

## ORIENTACIÓN AL SERVICIO DE LOS HOTELES DE GALICIA: EFECTO DE LA CATEGORÍA, LOCALIZACIÓN Y PERTENENCIA A UNA CADENA

TERESA GARCÍA GARAZO

Departamento de Organización de Empresas y Marketing  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Santiago de Compostela

*Recibido:* 24 de mayo de 2004

*Aceptado:* 9 de noviembre de 2004

---

**Resumen:** La orientación al servicio de la empresa, que define el entorno de trabajo, influye en el comportamiento del personal de contacto de las empresas de servicios durante la prestación del servicio al cliente. El objetivo de este trabajo es confirmar empíricamente las dimensiones que constituyen la orientación al servicio organizativa y analizar si la categoría del hotel, su localización y su pertenencia o no a una cadena influyen sobre su orientación al servicio. A partir de una muestra de hoteles gallegos realizamos un estudio empírico con unos resultados que indican que la categoría del hotel y su pertenencia a una cadena influyen en la mayoría de las dimensiones de la orientación al servicio organizativa.

**Palabras clave:** Orientación al servicio / Hoteles / Cadenas hoteleras / Categorías hoteleras / Calidad de servicio.

### SERVICE ORIENTATION OF THE GALICIAN HOTELS:

#### THE EFFECTS OF CATEGORY, LOCATION AND BELONG TO A CHAIN HOTEL

**Abstract:** The organizational service orientation, that determine the employees' workplace environment, influence on the behavior of the contact employees in service firms, and through this variable, on the way in which customers experience the service. The objective of this paper is to identify the dimensions of organizational service orientation as well as to analyze the effects of category, location and belong to a chain hotel on the organizational service orientation. The results, obtained from a representative sample of the Galician hotels, demonstrate that category and belong to a chain hotel influence on several dimensions of organization service orientation.

**Keywords:** Service orientation / Hotels / Chain hotel /Caterories hotel /Quality of service.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Muchos servicios turísticos, especialmente los servicios hoteleros, se caracterizan 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.

Bowen y Schneider (1988) sugieren que las empresas de servicios deberían alcanzar un clima interno que propicie un impacto positivo en las actitudes y en los comportamientos del personal de contacto y, por esta vía, en la calidad de servicio percibida por los clientes. En otras palabras, los directivos deben comercializar internamente “una mentalidad de servicio” y gestionar eficazmente las prácticas organizativas para asegurar que las actitudes y los comportamientos del personal de contacto conduzcan a proporcionen un servicio de calidad.

El problema es identificar las actividades más efectivas que influyen en la probabilidad de que los empleados lleven a cabo la respuesta deseada. Entre las prácticas identificadas como actividades críticas destacan el énfasis en la gestión de recursos humanos (Bowen y Schneider, 1985), el *empowerment* (Hartline y Ferrell, 1996) y la recuperación de los servicios (Boshoff y Allen, 2000). O’Conor y Shewchuk (1995) indican que los esfuerzos en formación y las habilidades en liderazgo son vitales a la hora de crear una organización orientada al servicio.

A pesar de la importancia del concepto “orientación al servicio”, su medida es prácticamente inexistente en el área de los servicios hoteleros<sup>1</sup>. Por ello, en este estudio nos propusimos un doble objetivo: 1) medir la orientación al servicio en los establecimientos hoteleros gallegos y 2) comprobar si existen diferencias en la orientación al servicio entre los establecimientos hoteleros en función de su categoría, de la localización y de su pertenencia o no a una cadena.

Para lograr estos objetivos realizamos, en primer lugar, un análisis de la situación y de la evolución de la oferta hotelera gallega. En segundo lugar, realizamos una revisión teórica de la literatura sobre la orientación al servicio con la finalidad de identificar las prácticas que la integran. Posteriormente, se expone el análisis empírico realizado sobre datos proporcionados por directores de hoteles gallegos. Finalmente, establecemos las conclusiones, las implicaciones directivas y las limitaciones del estudio.

## 2. ESTRUCTURA DE LA OFERTA HOTELERA GALLEGA

El número de establecimientos hoteleros en España se ha incrementado en un 41% en el período 1991-2002, fijándose en este último año en casi 14.000 establecimientos. Este crecimiento se ha producido principalmente en los hoteles de categoría media y alta, lo que indica un compromiso por conseguir una oferta de mayor calidad.

En el año 2002, la dimensión media (plazas/establecimientos) por categoría oscilaba entre un máximo de 354 camas para los hoteles de cinco estrellas y un mínimo de 24 para las pensiones.

El análisis de las plazas hoteleras por comunidad autónoma indica que la mayor concentración se produce en Andalucía, Baleares y Cataluña, que agrupan el 56% de las plazas hoteleras, plazas orientadas a atender principalmente el turismo de “sol y playa”.

La evolución del número de hoteles y de plazas hoteleras en Galicia también muestra un notable crecimiento en los últimos años. El Xacobeo 99 y la designación de Santiago como capital cultural en el año 2000 han tenido, sin duda, un papel determinante en el impulso del sector. Durante el año 2002 se crearon 20 nue-

---

<sup>1</sup> La mayoría de los trabajos se han centrado en la orientación al servicio como dimensión de la personalidad de los individuos y en otros ámbitos como los servicios financieros.

vos hoteles, lo que supone un incremento del 3,8% y la creación de casi quinientas nuevas plazas hoteleras (tabla 1).

**Tabla 1.-** Magnitudes del sector hotelero gallego

VARIABLES	1998	1999	2000	2001	2002
NÚMERO DE HOTELES	394	455	477	517	537
% crecimiento sobre año anterior	2,1	15,5	4,8	8,4	3,8
Número de plazas	29.235	33.306	34.877	36.585	37.001
% crecimiento sobre año anterior	2,5	13,9	4,1	5,5	1,2
Número de pernoctaciones*	3.599,8	6.485,4	5.966,5	5.905,9	6.146,8

\* Datos en miles.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección General de Turismo y del IGE.

La clasificación de los establecimientos por categorías es la más importante debido a su obligatoriedad. Según este criterio<sup>2</sup>, los establecimientos hoteleros gallegos se distribuyen del modo que se recoge en la tabla 2. Los hoteles de una y de dos estrellas son los que más contribuyen tanto al número de establecimientos (72%) como al número de plazas (49%).

**Tabla 2.-** Categoría de los establecimientos por provincias

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

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección General de Turismo.

<sup>2</sup> Se pueden considerar otros criterios ya que estas empresas pueden solicitar de la administración el reconocimiento de algún tipo de especialización en función de los servicios ofrecidos (balnearios, etc.) o de su localización (playa, etc).

Por localización geográfica se observa una fuerte concentración espacial en las provincias de A Coruña y de Pontevedra, que agrupan el 76% de la oferta hotelera gallega. Este reparto es consecuencia de la localización de la mayoría de los hoteles en las principales ciudades gallegas y en algunos municipios del litoral: los municipios de Sanxenxo y de O Grove junto con los 8 municipios urbanos más importantes –10 sobre los 315 municipios gallegos– concentran aproximadamente el 60 % de las plazas hoteleras y el 80% de los hoteles de 5 y de 4 estrellas (Lois y Santos, 2001).

En estos momentos hay que destacar el auge que están experimentando los balnearios, aunque estos establecimientos se encuentran mucho más dispersos por la geografía gallega.

En cuanto al número de establecimientos integrados en una cadena hotelera, Galicia junto con Asturias y Cantabria, son las Comunidades Autónomas que tienen los menores porcentajes. En Galicia únicamente el 9,3% de los hoteles está integrado en una cadena.

En Galicia, por lo tanto, predominan los hoteles independientes, de menor categoría y, paralelamente, de pequeña y de mediana dimensión. Estas características pueden provocar que los hoteles gallegos se enfrenten a desventajas competitivas frente a las cadenas hoteleras no sólo en capacidad para generar una imagen positiva, derivada del esfuerzo de inversión en comunicación, sino también: 1) por su estructura, al disponer de una oferta menor y menos diversificada; 2) por su menor capacidad financiera para hacer frente a negociaciones difíciles; y 3) por su menor calidad de servicio, al disponer de personal menos cualificado y formado. Sin embargo, los hoteles independientes pueden beneficiarse de que: 1) la distancia existente entre la alta dirección y el personal de contacto es menor; y 2) su mayor facilidad para proporcionar un servicio al cliente más personalizado.

### **3. ORIENTACIÓN AL SERVICIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS GALLEGOS**

Los investigadores y los directivos de empresas de servicio están cada vez más interesados por el concepto de “orientación al servicio” dada su contribución potencial a la mejora del servicio a los clientes, factor crítico en la actualidad para el éxito de muchas organizaciones (Bowen y Schneider, 1988; O'Connor y Shewchuk, 1995). Dada la relevancia hipotetizada del constructo “orientación al servicio” es importante comprenderlo y medirlo correctamente.

Algunos investigadores (Schneider *et al.*, 1992, Johnson, 1996; Lytle *et al.*, 1998) consideran la orientación al servicio organizativa (OSO) como un conjunto de prácticas organizativas mientras que otros (Homburg *et al.*, 2002) la ven como una estrategia de la empresa.

Según la primera perspectiva, la OSO se define como “*la adopción a nivel de la empresa de un conjunto básico de políticas, prácticas y procedimientos relativamente duraderos para apoyar y recompensar los comportamientos de entrega de servicio que crean y proporcionan un servicio excelente*” (Lytle *et al.*, 1998, p. 455). Estas prácticas buscan generar un entorno de trabajo que estimule los comportamientos más capaces de producir y entregar una elevada calidad de servicio. Las empresas con una elevada orientación al servicio, al desarrollar y enfatizar las prácticas de provisión del servicio, indican su creencia de que la excelencia en el servicio constituye una prioridad estratégica (Lytle *et al.*, 1998).

En el segundo enfoque, la OSO indica el grado en que los servicios son un elemento importante en la estrategia de marketing de la empresa. Homburg *et al.* (2002) definen la estrategia orientada al servicio en términos de tres dimensiones: número de servicios ofrecidos, número de personas a las que se les ofrecen los servicios y énfasis de la empresa en los servicios ofrecidos. Conceptualmente, para que una estrategia organizativa esté muy orientada al servicio se requiere que la empresa puntúe alto en las tres dimensiones.

Para nuestro trabajo elegimos el enfoque de las prácticas organizativas, dada la importancia de profundizar en el conocimiento de los procedimientos y de las rutinas que definen la OSO.

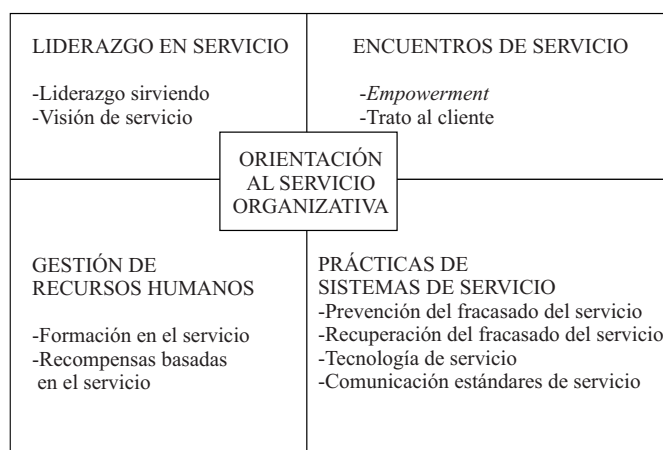
En empresas de servicios financieros, Lytle *et al.* (1998) desarrollaron un ambicioso programa de investigación para identificar las políticas y las prácticas organizativas que definen la OSO. En su revisión inicial cuatro grupos de prácticas, relacionadas directamente con los principios de calidad de servicio, representan el constructo: a) liderazgo en servicio; b) encuentros de servicio; c) sistemas de servicio; y d) dirección de recursos humanos. Estos cuatro elementos integran 10 dimensiones específicas (figura 1): 1) liderazgo “sirviendo”; 2) visión de servicios; 3) trato al cliente; 4) *empowerment* de los empleados; 5) prevención del fracaso en el servicio; 6) recuperación del fracaso en el servicio; 7) tecnología del servicio; 8) comunicación de estándares de servicio; 9) formación para el servicio; y 10) recompensas basadas en el servicio. Estas actividades se pueden caracterizar del siguiente modo.

◆ *Liderazgo sirviendo*. Los directivos “que dan servicio” fijan estándares con sus propios comportamientos y estilos de dirección. Dirigen a través de ejemplos (Schlesinger y Heskett, 1991; Grönroos, 1994). Son un modelo de servicio para todos los empleados, inspirándoles, motivándoles y dándoles los elementos necesarios para lograr un servicio excelente (Heskett *et al.*, 1997).

Si el personal de contacto recibe servicios excelentes por parte de sus propios directivos, probablemente se encontrará satisfecho y proporcionará un servicio excelente a los clientes (Church, 1995).

♦ *Visión de servicio.* Una visión de servicio es importante y necesaria para inculcar elevados niveles de calidad de servicio en todos los miembros de la organización. La aspiración de proporcionar un servicio excelente al cliente debe encontrarse tanto en el nivel organizativo más alto como en el más bajo (personal de contacto). La ambición de entregar un servicio de calidad superior ayuda a dirigir la empresa hacia este objetivo común (Heskett *et al.*, 1997).

**Figura 1.-** Dimensiones de orientación al servicio



FUENTE: Lytle *et al.* (1998).

♦ *Trato al cliente.* Las organizaciones orientadas al mercado han descubierto que los clientes están demandando servicios excelentes como un prerrequisito para la realización del intercambio (Schlesinger y Heskett, 1991; Lytle *et al.*, 1998). De acuerdo con Siguaw *et al.* (1994), la empresa posee los medios para influir en la orientación al cliente de sus empleados y se espera que los empleados respondan a las necesidades de los clientes de forma congruente con la orientación de la empresa.

El personal de contacto se relaciona directamente con el cliente y conoce sus necesidades. Puede contribuir al bien de la organización, participando o proporcionando ideas para mejorar el servicio al cliente (Bettencourt *et al.*, 2001).

El personal de contacto debe orientarse al cliente, debe prestar atención a las necesidades, actitudes y preferencias de los clientes, dando a cada uno una respuesta individualizada que le haga sentirse especial. Las organizaciones que sean capaces de lograr esta orientación al cliente en su personal de contacto tendrán más posibilidades de proporcionar un servicio excelente al desarrollar percepciones positivas de seguridad y empatía en el cliente (Parasuraman *et al.*, 1988).

◆ *Empowerment*. El *empowerment* hace referencia a la discrecionalidad de los empleados para tomar día a día decisiones sobre las actividades relacionadas con su trabajo (Bowen y Lawler, 1992). El *empowerment* resulta necesario ya que “los empleados de contacto necesitan flexibilidad para tomar decisiones creativas que proporcionen una satisfacción completa a los clientes” (Hartline y Ferrell, 1996, p. 56). A pesar de la necesidad de que, durante los encuentros de servicio, el personal de contacto tenga responsabilidad y autoridad para tomar decisiones “próximas al cliente”, muchas empresas tienen establecidos procedimientos rígidos y el personal no tiene capacidad para buscar soluciones que proporcionen el nivel de servicio requerido (Grönroos, 1994).

◆ *Prevención y recuperación de los fracasos en el servicio*. En el centro del sistema de servicio están las prácticas tendentes a prevenir los fracasos en la provisión del servicio y las orientadas a responder efectivamente a las quejas de los clientes ante servicios fracasados (Parasuraman *et al.*, 1994). Si una organización falla en la prevención y en la resolución de los problemas de los clientes, los defrauda dos veces: en primer lugar, por el fracaso inicial y, en segundo lugar, por no corregir lo que hizo mal.

El personal de contacto debe proporcionar explicaciones lógicas ante el fracaso del servicio como parte de una estrategia de recuperación (Zeithaml y Bitner, 1996). Es necesario que la empresa identifique formas efectivas de recuperación de un servicio fracasado y que proporcione garantías como una vía para acelerar la recuperación.

◆ *Tecnología de servicio*. En muchos servicios actuales proporcionar un nivel de calidad elevada solamente puede lograrse recurriendo a tecnologías complejas e integradas. La utilización de sistemas de provisión y entrega de servicios basados en la tecnología puede ser un elemento crítico para el éxito (Heskett *et al.*, 1997; Zeithaml y Bitner, 1996).

◆ *Comunicación de estándares de servicio*. La dimensión comunicación de estándares de servicio valora el grado en el que la organización mide, controla y comunica los estándares de calidad de servicio. Existe evidencia de que la comunicación entre los directivos y el personal de contacto es un aspecto relevante para lograr un nivel elevado de calidad de servicio (O'Connor y Shewchuk, 1995). Al conocer y comprender los estándares de calidad, los empleados se implicarán más en su logro.

◆ *Formación en el servicio*. Los empleados tienen que saber qué hacer para proporcionar un nivel elevado de calidad de servicio al cliente. Puesto que el personal de contacto realiza la mayoría de las tareas en presencia del cliente, resulta necesaria la formación en habilidades interpersonales. Los encuentros de servicio demandan que el papel del personal de contacto incorpore empatía, desarrolle la intimidad e intercambie amistad (Price *et al.*, 1995).

Los programas de formación orientados al servicio pueden disminuir la ambigüedad del rol mejorando la información acerca de la naturaleza de su trabajo y de las acciones más apropiadas en cada situación. Schneider y Bowen (1995) indican que estos programas resultan más efectivos en aquellos empleados que tienen una fuerte orientación individual al servicio.

Los resultados de Lemmink y Mattsson (2002) apoyan que las empresas de servicios hoteleros formen a los empleados para que se ocupen de sus emociones y aprendan comportamientos que incorporen aspectos de empatía a partir de encuentros de servicio críticos. Chebat *et al.* (2002) encontraron que la formación de los empleados influía de forma significativa sobre los comportamientos pro-sociales.

♦ *Recompensas basadas en el servicio.* La forma en que una empresa recompensa a sus empleados afecta al servicio proporcionado (Parasuraman, 1987). Los comportamientos de orientación al servicio de los empleados de contacto que la dirección desea que desarrollen deben ser recompensados. Las recompensas por los comportamientos realizados son un refuerzo positivo de la creencia de que la excelencia del servicio debe ser la principal prioridad de la empresa (Cone, 1998).

#### 4. HIPÓTESIS

Dado que el constructo “orientación al servicio” puede incidir favorablemente en la mejora de la calidad del servicio al cliente, consideramos que es importante medir las prácticas organizativas que lo constituyen y comprobar si las características de las empresas hoteleras influyen en la orientación al servicio organizativa.

Algunas investigaciones previas (Aguilar, 2001; Vázquez y Díaz, 2001; López y Serrano, 2002) han examinado los efectos que tienen las características de las empresas hoteleras sobre la calidad de servicio. Los resultados de Aguilar (2001) muestran que en general la calidad de servicio varía en función de características como el tamaño, la localización y el tipo de propiedad. López y Serrano (2002) comprobaron la existencia de diferencias significativas en la calidad de servicio por categoría y zona geográfica en establecimientos hoteleros de Cantabria.

La influencia que las características de la empresa ejercen sobre la calidad y la relación existente entre las prácticas orientadas al servicio y la calidad (Hartline y Ferrell, 1996; Worsfold, 1999; Jago y Deery, 2002) nos lleva a argumentar que también existirán diferencias en la orientación al servicio en función de la categoría de los hoteles, de su localización y de su pertenencia o no a una cadena.

Así, teniendo en cuenta que cuanto mayor sea la categoría del hotel mayor debería ser la preocupación por proporcionar un servicio excelente a los clientes, proponemos la siguiente hipótesis:

- H1: Cuanto mayor sea la categoría de un hotel más elevada será su orientación al servicio.



Por otra parte, las cadenas hoteleras han mostrado, por su crecimiento, una mayor capacidad para proporcionar una mayor calidad de servicio. Consecuentemente debemos esperar que los hoteles integrados en una cadena desarrollen en mayor medida prácticas de la orientación al servicio organizativa. Entonces proponemos:

- H2: Los establecimientos hoteleros que se integran en una cadena hotelera mostrarán mayor orientación al servicio que los establecimientos independientes.

Finalmente, argumentamos que los establecimientos localizados en la costa tendrán menor orientación al servicio organizativa en razón de la mayor estacionalidad de su demanda, lo que incidirá en un menor énfasis en algunas dimensiones de la orientación al servicio, especialmente en las relativas a la dirección de los recursos humanos. Entonces proponemos:

- H3: Los establecimientos hoteleros localizados en la costa mostrarán una orientación al servicio menor que los establecimientos localizados en la ciudad.

## **5. ESTUDIO EMPÍRICO**

Para estudiar la orientación al servicio en los establecimientos hoteleros y comprobar si existen diferencias en función de su categoría, de su localización y de su pertenencia o no a una cadena, seleccionamos la población de hoteles con dos o más estrellas localizados en Galicia. Los hostales y los hoteles de una estrella no se consideraron en este estudio al ser generalmente empresas de carácter familiar con un reducido número de empleados.

### **5.1. MUESTRA**

Como marco de la muestra utilizamos las guías de hoteles 2001 editadas por Turismo España y por la Consellería de Turismo de Galicia. La recogida de información se realizó durante los meses de enero y de febrero del año 2002. De los 255 hoteles que constituyen la población de estudio, 32 estaban cerrados por ser temporada baja y 54 no estuvieron dispuestos a colaborar. Tras la eliminación de aquellos cuestionarios que presentaban omisiones, la muestra quedó constituida por un total de 149 hoteles, que representa un porcentaje de respuesta del 58%. Las características de los hoteles de la muestra se recogen en la tabla 3.

El análisis del tamaño de los hoteles de la muestra indica que su dimensión media es de 59 habitaciones. En España, la dimensión media de los hoteles de las categorías consideradas en este estudio se sitúa en 98 habitaciones, lo que indica un menor tamaño de los hoteles gallegos.

**Tabla 3.-** Distribución de la muestra

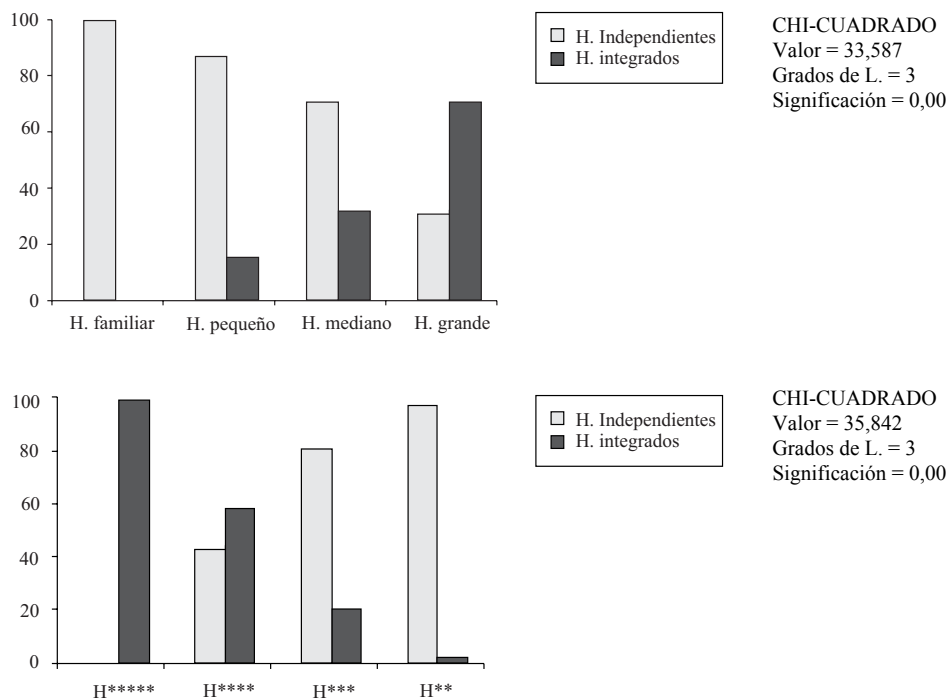
	POBLACIÓN	MUESTRA	
	Nº hoteles	Nº hoteles	Nº habitaciones
Hotel *****	3	3	415
Hotel ****	36	33	3.216
Hotel ***	97	63	3.274
Hotel **	119	50	1.531
TOTAL	255	149	8.436

La ratio “empleados por habitación” es de 0,34 lo que supone un trabajador por cada tres habitaciones; cifra que no difiere sustancialmente de la ratio media obtenida por la Federación Española de Hoteles (2000) en el ámbito nacional (0,38).

Según el informe de la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE, 1999), en Galicia el número de hoteles pertenecientes a una cadena no supera el 10%. De los hoteles de la muestra, únicamente el 15% estaba integrado en una cadena hotelera, lo que confirma el reducido número de establecimientos de este tipo en Galicia. 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, elaboramos una tabla de contingencia que relaciona la proporción de hoteles integrados en cadenas con el tamaño del hotel (número de habitaciones) y la categoría.

En el gráfico 1 se puede observar un incremento gradual de los porcentajes de hoteles integrados a medida que aumenta el tamaño. Los hoteles integrados 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. Por categoría también existe una relación significativa. La proporción de hoteles integrados a una cadena crece con la categoría del hotel. Por lo tanto, se verifica que los hoteles de mayor dimensión y categoría pertenecen en mayor medida a cadenas hoteleras.

Por su localización, la distribución de los hoteles analizados revela que el 45% son hoteles de ciudad, el 42% de playa, el 9% de interior y el 6% de carretera. Debido al escaso número de hoteles de interior y de carretera, no fueron considerados en los análisis posteriores. Entonces, la muestra final está constituida por 129 hoteles.

**Gráfico 1.-** Proporción de hoteles integrados e independientes según categoría y tamaño

## 5.2. CUESTIONARIO

Además de las cuestiones referidas a las características del hotel, el cuestionario incluía preguntas sobre la orientación al servicio organizativa.

Lytle *et al.* (1998) indican que la orientación al servicio organizativa es mejor valorada mediante las inferencias perceptivas de los miembros de la empresa. Desde esta visión, para medir el constructo OSO, propusieron la escala SERV\*OR, formada por 35 ítems tipo Likert de siete puntos, donde 1 significa “fuertemente en desacuerdo” y 7 significa “fuertemente de acuerdo”. Nosotros utilizamos esta escala que, después de un riguroso proceso de purificación y validación, ha mostrado su fiabilidad, estabilidad y robustez.

La persona entrevistada para proporcionar la información sobre las prácticas y los procedimientos organizativos fue el director del hotel.

## 5.3. ANÁLISIS DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL SERVICIO ORGANIZATIVA

Para identificar las dimensiones que caracterizan la orientación al servicio en los establecimientos hoteleros realizamos un análisis factorial exploratorio a través del

método de componentes principales mediante rotación varimax. Tras la eliminación de diez ítems<sup>3</sup>, los restantes se agrupan en seis dimensiones (tabla 4): Factor1-liderazgo comunicativo ( $\alpha=0,72$ ), Factor2-*empowerment* ( $\alpha=0,71$ ), Factor3-formación en servicio ( $\alpha=0,92$ ), Factor4-prevención y recuperación del servicio ( $\alpha=0,73$ ), Factor5-recompensas ( $\alpha=0,94$ ) y Factor6-trato al cliente ( $\alpha=0,82$ ). El factor que denominamos “liderazgo comunicativo” es el resultado de agrupar en un único factor las dimensiones liderazgo de servicio y comunicación estándares de servicio, debido a la falta de validez discriminantes entre ellas.

Como se puede apreciar en la tabla 4, la ratio KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) verifica la viabilidad de la realización del análisis factorial. A su vez, los resultados pueden considerarse como satisfactorios, dado que explican el 77,3% de la varianza total<sup>4</sup> y las cargas factoriales son significativas en cuanto que todas ellas se sitúan en unos niveles superiores al 0,5 (Hair *et al.*, 2000).

**Tabla 4.-** Resultados del análisis factorial exploratorio

	CARGAS FACTORIAIS	ALPHA CRONBACH	MEDIA	DESV. TÍPICA
<b>LIDERAZGO COMUNICATIVO</b>				
Dirección accesible	0,79	0,72	5,62	1,04
Comunicación de estándares de calidad	0,70			
Comunicación de medidas de rendimiento	0,71			
<b>EMPOWERMENT</b>				
Los empleados disponen de libertad	0,84	0,71	5,60	1,16
Hacen su trabajo del modo que piensan que es mejor	0,79			
<b>FORMACIÓN</b>				
Formación en habilidades interpersonales	0,83	0,92	4,34	1,73
Se dedica tiempo a la formación	0,87			
Sesiones que tratan de mejorar la actitud del personal	0,87			
<b>RECUPERACIÓN DEL SERVICIO</b>				
Grupos para solucionar problemas	0,76	0,73	4,98	1,53
Realiza controles de seguimiento	0,78			
Proporcionan garantías	0,78			
<b>RECOMPENSAS E INCENTIVOS</b>				
Se incentiva por la calidad	0,90	0,94	4,07	1,73
Estímulos para mejorar el servicio	0,88			
Recompensas por la forma de atender al cliente	0,92			
<b>TRATO AL CLIENTE</b>				
El personal atiende bien a los clientes	0,83	0,82	5,62	0,93
Comprender las necesidades del cliente	0,83			
El personal se muestra cortés con los clientes	0,77			
% Varianza explicada 77,3.				
Medida KMO de adecuación a la muestra 0,81.				

El análisis de fiabilidad de la escala se realizó teniendo en cuenta su dimensionalidad, por lo que se calculó un alpha de Cronbach para cada una de las seis dimensiones de la orientación al servicio (tabla 4). Como puede observarse, los co-

<sup>3</sup> En nuestro análisis se rechazaron aquellos ítems que no superaron el 0,50 en su factor.

<sup>4</sup> En las ciencias sociales se considera que una solución factorial es satisfactoria cuando explica el 60% de la varianza total (Hair *et al.*, 2000).

eficientes alpha superan en todos los casos el nivel mínimo de 0,6 recomendado por Bagozzi y Yi (1988), por lo que se puede considerar que los factores gozan de una consistencia interna adecuada. Por tanto, los factores resultantes nos permiten confirmar que la orientación al servicio está conformado por dimensiones, tal y como señala la literatura.

Las puntuaciones medias permiten comprobar que los hoteles gallegos se caracterizan por estar orientados al servicio, ya que están comprometidos con el desarrollo de prácticas que fomentan la comunicación de la dirección con el empleado, con la mejora de la habilidad del personal en la recuperación de servicios fracasados y en el trato al cliente, y con la concesión de una mayor libertad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones al presentar puntuaciones medias elevadas (superiores a 5) y en menor medida las prácticas de formación y recompensas (inferiores a 5). Sin embargo, debemos tomar los resultados de estas dos últimas variables con precaución debido a la gran dispersión existente en las respuestas.

#### 5.4. RESULTADOS

Para examinar el efecto de las tres variables –categoría, localización y pertenencia o no a una cadena– en la orientación al servicio organizativa realizamos un análisis de varianza de un factor (*oneway*) con la variable “categoría del establecimiento” y dos test-*t*, uno para la “localización” y el otro para el “pertenencia a una cadena”, con el fin de comprobar si existen diferencias significativas entre las medias de orientación al servicio de las empresas hoteleras en función de su categoría, de su localización y de su pertenencia o no a una cadena. Para este análisis agrupamos los hoteles de cinco y de cuatro estrellas en una misma clase.

Los resultados, que se presentan en la tabla 5, confirman que las medias de OSO difieren significativamente según la categoría del hotel ( $p < 0,05$ ). Los hoteles de cuatro y de cinco estrellas presentan la puntuación en orientación al servicio más elevada mientras que los hoteles de dos estrellas obtienen la puntuación media más baja. La realización del test de Scheffé indica que las medias de orientación al servicio de las tres categorías de hoteles consideradas son significativamente diferentes para un nivel de confianza del 95%. Entonces, cuanto mayor es la categoría del hotel mayor es la orientación al servicio organizativa. Por consiguiente se confirma la hipótesis 1.

La realización del análisis para la variable “localización” indica que la media de orientación al servicio de los hoteles localizados en la ciudad no se diferencia significativamente de la que muestran los hoteles de playa ( $p > 0,05$ ). Por lo tanto, la hipótesis 2 no se verifica.

La realización de un análisis similar para la variable “pertenencia a una cadena” permite confirmar la hipótesis 3, ya que los hoteles independientes presentan una orientación al servicio significativamente menor que los hoteles integrados en cadenas.

**Tabla 5.-** Diferencias en las medias de OSO

	ORIENTACIÓN AL SERVICIO ORGANIZATIVA				
	Número	Media	Desv. típica	F-Snedecor	Significación
CATEGORÍA					
H*****/H****	35	5,65	0,61	20,749	0,000
H***	52	5,07	0,84		
H**	42	4,48	0,85		
LOCALIZACIÓN					
Playa	61	4,90	0,89	2,549	0,113
Ciudad	68	5,15	0,90		
TIPO					
Independiente	95	4,83	0,89	20,763	0,000
Cadena	34	5,59	0,67		

También realizamos un análisis de las diferencias por categoría y pertenencia a una cadena para cada una de las dimensiones específicas de la orientación al servicio (tabla 6). La dimensión que obtiene la puntuación más elevada es la de “liderazgo comunicativo en servicio” y la que obtiene la puntuación más baja es la de “recompensas al personal de contacto por desarrollar comportamientos que mejoren la calidad de servicio”. De estas puntuaciones se concluye que los directores de los hoteles gallegos creen que en sus establecimientos se realizan notables esfuerzos para generar una visión de la excelencia del servicio como una prioridad de la empresa, mientras que se llevan a cabo pocos procedimientos para establecer sistemas que recompensen los esfuerzos por proporcionar un servicio de calidad. Además, en esta dimensión se identifica la mayor variedad en las respuestas de los directores, pues tiene la mayor desviación típica.

Por categoría se observa que las diferencias son significativas en todas las dimensiones de la OSO, excepto en la de “recompensar al personal de contacto por la calidad de servicio proporcionada”. Los valores aportados por el análisis de Scheffé en las dimensiones que presentan diferencias significativas indican que los hoteles de cuatro y de cinco estrellas se distinguen de los hoteles de dos y de tres estrellas en el desarrollo de prácticas de liderazgo y en la prevención y recuperación de los fracasos en el servicio. La dirección de los hoteles de cuatro y de cinco estrellas valora más que la del resto de hoteles la comunicación de estándares de calidad y la identificación de formas efectivas de recuperación del servicio que permitan al personal proporcionar un servicio excelente al cliente<sup>5</sup>.

Los hoteles de dos estrellas se distinguen de los hoteles de tres, de cuatro y de cinco estrellas en las prácticas de formación y en el trato al cliente. Este resultado puede derivarse de la menor importancia que la dirección de hoteles de menor categoría da a la formación continua de sus empleados y/o a trabajar con profesionales orientados al cliente. Los gerentes más cualificados comprenden mejor el papel

<sup>5</sup> En la práctica de “recuperación del servicio” la media es significativamente diferente entre todas las categorías.

que desarrolla el capital humano y, en consecuencia, es más probable que estimulen la participación en procesos de formación (Maset *et al.*, 2000).

La pertenencia o no del hotel a una cadena únicamente no genera diferencias significativas en la dimensión de “recompensas al personal de contacto por desarrollar comportamientos que mejoran la calidad de servicio”. Rodríguez y Arrojo (2000) comprobaron que los hoteles de la Costa del Sol incentivan a sus empleados en el 45% de los casos en función del nivel de productividad, el 27% por mejora en el nivel de servicio y sólo el 8% por la calidad de servicio proporcionada.

**Tabla 6.-** Análisis de las diferencias de medias en las diversas dimensiones de la orientación al servicio

		MEDIA	DESV. TÍPICA	F-SNEDECOR	SIGNIFICACIÓN
Liderazgo comunicativo	Categoría				
	H****	6,14	0,67	8,373	0,000
	H***	5,58	1,04		
	H**	5,22	1,12		
Tipo					
Independiente	5,49	1,07	5,108	0,026	
Cadena	5,96	0,87			
Empowerment	Categoría				
	H****	6,07	0,83	4,655	0,011
	H***	5,52	1,15		
	H**	5,29	1,30		
Tipo					
Independiente	5,45	1,15	6,097	0,015	
Cadena	6,01	1,11			
Formación	Categoría				
	H****	5,25	1,62	11,412	0,000
	H***	4,41	1,63		
	H**	3,50	1,54		
Tipo					
Independiente	3,97	1,70	19,698	0,000	
Cadena	5,40	1,33			
Recompensas	Categoría				
	H****	4,41	1,69	2,005	0,139
	H***	4,17	1,75		
	H**	3,65	1,70		
Tipo					
Independiente	3,94	1,79	1,986	0,161	
Cadena	4,43	1,52			
Recuperación del servicio	Categoría				
	H****	5,99	1,11	21,552	0,000
	H***	4,99	1,32		
	H**	3,99	1,50		
Tipo					
Independiente	4,63	1,50	15,724	0,000	
Cadena	5,78	1,28			
Trato al cliente	Categoría				
	H****	6,00	0,77	7,925	0,001
	H***	5,70	0,93		
	H**	5,21	0,90		
Tipo					
Independiente	5,49	0,96	7,917	0,006	
Cadena	6,00	0,71			

## **6. CONCLUSIONES**

El sector hotelero gallego se caracteriza por estar formado por un gran número de establecimientos independientes de tamaño pequeño y mediano. Sin embargo, en los últimos años está aumentando el número de hoteles de categoría superior y de los integrados en cadenas hoteleras. Este cambio supone un reto competitivo importante para las empresas más tradicionales.

Los establecimientos hoteleros de Galicia llevan a cabo prácticas que fomentan la comunicación de la dirección con el personal de contacto, la mejora de la habilidad del personal en la recuperación de servicios fracasados, la concesión de libertad y flexibilidad a los empleados de contacto para que proporcionen respuestas adecuadas y rápidas durante los encuentros de servicio, mientras que las prácticas de formación y de recompensa por los comportamientos de servicio desarrollados por el personal de contacto son menos frecuentes. En la medida en que los directivos pongan un mayor énfasis en estas actuaciones, sus establecimientos estarán más orientados al servicio, hecho que influirá en una mejora en la calidad de servicio a los clientes.

En el estudio hemos verificado que la orientación al servicio es un constructo multidimensional formado por seis prácticas organizativas. También hemos comprobado que la categoría del establecimiento y su pertenencia a una cadena influyen sobre la orientación al servicio. Los hoteles gallegos de cuatro y de cinco estrellas presentan una orientación al servicio significativamente más alta que los hoteles de tres y de dos estrellas. Por otra parte, los hoteles integrados en una cadena presentan una orientación al servicio significativamente más elevada que los hoteles independientes.

El patrón general obtenido para la orientación al servicio organizativa global se repite en cada una de sus dimensiones integradoras, excepto en la correspondiente a las recompensas o incentivos que se proporcionan al personal de contacto por su comportamiento orientado al servicio. Además, la dimensión “recompensas ofrecidas” presenta la puntuación más baja entre todas las dimensiones, lo que indica que es la práctica menos utilizada por los establecimientos hoteleros gallegos para lograr un clima orientado al servicio. Entonces, una forma de aumentar la orientación al servicio sería implicarse más en esta actuación, integrando las recompensas en la cultura de servicio.

El estudio presentado tiene tres limitaciones principales. En primer lugar, sus resultados pueden ser específicos del sector hotelero y por ello no ser generalizables para otras empresas de servicios. En segundo lugar, no considera las consecuencias del constructo “orientación al servicio organizativa” en resultados empresariales relevantes como los comportamientos llevados a cabo por el personal de contacto o la calidad de servicio entregada. En tercer lugar, los datos proporcionados por los directivos pueden tener sesgos perceptivos. Estas limitaciones deben orientar los trabajos futuros. Entre las posibles líneas de investigación futuras están



la validación de la escala en otros servicios y en otras zonas geográficas, así como el análisis de las consecuencias de la orientación al servicio en resultados relevantes para la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN DE CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS (1999): *Las cadenas hoteleras en España*. Madrid.
- AGUILAR, T. (2001): *El liderazgo y la calidad en el sector hotelero*. Fundación FYDE / Caja Canarias.
- BAGOZZI, R.; YI, Y. (1988): "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, núm. 1, pp.74-94.
- 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*, vol. 86, núm. 1, pp. 29-41.
- 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*, vol. 11, nº 1, pp.63-90.
- BOWEN, D.E.; LAWLER, E.E. (1992): "The Empowerment of Service Workers: What, why, how y when", *Sloan Management Review*, vol. 33, (Spring), pp. 31-39.
- 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.
- BOWEN, D.E.; SCHNEIDER, B. (1988): "Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior", *Research in Organizational Behavior*, pp. 43-80.
- CHEBAT, J.C.; BABIN, B.; KOLLIAS, P. (2002): "What Makes Contact Employees Perform? Reactions to Employee Perceptions of Managerial Practices", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 20, núm. 7, pp. 325-332.
- CHURCH, A.H. (1995): "Linking Leadership Behaviours to Service Performance: Do Managers Make a Difference?", *Managing Service Quality*, vol. 5, núm. 6, pp. 26-31.
- CONE, J. (1998): "The Empowered Employee", *Training and Development Journal*, (June), pp. 97-108.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOTELES (2000): *El sector hotelero en España*. Madrid.
- GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (2000): *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall International.
- HARTLINE, M.D.; FERRELL, O.C. (1996): "The Management of Customer-contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, vol. 60, (October), pp. 52-70.
- HESKETT, J.; SASSER, E.; SCHLESINGER, L. (1997): *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: The Free Press.

- HOMBURG, C.; HOYER, W.; FASSNACHT, M. (2002): "Service Orientation of Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents and Performance Outcomes", *Journal of Marketing*, vol. 66, (October), pp. 86-101.
- JAGO, L.; DEERY, M. (2002): "The Role of Human Resource Practices in Achieving Quality Enhancement Cost Reduction: An Investigation of Volunteer Use in Tourism Organisations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 14, núm. 5, pp. 229-236.
- JOHNSON, J.W. (1996): "Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction", *Personnel Psychology*, vol. 49, núm. 4, pp. 831-851.
- LEMMINK, J.; MATTSSON, J. (2002): "Employee Behavior, Feelings of Warmth and Customer Perception in Service Encounters", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, núm. 1, pp. 18-33.
- LOIS, C.; SANTOS, X.M. (2001): "Galicia", en Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT): *La actividad turística española en 2000*, pp. 377-390. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.
- LÓPEZ, C.; SERRANO, A. (2002): "La influencia de la localización y la categoría en la calidad del servicio hotelero: un análisis en Cantabria", *Papers*, vol. 31-32, pp. 138-159.
- LYTLE, R.S.; HOM, P.W.; MOKWA, M.P. (1998): "SER\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-orientation", *Journal of Retailing*, vol. 74, núm. 4, pp. 455-489.
- MASET, A.; SANCHO, A.; FUERTES, A.; MARCO, L. (2000): "Los planes de formación en el sector turístico: un estudio sobre la Comunidad Valenciana", *III Congreso Universidad y Empresa, Turismo*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- O'CONNOR, S.J.; SHEWCHUK, R.M. (1995): "Doing More with Less, and Doing it Nicer: The Role of Service Orientation in Health Care Organization", *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings*, pp.120-129.
- PARASURAMAN, A. (1987): "Customer-oriented Corporate Cultures are Crucial to Services Marketing Success", *Journal of Services Marketing*, vol.1, núm. 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*, vol. 64, (Spring), pp. 12-40.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. (1994): "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, vol. 58, (January), pp. 111-124.
- PRICE, L.L.; ARNOULD, E.J.; TIERNEY, P. (1995): "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance", *Journal of Marketing*, vol. 59, (April), pp. 883-897.
- RODRÍGUEZ, J.; ARROJO, S. (2000): "La gestión de los recursos humanos a través de la flexibilidad laboral interna. Estudio empírico de los hoteles de la Costa del Sol", *Papers*, vol. 28, pp. 67-95
- SCHLESINGER, L.A.; HESKETT, J.L. (1991): "The Service-driven Service Company" *Harvard Business Review*, (September-October), pp.71-81.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. (1995): *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press.
- SCHNEIDER, B.; WHEELER, J.; COX, J. (1992): "A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, (October), pp. 705-716.

- SIGUAW, J.A.; BROWN, D.E.; WIINDING, R.E. (1994): "The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, vol. 31, (February), pp. 106-116.
- VÁZQUEZ, R.; DÍAZ, A.M. (2001): "Calidade de servizo en turismo: gestión empresarial en función del conocimiento de las expectativas de los clientes", *Papers de Turisme*, (número especial sobre calidad), pp. 87-114.
- WORSFOLD, P. (1999): "HRM, Performance, and Service Quality in the Hotel Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, núm. 7, pp. 340-348.
- ZEITTHAML, V.A.; BITNER, M.J. (1996): *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.