante examinar el efecto moderador de la ratio H/E en las citadas relaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, T. (2001): *El liderazgo y la calidad en el sector hotelero*. Fundación FYDE / Caja Canarias.
- ALÉN, M.E.; FRAIZ, J.A. (2006): "Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito del turismo termal", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (3), pp. 171-184.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. (1988): "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 3 (103), pp. 411-423.
- BABAKUS, E.; YAVAS, U.; KARATEPE, O.M.; AVCI, T. (2003): "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3 (31), pp. 272-286.
- BETTENCOURT, L.; BROWN, S. (2003): "Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4 (Fall), pp. 394-408.
- BETTENCOURT, L.; MEUTER, M.; WINNER, K. (2001): "A Comparison of Attitude, Personality and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 1 (86), pp. 29-41.
- BITNER, M.J.; BOOMS, B.H.; TETREAULT, M.S. (1990): "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, 54 (January), pp. 71-84.
- BITNER, M.J.; HUBERT, A.R. (1994): "Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality: The Customer's Voice", en R. Rust y R. Oliver [ed.]: *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage.
- BOSHOFF, C.; ALLEN, J. (2000): "The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance", *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1), pp. 63-90.
- BOWEN, D.E.; SCHNEIDER, B. (1985): "Boundary-Spanning-Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research", en J.A. Czepiel, M.R. Solomon y C.F. Surprenant [ed.]: *The Service Encounter*. Lexington: Lexington Books.

- BREITER, D.; BLOOMQUIST, P. (1998): "TQM in American Hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1), pp. 26-33.
- BROWN, J.R.; DEV, C.S. (1999): "Looking Beyond Rev-PAR", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (2), pp. 23-33.
- BRUNET, I.; ALARCÓN, A. (2007): "Calidad y recursos humanos del sector hotelero en Cataluña", *Revista Internacional de Sociología*, LXV (47), pp. 73-98.
- CAMISÓN, C. (1996): "Total Quality Management in Hospitality: An Application of the EFQM Model", *Tourism Management*, 3 (17), pp. 191-201.
- CAMISÓN, C.; ROCA, V. (1996): *Los costes totales de la calidad: un estudio en la empresa hotelera*. Madrid: Cívitas.
- CASTRO, C.; ARMARIO, E.; RUIZ, D. (2004): "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behaviour on Customer Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, 15 (1), pp. 27-53.
- CLAVER, E.; TARÍ, J.J.; PEREIRA, J. (2006): "Does Quality Impact on Hotel Performance?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4), pp. 350-358.
- CRONING, J.J.; TAYLOR, S.A. (1994): "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling, Performance-Based and Perceptions Minus Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, 58, pp. 55-68.
- CROSBY, L.A.; EVANS, K.R.; COWLES, D. (1990): "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, 54 (July), pp. 68-81.
- DONAVAN, D.; BROWN, T.J.; MOWEN, J.C. (2004): "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 128-146.
- FALCES, C.; SIERRA, B.; BECERRA, A.; BRIÑOL, P. (1999): "HOTELQUAL: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento", *Estudios Turísticos*, 39, pp. 95-110.
- FERNÁNDEZ, Z.; SUÁREZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), pp. 73-92.
- GALLARZA, M.; GIL, I. (2006): "Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: An Investigation of University Student's Travel Behaviour", *Tourism Management*, 27 (3), pp. 437-452.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.
- HARTLINE, M.D.; FERRELL, O.C. (1993): *Service Quality Implementation: The Effects of Organizational Socialization and Managerial Actions on Customer-Contact Employee Behaviors*. (Technical Working Paper, 93-122). Marketing Science Institute.
- HARTLINE, M.D.; FERRELL, O.C. (1996): "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 60 (October), pp. 52-70.
- HOGAN, J.; HOGAN, R.; BUSCH, C.M. (1984): "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), pp.167-173.
- HURLEY, R.F. (1998): "Customer Service Behaviour in Retail Setting: A Study of the Effect of Service Provider Personality", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 26 (2), pp. 115-227.
- ISRAELI, A. (2002): "Star Rating and Corporate Affiliation: Their Influence on Room Price and Performance of Hotels in Israel", *International Journal of Hospitality Management*, 21 (4), pp. 405-424.

- ISRAELI, A.; URIELY, N. (2000): "The Impact of Star Ratings and Corporate Affiliation on Hotel Room Prices", *International Journal of Hospitality and Tourism Research*, 2 (1), pp. 27-36.
- KARATEPE, O.; OLUGBADE, O. (2009): "The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employee's Work Engagement", *International Journal of Hospitality and Management*, 28 (4), pp. 504-512.
- KARATEPE, O.; UDULAGB, O.; MENEVIS, I.; HADZIMEHMEDAGIC, L.; BADDAR, L. (2006): "The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction", *Tourism Management*, 27, pp. 547-560.
- KELLEY, S.; HOFFMAN, D. (1997): "An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality", *Journal of Retailing*, 73 (Fall), pp. 407-427.
- KIM, H.J. (2008): "Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout", *International Journal of Hospitality Management*, 21 (2), pp. 151-161.
- KNUTSON, B.; STEVENS, P.; WULLAERT, C.; PATTON, M.; YOKOYAMA, F. (1990): "LODGSERV: A Service Quality Index for the Lodging Industry", *Hospitality Research Journal*, 14, pp. 277-284.
- KUSLUVAN, S. (2003): "Employee Attitudes and Behaviors and their Roles for Tourism and Hospitality Businesses", en S. Kusvulan [ed.]: *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality*, pp. 25-50. New York: Nova Science.
- LEE, J.; MILLER, D. (1999): "People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms", *Strategic Management Journal*, 20 (6), pp. 579-593.
- LÓPEZ, M.C.; SERRANO, A.M. (2002): "La influencia de la localización y la categoría en la calidad del servicio hotelero: un análisis en Cantabria", *Papers*, 31-32, pp. 138-159.
- LÓPEZ, M.C.; SERRANO, A.M. (2004): "Is the Hotel Classification System a Good Indicator of Hotel Quality? An Application in Spain", *Tourism Management*, 25 (6), pp. 771-775.
- LORÉNS, S.; BAKKER, A.; SCHAUFELI, W.; SALANOVA, M. (2007): "Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model", *International Journal of Stress Management*, 13 (3), pp. 378-391.
- MEMBRADO, J. (1996): "Modelo europeo de calidad total para empresas hoteleras", *Estudios Turísticos*, 136, pp. 7-29.
- NADIRI, H.; TANOVA, C. (2010): "An Investigation of the Rol of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), pp. 33-41.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. 2ª ed. New York: McGraw Hill.
- OLIVA, R.; STERMAN, J.D. (2001): "Cutting Corners and Working Overtime: Quality Erosion in the Service Industry", *Management Science*, 47 (7), pp. 894-914.
- PARASURAMAN, A. (1987): "Customer-Oriented Corporate Cultures are Crucial to Services Marketing Success", *Journal of Services Marketing*, 1 (1), pp. 39-46.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumers Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64 (Spring), pp. 12-40.
- PETTIJOHN, C.; PETTIJOHN, L.; TAYLOR, A. (2002): "The Influence of Salesperson Skill, Motivation and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling", *Psychology and Marketing*, 19, pp. 743-758.
- RAUB, S. (2008): "Does Bureaucracy Kill Individual Initiative: The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp. 179-186.

- SANTOMÁ, R.; COSTA, G. (2007): "Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura", *Revista de Análisis Turístico*, 3, pp. 27-44.
- SCHWEPKER, C.H.; HARTLINE, M.D. (2005): "Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees", *Journal of Service Research*, 7 (4), pp. 377-397.
- SERRANO, A.; LÓPEZ, M.; GÓMEZ, R. (2007): "Gestión de la calidad y turismo: revisión e implicación para futuras investigaciones", *Cuadernos de Turismo*, 20, pp. 251-266.
- SUN, L.; LAW, K. (2007): "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective", *Academy of Management Journal*, 50, pp. 358-377.
- TEAS, R.K. (1993): "Expectations, Performance, Evaluation and Consumers Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, 57, pp. 18-34.
- TSAUR, S.H.; LIN, Y.C. (2004): "Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behaviour", *Tourism Management*, 25, pp. 471-481.
- VALDÉS, L.; DE LA BALLINA F.J. (2005): "La calidad en el turismo rural: el caso de las marcas de calidad regionales", *Investigación y Marketing*, 87 (junio), pp. 49-55.
- VÁZQUEZ, R.; DÍAZ, A.; SANTOS, L. (2000): "Calidad de servicio y su influencia sobre la satisfacción: desarrollo de un enfoque fundamentado en el análisis conjunto para establecer estrategias de actuación entre empresas de servicio turístico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (1), pp. 39-56.
- WINSTED, K.J. (2000): "Service Behaviors the Lead to Satisfied Customers", *European Journal of Marketing*, 34 (3-4), pp. 399-417.
- WU, W.; HSIAO, S.; TSAI, C. (2008): "Forecasting and Evaluating the Tourist Hotel Industry Performance in Taiwan Based on Grey Theory", *Tourism and Hospitality Research*, 8, pp. 137-152.
- YOON, M.H.; SUH, J. (2003): "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", *Journal of Business Research*, 56, pp. 597-611.