

COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DEL SECTOR HOTELERO DE ZACATECAS (MÉXICO)

José Iván Padilla Lugo*
José Roberto González Hernández**
Universidad Autónoma de Zacatecas
Zacatecas, México

Resumen: El capital humano es la célula de cualquier empresa a partir de la cual se forma la cadena de productividad y competitividad que se extiende hasta el cliente final, por ello se hace imprescindible velar responsablemente por la conservación del capital humano en las organizaciones. La satisfacción laboral y los comportamientos de ciudadanía organizacional son dos elementos importantes de la experiencia de los empleados que pueden reflejar el encausamiento del recurso humano hacia la prestación de mejores servicios de alojamiento. El objetivo del presente artículo es analizar la relación entre el comportamiento de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral en empleados de empresas hoteleras de la ciudad de Zacatecas, México. Para ello fue necesario, luego de una revisión teórica y contextual sobre el tema, aplicar un cuestionario a una muestra de 212 trabajadores de diferentes niveles jerárquicos en 11 hoteles de Zacatecas. Mediante las técnicas de Correlación de Spearman y Correlación Canónica se analizaron los datos y los resultados muestran que existe una relación positiva entre los constructos formulados de comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral, lo que implicaría que el nivel de satisfacción laboral de los empleados incide directamente en la realización de un conjunto de conductas discrecionales que anteponen los intereses grupales y organizacionales a los propios intereses del trabajador. Esta conclusión destaca el papel de la satisfacción laboral en la generación de comportamientos organizacionales positivos en el sector hotelero.

PALABRAS CLAVE: comportamiento de ciudadanía organizacional, satisfacción laboral, comportamiento organizacional, turismo, hotelería, empleado, México.

Abstract: Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction Within Hosting Sector Employees In Zacatecas, México. Human force is the main entity in any company from where productivity and competitively chain is extended to the final costumer; for this reason, it is essential to responsibly ensure for its preservation within the organizations. Job satisfaction and the organizational citizenship behaviors are both important elements of the employee experience that are able to convey the lead of human resource to better accommodation services. The main purpose of this research is to analyze the relationship between organizational citizenship and job satisfaction within City of Zacatecas, Mexico hosting enterprises employees. For such purpose it was necessary, after a theoretical and contextualized review of this topic, to apply a questionnaire to a sample of two hundred

* Doctor en Administración por la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas, Zacatecas, México. Se desempeña como docente-investigador en la Universidad Autónoma de Zacatecas. Dirección Postal: Calle Comercio y Administración S/N Fraccionamiento Progreso C.P. 98066, Zacatecas, Zac; México. E-mail: pepivan@hotmail.com

** Doctor en Estudios del Desarrollo adscrito a la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas, Zacatecas, México. Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Zacatecas. Dirección Postal: Calle Comercio y Administración S/N Fraccionamiento Progreso C.P. 98066, Zacatecas, Zac; México. E-mail: jrmahome@gmail.com

and twelve employees from different levels within eleven hotels located in Zacatecas. Through Spearman Correlation and Canonical Correlation techniques, data has been analyzed and results show that a positive relationship between these organizational citizenship behaviors and job satisfaction constructs exists, which would imply that employees job satisfaction levels directly affect in the performance of a collection of voluntary behaviors that give special emphasis to collective and organizational interests before the employees own interests. This conclusion points out the role of job satisfaction in the generation of positive organizational behaviors within the hosting industry.

KEY WORDS: *organizational citizenship behavior, job satisfaction, organizational behavior, tourism, hosting or hotel industry, employee, Mexico.*

INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos se han convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de la competitividad de las empresas (Rosa & Carmona, 2010). No hay empresa que no asuma en su misión o encabece sus informes sociales indicando la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga. Pero el capital humano es más importante aún en las empresas turísticas donde su gestión presenta indudables singularidades respecto a otro tipo de empresas y organizaciones. En estas empresas la gestión está ampliamente condicionada, entre otras cuestiones, por la importancia de las personas (clientes y empleados) en la adecuada prestación del servicio, dado además su carácter heterogéneo (Gallego & Casanueva, 2012).

Algunas organizaciones del sector turístico se han preocupado por mantener, conservar y desarrollar a sus empleados, pues reconocen las contribuciones que éstos hacen hacia la propia empresa. En vista de tal preocupación, la gestión de los comportamientos y actitudes de los trabajadores se vuelve relevante y entre ellos destacan los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y la Satisfacción en el Trabajo. Siendo los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional el conjunto de actitudes y conductas discrecionales de los miembros de una organización en relación a la cooperación interna y el apoyo mutuo (Borman, 2004), es útil preguntarse si la ocurrencia de estas conductas de apoyo y cooperación internas no demandadas por los requerimientos del trabajo tiene relación alguna con los niveles de satisfacción laboral de los empleados. Confirmar y analizar la existencia de tal relación observando a empleados de empresas hoteleras de la ciudad de Zacatecas es el objetivo de la investigación que da vida al presente trabajo.

Para exponer los resultados de la investigación se ha organizado este artículo en cuatro apartados principales. En la primera parte se describen y analizan de manera breve las conceptualizaciones que la literatura administrativa ha desarrollado en torno a los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y Satisfacción laboral, lo que ha sido útil para elaborar el constructo de trabajo en el que se desglosan esas variables en sus dimensiones internas. En la segunda parte se contextualiza el estudio describiendo las condiciones y desarrollo de la actividad turística en la ciudad

de Zacatecas en la que se encuentran los establecimientos de servicios turísticos en los que se centró el presente estudio. Una tercera parte la constituye la descripción de la metodología aplicada, así como las hipótesis de investigación que guiaron la labor investigativa. La cuarta parte la integra una descripción de los resultados más relevantes que confirman la relación positiva que existe entre los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y la Satisfacción laboral. Se finaliza exponiendo una serie de conclusiones muy concretas que se pueden rescatar del trabajo.

Comportamiento de Ciudadanía Organizacional

Para la consecución de sus metas, las organizaciones necesitan que sus empleados, en determinadas ocasiones, vayan más allá de lo que se les es requerido en su puesto de trabajo y se comprometan personalmente en el logro de los objetivos colectivos, para que éstos se tornen alcanzables. Chester Barnard ya en 1938 destacaba la importancia de la cooperación mutua como elemento esencial de las organizaciones (Barnard, 1968) y en 1964 Katz (citado en Newland, 2012: 1) lo confirmaba indicando que los comportamientos que son útiles y cooperativos resultan esenciales para las operaciones organizacionales. Este autor identificó tres tipos distintos de comportamiento que son esenciales para el éxito de la organización. Primero, *“las personas tienen que estar motivadas para permanecer en la organización”*, segundo: *“los empleados deben de entender y cumplir los requerimientos de su rol basados en la descripción del puesto”* y tercero, *“las organizaciones necesitan empleados que estén dispuestos a hacer más de lo que es requerido de ellos”*. Esta última afirmación que reconoce la importancia de acciones adicionales a los requerimientos del puesto dio pie a los estudios del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional. Fue Organ (1988) quien definió con mayor precisión el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO en adelante) al delimitarlo como el comportamiento individual en las organizaciones que tiene tres características: 1) es discrecional; 2) no está directa o explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensas; y 3) al agregarse a comportamientos similares promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006: 10). En otras palabras, el CCO es el tipo de comportamiento laboral que va más allá de lo requerido por la descripción de un puesto e incluye acciones como tomar responsabilidades adicionales, trabajar tiempo extra voluntariamente, ayudar a otros o defender a la organización de algún riesgo o amenaza.

Los comportamientos descritos por Organ se han vinculado como parte de otros más generales dentro del mundo organizacional tales como comportamiento contextual (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997), comportamiento espontáneo, comportamiento pro social y comportamientos extra rol (Organ *et al.*, 2006). Aún hoy se discute en la literatura si el CCO debería ser considerado como extra rol, es decir, comportamiento no solicitado dentro de las especificaciones de un puesto determinado o si debe ser considerado como discrecional o voluntario. Existen autores que argumentan que muchas de las acciones consideradas como CCO sí son parte de las obligaciones de los puestos en algunos contextos organizacionales (Tepper, Lockhart & Hoobler, 2001). Lo que subraya la necesidad de

tener en cuenta los puestos analizados y el contexto cultural de las organizaciones para estudiar el CCO (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Posteriormente estudios no han cambiado mucho la perspectiva original de Organ, como se puede apreciar en la Tabla 1 en donde distintos autores destacan algunas de las características definidas por ellos.

Tabla 1: Conceptos seleccionados sobre Comportamiento Cívico Organizacional (CCO)

Autor	Concepto
Organ (1988)	Comportamiento individual que es discrecional, no reconocido por el sistema formal de recompensas y que promueve el funcionamiento efectivo de la organización.
Podsakoff <i>et al.</i> , (2000)	Un tipo específico de comportamiento de la persona que promueve acciones efectivas dentro de la organización.
Borman (2004)	Conductas que van más allá del desempeño de las tareas y la competencia técnica y apoyan el contexto organizativo, social y psicológico que sirve como catalizador crítico para las tareas que deben realizarse.
Finkelstein & Penner (2004) y Finkelstein (2006) citados en Dávila, Finkelstein & Castien (2011: 499)	Las actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización.
Lo & Ramayah (2009)	Comportamientos extra rol que implican el acto de ejecutar más allá de los establecido por los requerimientos del trabajo. Con ellos los subordinados impulsivamente trascienden el contrato de trabajo y realizan tareas no obligatorias sin esperar recompensas o reconocimientos explícitos.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura

Otro nivel de discusión sobre el CCO es el referente a si estos comportamientos pueden considerarse un constructo constituido por distintos elementos (modelo multidimensional) o si debe ser sólo estudiado como una variable global (modelo latente) (Klotz, Bolino, Song & Stornelli, 2018). Autores como LePine, Erez & Johnson (2002) y Hoffman, Blair, Meriac & Woehr (2007) argumentan que no se justifica la multidimensionalidad del CCO pues sus datos empíricos no fortalecen la separación de dimensiones ni existe mayor utilidad explicativa al hacerlo. Sin embargo, la tendencia general de la construcción teórica y de los estudios empíricos sobre CCO ha sido considerarlo como multidimensional específicamente debido a que comportamientos como la “ayuda a los compañeros” son significativamente diferentes de aquellos como “seguir la normas” y porque cada grupo o dimensión que integra la variable CCO puede relacionarse con distintos antecedentes (Klotz *et al.*, 2018: 630).

Si bien la multidimensionalidad del constructo está ampliamente aceptada, aún persiste el debate en relación al número de componentes y su correspondiente operacionalización. En sus

postulaciones iniciales Organ (1988) propuso un modelo integrado por cinco dimensiones las cuales se definen a continuación.

1. Altruismo (Helping behavior): comportamientos espontáneos dirigidos a ayudar a otras personas con sus tareas o con algún problema relacionado con la organización.
2. Cortesía (Courtesy): comportamiento de consulta con otras personas antes de tomar decisiones que puedan afectar su trabajo.
3. Espíritu deportivo (Sportsmanship): disposición de los empleados de tolerar situaciones o condiciones de trabajo indeseables sin quejarse de éstas manteniendo una actitud positiva.
4. Rectitud (Conscientiousness): asistencia al trabajo y cumplimiento de las reglas y los procedimientos de la organización.
5. Virtud cívica (Civic virtue): acciones que indican que el individuo participa, se involucra y se preocupa por la vida de la organización.

Las anteriores dimensiones han sido utilizadas ampliamente, aunque otros autores han sugerido adicionales tipos de CCO no contemplados en la clasificación de Organ tales como "Voz", "Iniciativa individual", "Ayuda interpersonal", entre otros (Klotz *et al.*, 2018). Asimismo en distintos estudios se ha observado una diferenciación más amplia entre los comportamientos que integran el CCO, esta diferenciación se basa en el "destino" u objetivo de los comportamientos e incluirían a los cinco tipos mencionados por Organ (Williams & Anderson, 1991 citados en Hoffman *et al.*, 2007; Finkelstein *et al.*, 2004 y Finkelstein, 2006 citados en Dávila, Finkelstein & Castien, 2011: 502):

A. Conductas de ciudadanía organizacional dirigidas a los individuos (CCOI): Conductas pro sociales que están dirigidas a personas o grupos específicos en la organización. Las conductas de Altruismo y Cortesía descritas por Organ (1988) encajarían en esta dimensión. Ejemplos podrían ser ayudar a un compañero con un trabajo concreto o ayudar a un compañero con un problema de carácter personal.

B. Conductas de ciudadanía organizacional dirigidas a la organización (CCOO): Se refiere a conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma. El espíritu deportivo, rectitud y virtud cívica de Organ (1988) se agrupan en esta dimensión. Proponer ideas para mejorar el funcionamiento de la organización o seguir de forma consistente las reglas y políticas de la empresa ejemplificarían este tipo de comportamientos.

A las conductas incluidas en CCO se les ha relacionado con múltiples variables antecedentes y consecuentes. La variable más estudiada como antecedente y que de hecho es el origen de los estudios sobre CCO es la satisfacción laboral (Organ *et al.*, 2006), pero también se la ha relacionado con la justicia organizacional (Tansky, 1993; Eskew, 1993; Tepper *et al.*, 2001; Fiaz, Ikram, Su & Ali, 2018), con el compromiso (Batool, 2013), con los valores pro sociales y la identidad de rol (Dávila & Finkelstein, 2010), la cultura, la lealtad y el orgullo organizacional, entre otras (Podsakoff *et al.*, 2000).

Como variables consecuentes se han investigado el Desempeño Organizacional (cuantitativo y cualitativo) a nivel unidad o equipo de trabajo, en la mejora de procesos de negocio, en efectos con los clientes y hasta en medidas financieras (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes & Spoelma, 2013), también en la Colaboración y el Voluntariado (Klotz *et al.*, 2018). De acuerdo con Podsakoff *et al.*, (2013: S93) los estudios de relaciones entre estas variables y el CCO en general son estadísticamente significativos lo que confirma la afirmación original de Organ acerca de que de forma agregada las conductas incluidas como CCO promueven el funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones en distintas áreas.

En lo que respecta a estudios de CCO dentro de organizaciones en el sector turístico y en particular en el sector hotelero destacan los realizados en Asia del Este en relación a las distintas dimensiones y tipos de CCO con variables tan diversas como las mencionadas arriba y en cuyos resultados se fortalece la relación positiva entre CCO y otras variables antecedente y resultado. Destacan los trabajos de Li (2014); Liu, Huang, Huang & Chen (2013) y Lu, Shih & Chen (2013).

Satisfacción Laboral

Existen innumerables reflexiones y estudios sobre la Satisfacción Laboral (SL en adelante) pues constituye uno de los fenómenos más estudiados dentro del comportamiento organizacional. Pero como es el caso de muchas otras variables de estudio es difícil llegar a un acuerdo sobre su naturaleza. Hoppock (1935 citado en Sánchez, López-Guzmán & Millán, 2007: 226) la definió tempranamente como “*una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo*”, definición que resalta los aspectos externos que provocan la satisfacción. En cambio, Andriessen, Domsch & Cascorbi (2007: 719) enfatizan la sensación del individuo en el trabajo: estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de la(s) experiencias(s) de trabajo el cual se obtiene al satisfacer ciertos requisitos que el individuo tiene respecto a su encargo. Los mencionados autores asumen que la SL es el resultado de una comparativa entre lo obtenido por la experiencia de trabajo y las distintas expectativas que el individuo tiene de su labor. Es este último énfasis el que ha sido adoptado por la mayor parte de la literatura sobre el tema.

Al igual que con CCO en la literatura científica también fue discutido si la SL debería ser estudiada como una variable global o como multidimensional, predominando también esta última perspectiva en los estudios empíricos actuales (Spector, 1985). Un concepto que es útil para operacionalizar la SL multidimensional en un trabajo de campo y que incluye las ideas antes mencionadas es el de Sánchez, Artacho, Fuentes & López-Guzmán (2007: 869) quienes la definieron como:

... un concepto multidimensional y multidisciplinar que supone el estado emocional, actitud, sensación o grado de bienestar que experimenta un individuo hacia su trabajo como consecuencia de

la mayor o menor discrepancia existente entre sus expectativas pasadas y presentes acerca de las recompensas y el rol que le ofrece su empleo y la medida en que éstas se cumplen realmente.

En relación a los aspectos o dimensiones sobre los cuales el trabajador evalúa su experiencia de trabajo, la literatura ha desarrollado una clasificación ligada a los aspectos que delimitaron las teorías de motivación como las de Frederick Herzberg: una división entre aspectos intrínsecos y extrínsecos al trabajo (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2010; Spillane, 1973). La dimensión intrínseca implica aspectos por los cuales un trabajador se siente motivado/satisfecho por la realización del trabajo mismo independientemente de los efectos separados que éste tenga, en tanto que la extrínseca implicaría razones de motivación/satisfacción que provienen del entorno o por los resultados del trabajo (Spillane, 1973; Ryan & Deci, 2000). La divulgación de esta división se debe principalmente a que el instrumento más conocido para dimensionar la SL, el cuestionario de Minnesota en su forma corta (Weiss, Dawis, England & Loftquist, 1967), la utiliza para reflejar sus resultados. La Tabla 2 ilustra algunos factores comúnmente incluidos en las mediciones de satisfacción divididos según su dimensión.

Tabla 2: Agrupación de determinantes de Satisfacción Laboral (SL) según su naturaleza

Tipo de variables	Factores que integran	Autores	Factores de estudio
Intrínsecas, endógenas o motivacionales.	Reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, retroalimentación, aspectos relativos al contenido de la tarea. Realización personal, trabajo en sí mismo.	Herzberg <i>et al.</i> , (2010); Robbins & Judge (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución - Retroalimentación - Autonomía
Variables extrínsecas exógenas o higiénicas.	La satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, seguridad laboral, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, la participación, la relación con los clientes.		<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad - Relaciones con compañeros - Promoción - Grado de supervisión

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura

En 2017 Kong, Jiang, Chan & Zhou (2018) revisaron las investigaciones relevantes sobre SL en el sector turístico y hotelero a nivel internacional encontrando 143 artículos distintos sobre el tema de los cuales la mayoría (128) estudiaba los factores que influyen en la SL en tanto que sólo 53 analizaban sus consecuencias. Entre los predictores más estudiados en el sector turístico encontraron aspectos organizacionales, individuales, sociales, familiares y psicológicos. En cuanto a las consecuencias destacan la rotación de personal, el compromiso organizacional y el desempeño así como el CCO.

La revisión de los estudios más recientes sobre SL específicamente en el sector hotelero, muestran que existen resultados significativos que presentan mayor influencia en la correlación de

determinadas variables; una de las más estudiadas es el compromiso organizacional, que tiene resultados significativos con la SL (Gunlu, Aksarayli & Percin, 2010). Otras variables que tienen influencia con la SL en la hotelería son la participación turística, la autonomía, el conflicto de rol, la permanencia, la realización personal, el contrato laboral, el género, la confianza organizacional y otra serie de variables socio-demográficas que proporcionan evidencia empírica de los antecedentes y consecuencias de la SL en la industria hotelera (Yang, 2010; Kara, Uysal & Magnini, 2012; Yeh, 2013; Güçer & Demirdağ, 2014; Pan, 2015). Sin embargo, las investigaciones centradas en las aplicaciones de estos conceptos a empresas en el sector hotelero son aún escasas. No obstante, la revisión de estos estudios ayudó a identificar cuáles son las variables que más se relacionan con CCO y SL en el sector hotelero, y poder determinar y contextualizar las dimensiones y factores de estudio en el constructo teórico de la investigación.

TURISMO Y HOTELERÍA EN MÉXICO Y ZACATECAS

En las últimas décadas el turismo, en especial el internacional, ha adquirido una importancia relevante como factor generador de ingresos y como fuente de empleo (Gardella, Lupo & Aguayo, 2005). De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018), la actividad turística representa alrededor del 10% del PIB mundial, el 7% de las exportaciones globales y el 30% de las exportaciones de servicios mundiales; a su vez el turismo genera 1 de cada 10 empleos mundiales.

México ha sabido forjar una importante imagen como un país turístico relevante y muchas de sus marcas y destinos han encontrado un espacio preponderante en el área turística mundial. De esta forma, México ha ido avanzando dentro del ranking de países más visitados del mundo, pasando de ser el octavo en 2016 a ser en 2017 el sexto país con mayor recepción de turistas internacionales, atendiendo a 39.3 millones de turistas, un 12% más que el año anterior (OMT, 2018).

De acuerdo con la Secretaría de Turismo del Gobierno Federal (SECTUR), la actividad turística en México representó en 2016 el 8.7% del total de la actividad económica (SECTUR, 2017a) y se ha consolidado como una de las principales fuentes generadoras de divisas para el país, al captar durante el periodo del 2010 al 2017, ingresos superiores a los 125 mil millones de dólares, resultado de recibir a más de 230 millones de turistas en ese periodo (SECTUR, 2017b).

En cuanto al empleo turístico a nivel nacional creció desde 3.32 millones de personas ocupadas en 2010 a 3.95 millones en 2016 continuando su crecimiento constante en los siguientes años hasta llegar a rebasar los 4.1 millones en 2018 (SECTUR, 2018).

En lo referente a la oferta de alojamiento en 2016 el número de establecimientos dedicados al hospedaje en México fue de 21,085 unidades, casi un 25% más que en 2010, y el número de cuartos de hotel disponibles en el país ha crecido sustancialmente en ese periodo pues pasó de 638,494 a

769,135 (SECTUR, 2017a). Estos datos reflejan un sector económico muy dinámico relacionado a una política pública turística exitosa.

El presente estudio se realizó encuestando a los empleados hoteleros de la ciudad de Zacatecas en el estado del mismo nombre en el centro norte de México. Esta ciudad ha sido objeto continuo de esfuerzos gubernamentales para convertirla en un centro de atracción turística nacional e internacional. El centro histórico de arquitectura colonial es Patrimonio Cultural de la Humanidad desde 1993 como centro histórico y desde 2010 también como parte del “Camino Real de Tierra Adentro” o Camino de la Plata (INAH, 2018). Su infraestructura hotelera se aglomera en el área céntrica y muchos de sus hoteles funcionan en antiguas casas coloniales.

Considerando datos relacionados al periodo en que el presente estudio se realizó, en el año 2016 la ciudad de Zacatecas recibió 629,705 turistas, 94,975 más que dos años antes, lo que refleja un fuerte crecimiento del turismo en ese periodo (15%). Del total de turistas recibido sólo 3.9% eran internacionales por lo que se puede hablar de una orientación hacia el turismo nacional de los servicios hoteleros. Prácticamente la totalidad de los turistas internacionales provinieron de la Unión Americana (SIIMT, 2017).

Tabla 3: Resumen del número total de establecimientos hoteleros registrados por categoría en la zona conurbada de Zacatecas

Categorías	Número de establecimientos
5 Estrellas	9
4 Estrellas	28
3 Estrellas	17
2 Estrellas	6
1 Estrella, clase económica y sin clasificación	11
Total	71

Fuente: Elaboración propia en base a SECTURZ (2016)

La oferta turística en cuanto a número de establecimientos y cuartos en la ciudad de Zacatecas y su zona conurbada en 2015 fue de 71, constituidos principalmente por servicios de cuatro y tres estrellas como se aprecia en la Tabla 3 y sobre esta cifra se inició el muestreo para la investigación. Sin embargo, al parecer el tamaño promedio de los establecimientos dedicados al alojamiento temporal de personas -considerando el personal ocupado- había estado disminuyendo como se aprecia en la Tabla 4. Ello se debió principalmente a la apertura de pequeños hostales establecidos en casas antiguas del centro histórico de la ciudad.

Tabla 4: Unidades Económicas dedicadas al alojamiento temporal de personas y su personal ocupado según los Censos Económicos (2009-2014)

Año Censal	2004	2009	2014
Unidades Económicas	36	60	65
Personal Ocupado Total	1311	1313	1394

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI (2015)

El número de cuartos de hotel en la ciudad ha permanecido casi constante desde 2010 superando por poco los 3,000 cuartos y la ocupación hotelera ronda el 40% en los últimos años (SECTUR, 2017c). A pesar del número reducido de personal trabajando directamente en actividades de alojamiento temporal en Zacatecas, el conocimiento de las actitudes y comportamientos organizacionales como la SL y CCO es importante si se desea incidir en ellos para mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos.

METODOLOGÍA

A partir de la revisión de la literatura se determinaron las dos variables multidimensionales a relacionar, por un lado la variable antecedente Satisfacción laboral (SL) y por otro la variable consecuente Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO), relacionándolas mediante la hipótesis de trabajo principal del estudio: Existe relación positiva entre satisfacción laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Las definiciones operacionales de cada variable corresponden a las descritas anteriormente para CCO y para SL. Cada variable constituye un constructo multidimensional que incluye componentes dimensionales y de factores. La Tabla 5 muestra las dimensiones y factores que constituyen cada variable.

Tabla 5: Dimensiones y factores de los constructos de trabajo Satisfacción Laboral y Comportamiento de Ciudadanía Organizacional

Variable: Satisfacción laboral (SL)		Variable: Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO)	
Dimensiones	Factores	Dimensiones	Factores
Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> . Contribución laboral . Retroalimentación . Autonomía 	Orientado a los individuos o personas (CCOI)	<ul style="list-style-type: none"> . Ayuda . Iniciativa individual
Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> . Estabilidad laboral . Relación con los compañeros . Oportunidades de promoción . Grado de supervisión 	Orientado a la organización (CCOO)	<ul style="list-style-type: none"> . Disposición organizacional . Cumplimiento organizacional . Participación organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en Ryan & Deci (2000); Aziri (2011); Podsakoff *et al.*, (2000) y Dávila, Finkelstein & Castien (2011)

Las dimensiones y factores fueron establecidos en base a la literatura para ser luego verificados mediante los datos de campo. Dentro del trabajo de investigación se adicionó otro conjunto de variables denominadas socio-organizacionales que incluyeron aspectos relacionados con información

demográfica, del puesto y de la organización y que también fueron correlacionadas con las variables principales de trabajo. Asimismo se probaron correlaciones individuales entre componentes de los constructos. Sin embargo, por cuestiones de espacio los resultados de dicha comparación no se muestran en esta publicación.

En el caso de la SL los factores intrínsecos y extrínsecos fueron definidos como sigue. En cuanto al ámbito intrínseco los factores utilizados en el constructo fueron:

- Contribución laboral. Modificando un poco el concepto de “Significancia de la tarea” del Modelo de Características del Trabajo motivador de Hackman & Oldham (1976, citados en Robbins & Judge, 2009: 215 y Arnold & Randall, 2012: 294) se definió la Contribución laboral como la percepción del empleado sobre la importancia de su actividad laboral, de su posición dentro de la empresa y de las aportaciones que le hace a ésta.
- Retroalimentación. Sobre la misma base sugerida por Robbins & Judge (2009: 216) se definió Retroalimentación como la percepción del empleado sobre la manera en que recibe información sobre su desempeño, sobre los aspectos a mejorar de éste y sobre las oportunidades de recibir formación para el trabajo.
- Autonomía laboral. Es la percepción que tiene el trabajador de las condiciones laborales que le permiten realizar su trabajo con libertad significativa, aplicar sus competencias de forma autónoma y emplear los procedimientos que crea más convenientes para lograr los objetivos (Robbins & Judge, 2009: 216; Arnold & Randall, 2012: 294).

De la dimensión extrínseca los factores adoptados fueron:

- Estabilidad laboral. Apoyándose en Macías (2006) se describió a la estabilidad laboral como la percepción del empleado en cuanto a la duración más o menos permanente de su relación laboral y de las condiciones que en ella se dan, lo que depende principalmente de su modalidad de contratación.
- Relación con compañeros de trabajo. Considerando que el trabajo también cubre necesidades de interacción social y este aspecto es relevante en la percepción de satisfacción, la Relación con compañeros de trabajo es la opinión que el encuestado tiene respecto de las condiciones de colaboración, compañerismo y concordia entre sus compañeros de trabajo (Robbins & Judge, 2009: 93).
- Oportunidades de promoción. Percepción relacionada con las posibilidades y medios de ascender en la estructura jerárquica de la empresa, así como de la justicia con que las promociones se realizan.
- Grado de supervisión. Evaluación del trabajador sobre la idoneidad e intensidad de la supervisión que le aplican, así como del apoyo que sus superiores le dan en sus actividades cotidianas (Robbins & Judge, 2009: 93).

Para el caso de la variable CCO, se realizaron algunas adaptaciones a los factores propuestos por Organ (1988). En cuanto a las conductas orientadas a las personas, el factor de "Altruismo" se modificó como "Ayuda" y se conformó de dos partes: la ayuda voluntaria o comportamientos espontáneos con otros y la prevención de ocurrencia de problemas relacionados con el trabajo. El factor "Cortesía" se modificó como "Iniciativa individual" considerando que es una forma de comportamiento ciudadano que es únicamente extra-rol en el sentido de que *"es el algo más de lo mínimo requerido o generalmente esperado"* y que cae en una conducta voluntaria (Podsakoff *et al.*, 2000: 524). El factor "espíritu deportivo" se estableció como "Disposición organizacional" respetando la definición original de Organ como la disposición y capacidad de un empleado a tolerar las inevitables inconveniencias e imposiciones del trabajo sin quejarse (Podsakoff *et al.*, 2000: 518). El factor "rectitud" se modificó al término "Cumplimiento organizacional" definido como *"la internalización y aceptación de las reglas, regulaciones y procedimientos organizacionales que resultan en una adherencia escrupulosa a ellas aún cuando no exista quien supervise o monitoree tal cumplimiento"* (Podsakoff *et al.*, 2000: 517). El factor "virtud cívica" se modifica por el término "Participación organizacional". Este comportamiento describe una postura responsable y constructiva de involucramiento en los procesos de gobernabilidad de una organización mediante una participación activa en ellos (Organ *et al.*, 2006: 24).

Diseño muestral e instrumento

Para la obtención de datos sobre el personal ocupado en hoteles de Zacatecas se utilizó un muestreo en dos etapas. Primero se aplicó el método no probabilístico por juicios (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Habiendo un total de 71 establecimientos hoteleros de diferentes categorías en la ciudad de Zacatecas y zona conurbada con el municipio de Guadalupe con cerca de 2000 trabajadores, se eligieron exclusivamente los once hoteles más representativos de la ciudad en virtud de su ubicación, antigüedad y tipo de estructura empresarial. Para generar una muestra inclusiva por niveles de servicio, se determinó seleccionar seis de cinco estrellas, tres de cuatro estrellas y dos de tres estrellas. Entre los once hoteles encuestados se contó con cinco de cadena hotelera nacional, cinco hoteles familiares de empresarios locales y un hotel dirigido por una institución del sector público. Los datos correspondientes a los hoteles (ubicación, número de estrellas, dirección, teléfono, etc.) fueron proporcionados por la Secretaría de Turismo en Zacatecas (SECTURZ, 2016), en coordinación con la Asociación de Hoteles y Moteles de Zacatecas (AHMZ, 2016). Siendo esta asociación el organismo que representa a la hotelería organizada del estado de Zacatecas.

En una segunda etapa se aplicó un método de muestreo probabilístico estratificado (Hernández *et al.*, 2014). El tamaño de la muestra se determinó de acuerdo con el número total de empleados ocupados (503) en los hoteles sujetos a estudio, utilizando un nivel de confianza del 95% y un error máximo del 5%. El tamaño de la muestra resultó de 212 empleados. Una vez estratificada la muestra en cada uno de los hoteles, se procedió a la selección de la misma mediante el muestreo

probabilístico simple aleatorio. La técnica para recabar información fue mediante entrevistas cara a cara, utilizando como técnica para recolección de información un cuestionario previamente validado. Se aplicó con anterioridad el cuestionario piloto con la finalidad de permitir la posterior toma de decisiones en cuanto a mejorar la redacción de las preguntas, reducir la extensión de un formulario demasiado largo, mejorar los flujos de preguntas y el orden de las mismas, entre otros objetivos (Ávila, 2006). En este caso, para validar el instrumento se aplicaron 50 cuestionarios en cuatro hoteles de la ciudad de Zacatecas con categoría de cinco, cuatro y tres estrellas respectivamente.

El instrumento quedó estructurado como sigue: 17 ítems de la variable CCO, 22 ítems de la variable SL y 9 ítems sobre características socio-demográficas y laborales de los encuestados. Los ítems de CCO y SL se estructuraron mediante valoraciones por escalas de Likert de cuatro niveles con la intención de evitar el sesgo central de las respuestas (Hernández *et al.*, 2014: 348). El cuestionario fue validado por expertos y su fiabilidad se verificó en virtud de valores obtenidos aceptables en la prueba Alfa de Cronbach para cada dimensión, factor e ítem de las variables. Para SL: Coeficiente general (0.931), Dimensión intrínseca (0.851), Contribución (0.788), Retroalimentación (0.743), Autonomía, (0.743); Dimensión extrínseca (0.905), Estabilidad (0.617), Relación con compañeros (0.797), Promoción (0.891) y Supervisión (0.852). Los coeficientes alfa para CCO fueron: Coeficiente general (0.940), Dimensión CCOI (0.947), Ayuda (0.870), Iniciativa (0.862), Dimensión CCOO (0.899), Cumplimiento (0.774), Disposición (0.766) y Participación (0.810). Estos valores reflejan que los ítems formaron unas escalas con razonable confiabilidad y consistencia interna. El periodo de recolección de los datos fue de seis semanas, iniciando el 17 de octubre y culminando el 25 de noviembre del 2016.

RESULTADOS PRINCIPALES

Como se observa en la Tabla 6 los empleados encuestados cuentan con una antigüedad laboral variada que va desde un mes hasta veintisiete años con un promedio de 4.1 y una mediana de 2 años, en promedio trabajan casi 50 horas a la semana en cualquiera de los puestos observados. El nivel de ingresos salariales es muy bajo, en promedio los trabajadores encuestados que en mayoría son operativos, reciben un salario neto quincenal de aproximadamente 2.23 veces el salario mínimo vigente.

Tabla 6: Estadísticos descriptivos de características socio-demográficas de la muestra

Características	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación típica
Años cumplidos trabajando en el hotel	212	0.08	27.66	4.1	2	5.467964
Horas de trabajo en la semana de referencia	212	15	80	49.5	48	7.345
Ingresos netos quincenales (pesos)	212	1,000	13,000	2,452	2,000	1,682.22

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. Salario Mínimo quincenal vigente en noviembre de 2016: \$1,095.60

Por otra parte, de los 212 trabajadores hoteleros encuestados la mayoría fueron mujeres (57.1%), el estado civil es muy semejante entre solteros (38.7%) y casados (41.5%), el nivel educativo terminado fue principalmente secundaria (41.5%), seguido de preparatoria (21.7%) y educación superior (18.4%). El 80% cuenta con una relación laboral permanente, el 80% es personal operativo y el 75% no está sindicalizado.

Para analizar los niveles generales de observación de CCO y SL en los hoteles encuestados de la ciudad de Zacatecas se presenta la Tabla 7. Como se puede visualizar, el nivel de SL general expresado por los trabajadores encuestados es bueno, pero no alto, ya que en una escala de uno al cuatro se obtuvo un promedio de 3.2 y una mediana de tres con una variación en las respuestas baja. Lo que permite concluir que se percibe una SL aceptable pero no extraordinaria. Todos los factores que componen la SL puntuaron en promedios superiores a 3. Entre ellos los mejor valorados por los encuestados como explicativos de SL son su propia contribución a la empresa y a las personas con las que tratan y la retroalimentación recibida en su trabajo, ambos factores considerados como intrínsecos en el constructo de trabajo. Por el contrario, los factores menos valorados, sin considerarlos desmotivantes, fueron los de orden extrínseco: las situaciones relacionadas con las oportunidades de promoción y con la supervisión.

Tabla 7: Resultados descriptivos de Satisfacción Laboral, Comportamiento Cívico Organizacional y sus Factores

Variables y sus factores	Media	Mediana	Desviación típica	Coefficiente de variación
Satisfacción Laboral (SL)				
Contribución laboral	3.5456	4	0.5085	0.1434
Retroalimentación	3.283	3.5	0.71218	0.2169
Autonomía	3.2193	3	0.63442	0.1971
Estabilidad laboral	3.1415	3	0.59831	0.1905
Relaciones con los compañeros	3.1368	3	0.72867	0.2323
Oportunidades de promoción	3.0212	3	0.82369	0.2726
Grado de supervisión	3.0708	3	0.6601	0.2150
Nivel de satisfacción (Promedio general)	3.2026	3	0.50526	0.1578
Comportamiento de ciudadanía Organizacional (CCO)				
Ayuda	3.1761	3	0.71941	0.2265
Iniciativa individual	3.0177	3	0.73018	0.2420
Cumplimiento organizacional	3.1116	3	0.62979	0.2024
Disposición organizacional	3.217	3	0.61153	0.1901
Participación organizacional	3.1698	3	0.59674	0.1883
Nivel de CCO (Promedio general)	3.1384	3	0.56095	0.1787

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

El promedio general de los cinco factores del CCO muestra que los comportamientos relativos a la ciudadanía organizacional son observados por los encuestados de forma consistente en sus lugares de trabajo, aunque tampoco llegan a niveles ideales. Un puntaje medio global de 3.1 implicaría que en general los encuestados “están de acuerdo” con las frases que revelan la existencia de acciones de colaboración y apoyo entre compañeros en favor de la organización. Las conductas CCO con mayor acuerdo de parte de los encuestados son las que expresan la disposición de soporte por parte de los miembros de la organización tales como apoyar a los nuevos empleados, cooperar

en prevenir problemas y en general “ayudarse cuando se necesita”. En cambio, son las conductas de iniciativa individual (comportamientos como animarse entre ellos, felicitarse o impulsarse a manifestar ideas) las que menos acuerdo obtienen cuando se trata de checar su existencia en la organización hotelera. Esto sin considerar aún las diferencias de percepción entre trabajadores de distintos niveles de edad, antigüedad, posición en la organización o ingreso salarial. Con puntuaciones promedio y medianas muy similares, los factores de CCO pueden considerarse como bien calificados dentro de la escala elegida, en especial en el factor Disposición.

Análisis de la correlación de Spearman entre los valores generales de CCO y SL

Para poder contrastar la hipótesis de trabajo primeramente se llevó a cabo el análisis de correlación de Spearman. En este análisis se consideraron las variables en su valoración general (promedios generales de SL y CCO de cada encuestado). En la Tabla 8 se presenta el coeficiente de Spearman considerando como variable dependiente CCO e independiente a SL de acuerdo con el constructo teórico. Se encontró que existe una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa (con un coeficiente rho de 0.637) entre las variables satisfacción laboral y el CCO. Estos resultados apoyan la hipótesis de trabajo sobre la existencia de una positiva entre satisfacción laboral y el CCO.

Tabla 8: Coeficiente de Spearman entre la variable Comportamiento Cívico Organizacional (CCO) y la variable Satisfacción Laboral (SL)

Variable Independiente	Variable Dependiente
SL	CCO
Coeficiente de correlacion (rho)= 0.637	Sig. (unilateral) 0.000

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Análisis de correlación Canónica entre los constructos de CCO y SL

Seguido del análisis de correlación de Spearman, se llevó a cabo el análisis de correlación canónica para verificar la correlación entre las variables, pero ahora consideradas como conjunto de factores. Es decir, considerando los valores obtenidos de cada encuestado para cada uno de los factores componentes de CCO y SL. Esto permite evaluar si las variables están relacionadas en tanto conjunto de subvariables o factores y no como calificación global. El análisis de correlación canónica es un modelo estadístico multivariante que facilita el estudio de las interrelaciones entre múltiples variables criterio (dependientes) y múltiples variables predictoras (independientes). El principio subyacente es desarrollar una combinación lineal de cada conjunto de variables (tanto independientes como dependientes) para maximizar la correlación entre los dos conjuntos. Dicho de otra manera, el procedimiento implica obtener un conjunto de ponderaciones para las variables dependientes e independientes que proporcione la correlación única máxima entre el conjunto de variables dependientes y el conjunto de variables independientes (Hair, Anderson, Tatham & Black,

1999). El conjunto de variables independientes para SL lo componen los siete factores de su constructo y para CCO las variables dependientes son los cinco factores que la componen definidos en la Tabla 5.

En la Tabla 9 se presentan los resultados de las correlaciones canónicas y otros indicadores estadísticos de ambos conjuntos de variables. Este procedimiento encuentra las combinaciones lineales de dos conjuntos de variables que tienen la mayor correlación entre ellas. En este caso, se formaron 5 conjuntos de combinaciones lineales o funciones canónicas. Previo a ello las variables fueron estandarizadas restándoles sus medias y dividiéndolas entre sus desviaciones estándar.

Dado el método de correlación canónica la Tabla 9 muestra las correlaciones estimadas y las pruebas de significancia entre cada conjunto de variables en las distintas funciones canónicas calculadas (5). La Primera función exhibe la máxima correlación canónica entre los conjuntos de variables (0.748) con una Lambda de Wilks de 0.316 - que es el menor valor entre las funciones calculadas - y un p-valor menor al 0.01. Lo que implica que existe una correlación positiva fuerte entre los conjuntos de variables que componen SL y CCO y que es estadísticamente significativa.

Tabla 9: Indicadores estadísticos de las funciones resultantes del análisis canónico

Número de función	Eigenvalor	Correlación Canónica	Lambda Wilks	Chi-Cuadrada	G.L.	P-Valor
1	0.55984	0.748225	0.316059	234.397	35	0.0000
2	0.1353	0.367831	0.718055	67.401	24	0.0000
3	0.109143	0.330369	0.830409	37.8177	15	0.0010
4	0.054866	0.234235	0.932147	14.2988	8	0.0743
5	0.0137407	0.117221	0.986259	2.81563	3	0.4209

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

La Tabla 10 muestra los coeficientes que en la función 1 tienen cada una de las variables (factores) que la integran, estos valores representan la contribución relativa al valor teórico de la función que maximiza la correlación canónica. Como se puede observar los factores que contribuyen positivamente de la variable SL son las Relaciones con los compañeros con un coeficiente de 0.60 y su Contribución dentro de la organización con un coeficiente de 0.30. A su vez, los factores que de acuerdo con la encuesta contribuyen negativamente a la variable SL, son el factor supervisión con un coeficiente de -0.005 y el factor estabilidad laboral con un coeficiente de -0.06. Los factores que más contribuyen positivamente de la variable CCO son la Iniciativa con un coeficiente de 0.51 y el factor Ayuda con 0.30, ambos corresponden a la dimensión CCOI. En cambio, los factores que menos contribuyen son el factor cumplimiento con un coeficiente de 0.006 y el factor disposición con un coeficiente de 0.13, ambos pertenecen a la dimensión CCOO.

Tabla 10: Coeficientes de las variables canónicas de Comportamiento Cívico Organizacional (CCO) y Satisfacción Laboral (SL) en la función canónica de mayor correlación

Variables del Conjunto 1			Variables del Conjunto 2		
SL			CCO		
Dimensión	Factores	Coeficientes	Dimensión	Factores	Coeficientes
Intrínseca	Contribución	+0.303092	CCOI	Ayuda	+0.303454
	Retroalimentación	+0.236118		Iniciativa	+0.512621
	Autonomía	+0.062157	CCOO	Disposición	+0.132235
Extrínseca	Estabilidad laboral	-0.063121		Cumplimiento	+0.006946
	Relación con compañeros	+0.605192		Participación	+0.177613
	Oportunidades de promoción	+0.138108			
	Grado de Supervisión	-0.005095			

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados relativos al nivel de SL de los empleados encuestados son similares a los obtenidos en condiciones hoteleras de Córdoba en España (Sánchez *et al.*, 2007; González, Sánchez & López-Guzmán, 2011), incluso se coincide en que el factor Oportunidades de promoción (Posibilidades de ascenso) es también el que menor puntaje de SL obtiene, así como Contribución (Utilidad de la labor) es de los mejor valorados (González *et al.*, 2011: 1059). Parecidas conclusiones obtienen Güçer & Demirdağ (2014) y Kara *et al.*, (2012) en hoteles de Turquía, aunque con escalas distintas. Parece ser que la SL dentro de las organizaciones turísticas es aceptable pero no llega a ser alta en estos casos debido a circunstancias comunes relacionadas con la naturaleza del trabajo: bajos salarios, falta de oportunidades de promoción y turnos de trabajo rotatorios.

Los niveles observados de CCO en el estudio se pueden considerar también como aceptables dentro de las circunstancias mencionadas antes y la Disposición -la capacidad de soportar circunstancias adversas en el trabajo sin quejarse- destaca un poco entre los factores analizados. Aunque es posible argumentar que este sentido de sacrificio puede ser originado en una positiva disposición voluntaria o en una callada resignación. Desafortunadamente en la literatura no se encontraron resultados específicos sobre el nivel de CCO en establecimientos turísticos u hoteleros ya que la mayoría de los artículos reporta sólo los hallazgos sobre su correlación con otras variables por lo que no se tiene alguna referencia comparable. Sólo el estudio de Lo & Ramayah (2009) revela que en manufacturas de Malasia el nivel de CCO y sus factores son muy similares a los encontrados en la presente investigación.

La correlación positiva mostrada en los resultados de la encuesta entre las dos variables de trabajo fortalece lo ya observado en el sector hotelero por múltiples estudios tanto a nivel meta-análisis como a nivel estudio particular (Podsakoff *et al.*, 2000; Organ *et al.*, 2006; Podsakoff *et al.*, 2013; Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2018). Considerando estos resultados se puede afirmar que en el caso de los empleados de hotelería la Satisfacción Laboral es un predictor adecuado de Conductas Cívicas Organizacionales, es decir que el incremento en la satisfacción en el trabajo tendería a mejorar las condiciones para que se muestren entre los trabajadores conductas de apoyo a personas y a la empresa hotelera que trascienden las obligaciones del puesto.

CONCLUSIONES

Al incrementar con este trabajo la evidencia dentro de la industria hotelera de la relación entre el nivel de Satisfacción Laboral y los componentes de su constructo con los Comportamientos Cívicos Organizacionales en su conjunto, se deduce la importancia de cumplir e impulsar, como organización hotelera zacatecana, aquellos factores que son fuente de Satisfacción laboral tales como la mejora de la estabilidad laboral de los trabajadores, el incremento de sus oportunidades de promoción, la implementación de mejores estilos de supervisión y el estímulo de las relaciones de compañerismo entre los empleados. Si la interacción entre las variables estudiadas se cumple, entonces sería de esperarse que al implementar algunos de estos cambios se incrementarían también los comportamientos discrecionales de apoyo y ayuda mutua entre el personal que redundarían en mayor cooperación, disposición y en general en la eficiencia. Al final se refuerza la idea de que los factores de comportamiento humano en el trabajo se encuentran interconectados y que la mejora de las relaciones (formales o informales) entre grupos e individuos es indispensable para la generación de mejores resultados organizacionales.

Por otro lado, para futuras investigaciones el instrumento de medición podría revalidarse para mejorarlo y aplicarlo en el mismo sector turístico o en otro rubro que no sea el hotelero o en su caso replantear ambos constructos de estudio para explicar las relaciones entre las CCOI con la satisfacción intrínseca y el CCOO con la satisfacción extrínseca. En su caso el mismo instrumento podría servir para aplicarse en otros sectores de la economía, como por ejemplo para empleados del sector gubernamental, empleados de empresa del sector industrial, maestros y personal administrativo del sector educativo, etc., de Zacatecas u otras latitudes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, M.; Domsch, M. & Cascorbi, A.** (2007) "Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: A study of European maritime pilots". *Journal of Labor Research* 28: 714-734
- Arnold, J. & Randall, R.** (2012) "Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral". Pearson, México
- Asociación de Hoteles y Moteles de Zacatecas - AHMZ** (2016) "Informe". Zacatecas
- Ávila, H.** (2006) "Introducción a la metodología de la investigación". EUMED, México. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/index.htm> Consultado el 17/10/2016
- Aziri, B.** (2011) "Job satisfaction: A literature review." *Management Research and Practice* 3(4): 77-86
- Batool, S.** (2013) "Developing organizational commitment and organizational justice to amplify organizational citizenship behavior in banking sector". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 7(3): 646-655
- Barnard, Ch.** (1968) "The functions of the executive." Harvard University Press, Cambridge
- Borman, W.** (2004) "The concept of organizational citizenship". *Current Directions in Psychological Science* 13(6) : 238-241. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
- Dávila, M. & Finkelstein, M.** (2010) "Predicting organizational citizenship behavior from the functional analysis and role identity perspectives: Further evidence in Spanish employees". *The Spanish Journal of Psychology* 13(1): 277-283
- Dávila, M.; Finkelstein, M. & Castien, J.** (2011) "Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional". *Anales de Psicología* 27(2): 498-506
- Eskew, D.** (1993) "The role of organizational justice in organizational citizenship behavior". *Employee Responsibilities and Rights Journal* 6(3): 185-194
- Fiaz, M.; Ikram, A.; Su, Q. & Ali, N.** (2018) "How to save the saviors? Relationship Between organizational justice and Citizenship behavior". *The Journal of Developing Areas* 52(1): 47-58
- Gallego, A. & Casanueva, R.** (2012) "Dirección estratégica de organizaciones turísticas". Piramide, Madrid
- Gardella, R.; Lupo, F. & Aguayo, E.** (2005) "Mercado turístico argentino. Análisis de su demanda internacional". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 14(2): 127 -141
- González, F.; Sánchez, S. & López-Guzmán, T.** (2011) "Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 20(5): 1047-1068
- Güçer, E. & Demirdağ, S.** (2014) "Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels". *Business Management Dynamics* 4(1): 12-28
- Gunlu, E.; Aksarayli, M. & Percin, N.** (2010) "Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22(5): 693-717. <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. & Black, W.** (1999) "Análisis multivariante". Prentice Hall Iberia, Madrid

- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P.** (2014) "Metodología de la Investigación." Mc Graw Hill, México
- Herzberg, F.; Mausner, B. & Snyderman, B.** (2010) "The motivation to work." Transactions Publishers, New Jersey
- Hoffman, B.; Blair, C.; Meriac, J. & Woehr, D.** (2007) "Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature". *Journal of Applied Psychology* 92(2): 555–566
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI** (2015) "Censos Económicos 2014". Disponible en <http://www.beta.inegi.org.mx/app/saic/default.aspx> Acceso el 20/12/2016
- Instituto Nacional de Antropología e Historia - INAH** (30 septiembre 2018) "Celebran con mesa redonda 25 años del Centro Histórico de la Ciudad de Zacatecas como Patrimonio Mundial". Boletines Informativos. Disponible en <https://www.inah.gob.mx/boletines/7608-celebran-con-mesa-redonda-25-anos-del-centro-historico-de-la-ciudad-de-zacatecas-como-patrimonio-mundial> Consultado el 10/04/2019
- Kara, D.; Uysal, M. & Magnini, V.** (2012) "Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees. The case of the Turkish hotel industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24(7): 1047-1065
- Klotz, A.; Bolino, M.; Song, H. & Stornelli, J.** (2018) "Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior". *Journal of Organizational Behavior* (39): 629–647. DOI: [10.1002/job.2259](https://doi.org/10.1002/job.2259)
- Kong, H.; Jiang, X.; Chan, W. & Zhou, X.** (2018) "Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30(5): 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- LePine, J.; Erez, A. & Johnson, D.** (2002) "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta- analysis". *Journal of Applied Psychology* 87(1): 52–65. DOI: [10.1037//0021-9010.87.1.52](https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.52)
- Li, Y.** (2014) "A study on the correlations among psychological contract, organizational citizenship behavior, and performance in the hotel industry". *Revista de Cercetare si Interventie Sociala* 47: 250-260
- Liu, C. M.; Huang, C. J.; Huang, K. P. & Chen, K. J.** (2013) "Psychological contract breach, organizational trust and organizational citizenship behavior of hotel industry in Taiwan". *Pakistan Journal of Statistics* 29(5): 635–648
- Lo, M. & Ramayah, T.** (2009) "Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a multicultural society: The case of Malaysia". *International Business Research* 2(1): 48-55
- Lu, C.-J.; Shih, Y.-Y. & Chen Y.-L.** (2013) "Effects of emotional labor and job satisfaction on organizational citizenship behaviors: a case study on business hotel chains". *International Journal Organizational Innovation* 5(4):165-176
- Macías, M. C.** (2006) "La estabilidad en el empleo. Estudio comparado de México y España". En: González Martín, N. (Coord.) *Estudios jurídicos en homenaje a Marta Morineau*. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, México, pp. 497–536

- Motowidlo, S.; Borman, W. & Schmit, M.** (1997) "A theory of individual differences in task and contextual performance". *Human Performance* 10(2): 71-83. DOI: 10.1207/s15327043hup1002_1
- Newland, S.** (2012) "Organizational Citizenship Behavior- Individual or Organizational Citizenship Behavior- Organization: Does the underlying motive matter?" Western Kentucky University. Masters Theses & Specialist Projects. Paper 1159. Disponible en <https://digitalcommons.wku.edu/theses/1159> Consultado el 18/02/2017
- Organización Mundial del Turismo - OMT** (2018) "Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2018." Madrid. Disponible en <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890> Consultado el 05/01/2019
- Organ, D.** (1988) "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome". Lexington Books, Lexington
- Organ, D.; Podsakoff, P. & MacKenzie, S.** (2006) "Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents and consequences". SAGE Publications, California
- Pan, F.** (2015) "Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel". *Tourism Management* 46: 84-91
- Podsakoff, N.; Podsakoff, P.; MacKenzie, S.; Maynes, T. & Spoelma, T.** (2013) "Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research". *Journal of Organizational Behavior* 35: S87–S119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- Podsakoff, P.; MacKenzie, S.; Paine, J. & Bachrach, D.** (2000) "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management* 26(3): 513-563
- Podsakoff, P.; MacKenzie, S. & Podsakoff, N.** (2018) "The Oxford handbook of organizational citizenship behavior". Oxford University Press, New York
- Robbins, S. & Judge, T.** (2009) "Comportamiento organizacional". Prentice Hall, México
- Rosa, M. & Carmona, A.** (2010) "Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización". *Universia Business Review* 26: 112-132
- Ryan, R. & Deci, E.** (2000) "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions". *Contemporary Educational Psychology* 25(1): 54–67
- Sánchez, S.; Artacho, C.; Fuentes, F. & López-Guzmán, T.** (2007) "Análisis de los determinantes estructurales de la satisfacción laboral. Aplicación en el sector educativo". *Estudios de Economía Aplicada* 25(3): 867-900
- Sánchez, S.; López-Guzmán, T. & Millán, G.** (2007) "La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba." *Cuadernos de Turismo* (20): 223-249
- Secretaría de Turismo - SECTUR** (2017a) "Compendio Estadístico del Turismo en México 2017. Anexos estadísticos". Disponible en <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx> Consultado el 12/12/2018
- Secretaría de Turismo - SECTUR** (2017b) "Resultados de la actividad turística 2017". Disponible en [http://www.datatur.beta.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2017-12\(ES\).pdf](http://www.datatur.beta.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2017-12(ES).pdf) Consultado el 12/12/ 2018

Secretaría de Turismo - SECTUR (2017c) “Reportes de ocupación en las ciudades mexicanas patrimonio mundial. Resultados preliminares acumulados al mes de enero de 2017”. Disponible en https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2017-MES_01_Publico_cd_patr.pdf Consultado el 12/12/2018

Secretaría de Turismo - SECTUR (2018) “Resultados del empleo turístico. Cifras al tercer trimestre de 2018”. Disponible en http://www.datatur.sectur.gob.mx/SiteAssets/SitePages/ResultadosITET/Empleo_Turistico_Datatur_3_trim_2018.zip Consultado el 12/12/2018

Secretaría de Turismo de Zacatecas - SECTURZ (2016) “Listado de hoteles y moteles de Zacatecas, Guadalupe y zona conurbada”. Zacatecas

Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos - SIIMT (2017) “Información básica del Estado de Zacatecas”. Disponible en <http://www.siimt.com/es/basico/Zacatecas> Consultado el 12/12/2018

Spector, P. (1985) “Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey.” *American Journal of Community Psychology* 13(6): 693–713

Spillane, R. (1973) “Intrinsic and extrinsic job satisfaction and labour turnover”. *Occupational Psychology* 47: 71-74

Tansky, J. (1993) “Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the relationship?” *Employee Responsibilities and Rights Journal* 6(3): 195-207

Tepper, B.; Lockhart, D. & Hoobler, J. (2001) “Justice, citizenship and role definition effects”. *Journal of Applied Psychology* 86(4): 789-796

Weiss, D.; Dawis, R.; England, G. & Loftquist, L. (1967) “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation* 22: 89-119.

Yang, Y. (2010) “Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry”. *International Journal of Hospitality Management* 29(4): 609–619

Yeh, C. (2013) “Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees”. *Annals of Tourism Research* 42: 214–239

Recibido el 05 de marzo de 2019

Reenviado el 14 de mayo de 2019

Aceptado el 18 de mayo de 2019

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués