

CALIDADE, ORIENTACIÓN AO SERVIZO DOS EMPREGADOS E RATIO C/E: EFECTO DAS CARACTERÍSTICAS DOS HOTEIS

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

Recibido: 3 de marzo de 2010

Aceptado: 26 de xullo de 2010

Resumo: A calidade de servizo das empresas hoteleiras constitúe un elemento clave do seu éxito, polo que resulta de interese o seu coñecemento, así como en que medida esta variable se asocia a diferentes características das empresas. Tamén ten interese coñecer o nivel da orientación ao servizo dos empregados de contacto cos clientes e a ratio "cuartos/empregados", xa que estas variables teñen potencial para incidir na calidade de servizo percibida. Este traballo propón medir este conxunto de variables nos hoteis galegos e identificar en que medida características como o número de estrelas, a localización e a afiliación a unha cadea teñen capacidade para diferencialas significativamente.

Palabras clave: Calidade de servizo / Orientación ao servizo dos empregados / Ratio "cuartos/empregados" / Hoteis.

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

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

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

1. INTRODUCCIÓN

O sector hoteleiro de Galicia está na actualidade baixo unha gran presión derivada dos grandes cambios sucedidos na súa contorna durante os últimos anos. O aumento das expectativas dos consumidores, a competencia intensificada debida ao incremento no número de establecementos e o contexto de crise económica, entre outros factores, fai que a entrega dun servizo de excelente calidade se converta nun resultado clave dos establecementos hoteleiros. Consecuentemente, lograr que a calidade de servizo proporcionada pola empresa sexa excelente constitúe un obxectivo clave dos seus responsables. Para Nadiri e Tanova (2010) é necesario que os directivos dos hoteis e os investidores internacionais sexan conscientes da influencia das melloras na calidade do servizo no logro de vantaxes competitivas.

Nos hoteis descubriuse que a calidade de servizo percibida leva a un resultado mellor no mercado, en concreto, a unha taxa de ocupación máis elevada (Hartline e Ferrel, 1993). No sector do turismo rural, Valdés e De la Ballina (2005) mostran

que unha maior calidade de servizo permite obter mellores resultados de mercado e financeiros. Os resultados obtidos por Wu *et al.* (2008) na súa análise do rendemento dos hoteis turísticos de Taiwán, mediante a metodoloxía relacional de Grey, demostran que os establecementos que obteñen un mellor rendemento son os que fixan un prezo medio por cuarto alto, teñen unhas elevadas taxas de ocupación e están localizados vantaxosamente; ademais, os autores indican que unha taxa de ocupación elevada e estable –crítica nesta industria, dado que o servizo non pode ser almacenado– é o resultado da calidade de servizo, da dirección de relacións cos clientes e da promoción.

A calidade de servizo percibida pódese argumentar que está asociada positivamente co grao de orientación ao servizo dos empregados de contacto cos clientes. E iso porque moitos servizos turísticos –especialmente os servizos hoteleiros– están caracterizados por un alto grao de interacción persoal entre os empregados de contacto e os clientes (Bitner *et al.*, 1990; Crosby *et al.*, 1990; Yoon e Suh, 2003; Castro *et al.*, 2004; Raub, 2008). Diversos estudos (Bowen e Schneider 1985; Hartline e Ferrell, 1996; Kelley e Hoffman, 1997; Boshoff e Allen, 2000; Winsted, 2000; Bettencourt e Brown, 2003; Schwepker e Hartline, 2005; Karatepe *et al.*, 2006; Kim, 2008; Karatepe e Olugbade, 2009) chegaron á conclusión de que as actitudes e os comportamentos dos empregados de contacto teñen unha forte influencia na forma en que os clientes experimentan o servizo.

Por iso, e tendo en conta as relacións apuntadas, este traballo propónse os dous seguintes obxectivos en relación cos hoteis localizados en Galicia: 1) medir a calidade de servizo percibida dos hoteis, o nivel de orientación ao servizo e a ratio “cuartos/empregados”; e 2) examinar as diferenzas de medias das variables anteriores en función das seguintes características dos establecementos: número de estrelas, localización e pertenza –ou non– a unha cadea.

Para lograr estes obxectivos realízase, en primeiro lugar, unha revisión teórica da literatura sobre as variables analizadas; posteriormente, expónse a análise empírica realizada utilizando os datos recollidos de establecementos hoteleiros de Galicia; e, finalmente, establécense as conclusións, as implicacións directivas e as limitacións do estudo.

2. CALIDADE DE SERVIZO PERCIBIDA E VARIABLES RELACIONADAS NOS ESTABLECEMENTOS HOTELEIROS

A calidade de servizo fai referencia a un xuízo subxectivo global relativo á superioridade dun servizo (Parasuraman, 1987; Parasuraman *et al.*, 1988). A literatura sobre calidade de servizo é moi abundante (Camisón, 1996; Camisón e Roca, 1996; Santomá e Costa, 2007); porén, como sinalan Serrano, López e Gómez (2007, p. 252) “*a pesar del gran peso que hoy en día tienen los servicios dentro de la mayor parte de las economías, la investigación en gestión de calidad dentro de este sector no está tan desarrollada como en la industria*”.

Entre os aspectos que recibiron atención na literatura sobre calidade de servizo destacan os relativos á medida e identificación das dimensións que integran o constructo. Aínda que a escala SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988) foi a máis utilizada –ben na súa forma orixinal ou con modificacións que a adapten aos diferentes subsectores analizados–, diversos estudos (Teas, 1993; Cronin e Taylor, 1994; Santomá e Costa, 2007) comparárona con outros modelos de medición amplamente difundidos, tales como SERVPERF, SERVQUAL modificado, SERVQUAL revisado, desempeño avaliado e calidade normalizada. Tamén se desenvolveron escalas específicas para medir a calidade de servizo dos hoteis (Knutson *et al.*, 1990; Falces *et al.*, 1999).

Outro tema que atraeu a atención dos investigadores é a análise das relacións entre calidade do servizo, valor do servizo e satisfacción (Vázquez *et al.*, 2000; Alén e Fraiz, 2006), así como o efecto destes constructos nas intencións dos consumidores. Na actualidade parece haber un consenso en que a satisfacción se refire ao resultado de transaccións individuais e ao servizo global, mentres que a calidade de servizo constitúe unha impresión xeral relativa á superioridade/inferioridade da organización e dos seus servizos (Bitner e Hubert, 1994). Os resultados de Gallarza e Gil (2006) confirman a existencia dunha cadea de calidade-valor-satisfacción-lealdade.

Finalmente, unha terceira liña de investigación analiza os problemas da implantación dos programas de xestión de calidade. Os estudos sobre a aplicación do TQM e de prácticas de recursos humanos (Membrado, 1996; Breiter e Bloomquist, 1998; Tsaur e Lin, 2004; Claver *et al.*, 2006; Brunet e Alarcón, 2007), así como de aplicación do modelo EFQM (Camisón, 1996), sitúanse neste grupo.

2.1. ORIENTACIÓN AO SERVIZO DO EMPREGADO

Os empregados fronteirizos ou de contacto co cliente desempeñan un papel esencial á hora de vincular os clientes aos establecementos e lograr manter relacións no longo prazo (Kusluvan, 2003).

A orientación ao servizo do empregado fai referencia a un conxunto de actitudes e comportamentos que afectan á calidade da interacción entre os empregados e os seus clientes (Hogan *et al.*, 1984): accións como tratar os clientes con cortesía, consideración e tacto; ser capaz de percibir as necesidades dos clientes e ser capaz de comunicarse con eles de forma adecuada e agradable. Para estes autores, a orientación ao servizo dos empregados contribúe significativamente á calidade xeral do servizo ao cliente, e pode ser entendida como o lado non técnico do rendemento no posto.

Hurley (1998) atopou que existen diferenzas significativas de personalidade entre os empregados que entregan un servizo bo e un malo. Pettijohn *et al.* (2002) formulan que maiores niveis de satisfacción producen niveis máis elevados de orientación ao cliente, aínda que Donovan *et al.* (2004) propoñen que a orientación ao servizo do empregado é a que contribúe á satisfacción no posto.

2.2. RATIO “CUARTOS/EMPREGADOS”

A ratio “cuartos/empregados” (ratio C/E) é un indicador da carga de traballo que teñen que asumir os empregados. Canto maior sexa a ratio, máis elevada será a carga de traballo. En consecuencia, pode argumentarse unha relación negativa desta variable coa calidade de servizo percibido e coa orientación ao servizo dos empregados.

3. DIFERENZAS NA CALIDADE DE SERVIZO PERCIBIDA E VARIABLES RELACIONADAS SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DOS ESTABLECEMENTOS HOTELEIROS

As características do hotel poden influír na súa cultura, tecnoloxía, procedementos e resultados, xa que un conxunto de características determinado denota a posesión de recursos e capacidades específicos. Entre as características que afectan aos recursos dispoñibles atópanse, entre outras, a categoría do hotel, a súa localización e a súa pertenza –ou non– a unha cadea.

3.1. CATEGORÍA DO HOTEL

En moitos países do mundo existen sistemas de clasificación dos hoteis. Diversos criterios poden ser utilizados para clasificar os establecementos hoteleiros. Dos sistemas existentes seguramente o máis importante é o que recorre a estrelas para representar a categoría do hotel. Este é o sistema empregado en España.

De acordo con este sistema, cada hotel recibe de unha a cinco estrelas en función de determinadas características técnicas mínimas que se relacionan coas instalacións, coas áreas de comunicación –vestíbulo, ascensores, etc.–, coas zonas de hóspedes e coas áreas de persoal e de servizos (López e Serrano, 2004). As estrelas sonlle outorgadas ao hotel pola autoridade administrativa competente. Ás veces, os hoteis solicitan un cambio de categoría, sen modificar os servizos ofrecidos, por exemplo, por razóns impositivas. Como resultado, a categoría dun hotel non sempre é un indicador fiable da súa calidade de servizo.

A diferente calidade de hoteis de distinta categoría pódese argumentar a partir da teoría de segmentación do mercado: dado que os hoteis de máis categoría se dirixen aos clientes de máis renda e que pagan prezos superiores, a calidade de servizo ofrecida deberá ser maior (e a ratio C/E menor) cá dos hoteis de categoría inferior. Sun e Law (2007) sinalan que no sector hoteleiro o número de estrelas do hotel denota a calidade do servizo experimentado polos consumidores e que o número de estrelas é un *proxy* da estratexia da empresa hoteleira, de modo que os hoteis cun maior número de estrelas, ao desenvolver unha estratexia de diferenciación baseada na calidade, ofrecerán un nivel de calidade elevado; pola súa parte, os hoteis cun pequeno número de estrelas desenvolverán unha estratexia de

prezos baixos. Wu *et al.* (2008) atopan que os hoteis turísticos de Taiwán que fixan un prezo medio do cuarto alto adoptan estratexias de diferenciación ou de enfoque.

Diversas investigacións que examinaron a relación entre a categoría –número de estrelas– e diversas prácticas e resultados apoian este suposto (Brown e Dev, 1999; Israeli e Uriely, 2000; Israeli, 2002; López e Serrano, 2004). López e Serrano (2002) comprobaron a existencia de diferenzas significativas na calidade de servizo por categoría e zona xeográfica en establecementos hoteleiros de Cantabria.

Por outra parte, a aplicación de técnicas de dirección máis sofisticadas nos hoteis de maior categoría debería ter como consecuencia que a orientación ao servizo dos empregados de contacto dos hoteis de máis categoría fose maior cá dos hoteis de categoría menor. Adicionalmente, ao estar os hoteis de máis categoría orientados á calidade de servizo e a proporcionar un servizo máis personalizado aos seus clientes, pódese argumentar que os hoteis de máis categoría terán unha ratio C/E menor ca os hoteis de menor categoría.

Os argumentos anteriores xustifican a proposta da primeira hipótese:

–*H₁: Canto maior sexa a categoría do hotel: a) maior será a calidade de servizo percibida; b) maior será a orientación ao servizo dos empregados de contacto; e c) menor será a ratio C/E.*

3.2. LOCALIZACIÓN DO HOTEL

A relación entre a localización do hotel e a calidade de servizo percibida pódese xustificar teoricamente a partir da teoría dos recursos e capacidades (Fernández e Suárez, 1996). Dado que algúns hoteis de praia en Galicia non operan durante todo o ano e outros, aínda sen pechar as súas portas, operan cun baixo nivel de actividade, mentres que os hoteis de cidade funcionan ao longo de todo o ano cun nivel de actividade relativamente similar, estes últimos disporán de recursos humanos máis capacitados e motivados ca os primeiros.

Os resultados de Aguilar (2001) permiten afirmar que en xeral a calidade varía en función da localización. No seu estudo, os hoteis máis próximos á costa mostraban niveis de calidade menores, tanto nos elementos tanxibles como na calidade dos encontros de recepción, ca os máis afastados.

Por outra parte, en razón da maior estacionalidade da súa demanda, os establecementos de praia operarán con ratios C/E máis elevadas, o que desincentivará a súa orientación ao servizo. De acordo con isto, propoñemos a segunda hipótese:

–*H₂: Nos hoteis de cidade, fronte aos hoteis de praia: a) será maior a calidade percibida; b) será maior a orientación ao servizo dos empregados de contacto; e c) será menor a ratio C/E.*

3.3. PERTENZA A UNHA CADEA

A relación entre a pertenza a unha cadea e a calidade de servizo percibida tamén se pode xustificar teoricamente con base na teoría dos recursos e capacidades (Fernández e Suárez, 1996). Dado que os hoteis afiliados a cadeas poden dispor de máis recursos e capacidades ca os hoteis independentes, terán acceso a sistemas operativos, recursos humanos e financeiros, relacións e técnicas de dirección máis sofisticadas, que poden influír significativamente na calidade de servizo.

Os resultados de Aguilar (2001) permiten afirmar que en xeral a calidade percibida vese influída pola pertenza dun hotel a unha cadea. No seu estudo, os clientes aloxados en hoteis que pertencían a cadeas internacionais indicaban niveis de calidade percibida máis elevados. Para logralo, os hoteis pertencentes a cadeas terán unha ratio C/E máis baixa.

Por outra parte, as cadeas hoteleiras dispoñen de maior capacidade para satisfacer as expectativas dos empregados polo que, en consecuencia, debemos esperar que nos hoteis integrados nunha cadea os empregados de contacto estean máis orientados ao servizo ca nos hoteis independentes. En función disto propoñemos a terceira hipótese:

– *H₃: Nos hoteis pertencentes a unha cadea, fronte aos hoteis independentes: a) será maior a calidade percibida; b) será maior a orientación ao servizo dos empregados de contacto; e c) será menor a ratio C/E.*

3.4. RATIO C/E

Finalmente, propoñemos que a ratio C/E que teñen que afrontar os empregados dos establecementos hoteleiros se relacione inversamente coa calidade de servizo e coa orientación ao servizo dos empregados de contacto.

Segundo o modelo das “demandas do posto-recursos”, a existencia de recursos que apoién a realización das tarefas ten potencial para incrementar a motivación e os comportamentos positivos dos empregados, mentres que as demandas do posto ou os recursos insuficientes xeran actitudes e comportamentos negativos (Karatepea e Olugbade, 2009; Llorens *et al.*, 2007). Canto maior sexa a carga de traballo, en maior medida percibiranse insuficientes os recursos e, en consecuencia, menor orientación ao servizo manifestarán os empregados, o que, á súa vez, influirá negativamente na calidade de servizo.

Oliva e Sterman (2001) mostraron que os intentos dos directivos por maximizar o rendemento por empregado acaba reducindo a atención dos empregados aos clientes. A diminución do tempo por cliente, aínda que no curto prazo resulte nun incremento da produtividade, finalmente xera un círculo vicioso de erosión dos estándares de servizo.

Pola súa parte, o estudo de Claver *et al.* (2006) sobre grupos estratéxicos no sector hoteleiro español mostra que o número de empregados por cuarto se integra no

factor denominado “categoría ou estratexia de dirección de recursos tanxibles”, relacionándose positivamente con variables coma o número de estrelas, o equipamento e os servizos ofrecidos, e o prezo do cuarto, xa que todos os compoñentes do factor cargan co mesmo signo. En consecuencia, a ratio E/C pódese considerar un *proxy* da estratexia de calidade. Con base nisto, propoñemos a seguinte hipótese:

–*H₄: Nos hoteis que operan cunha ratio C/E elevada, fronte aos que teñen unha ratio baixa: a) será menor a calidade percibida; e b) será menor a orientación ao servizo dos empregados de contacto.*

4. ESTUDO EMPÍRICO

As hipóteses establecidas foron testadas usando datos recollidos dunha mostra de empregados de recepción de hoteis. A poboación de interese estaba conformada polos hoteis de dúas a cinco estrelas da Comunidade Autónoma galega. Os hoteis de unha estrela non se consideraron neste estudo por ser xeralmente empresas de carácter familiar cun reducido número de empregados. Dos 255 hoteis, 149 –que representan unha porcentaxe de resposta do 58%– estiveron dispostos a colaborar no estudo.

A distribución dos 149 hoteis por localización revela que o 45% eran hoteis de cidade, o 42% de praia, o 7% de interior e o 6% de estrada. Debido á baixa representatividade dos hoteis de interior e de estrada, estes 20 establecementos non foron considerados na investigación. Por conseguinte, a mostra utilizada está formada por 129 establecementos hoteleiros, dos que 68 son de cidade (53%) e 61 de praia (47%). O tamaño da mostra supón un erro mostral global do +/-8,02% (para un $p=q=0,5$ e un nivel de confianza do 95%). A distribución por categoría dos hoteis da mostra recóllese na táboa 1.

Táboa 1.- Distribución da poboación e da mostra

CATEGORÍA	NÚMERO DE HOTEIS	
	Poboación	Mostra
Hotel *****	3	3
Hotel ****	36	32
Hotel ***	97	52
Hotel **	119	42
TOTAL	255	129

Dos hoteis da mostra, 95 eran independentes e os restantes 34 estaban integrados nunha cadea (26%), o que confirma o reducido desenvolvemento deste modelo en Galicia. A análise da *chi-cadrado* mostra que o grao de integración en cadeas está relacionado positivamente co tamaño do hotel (nivel de significación do 0,001): canto menor é o tamaño, maior é a probabilidade de que o hotel sexa independente.

En xeral, o tamaño dos hoteis galegos é pequeno, xa que o número medio de cuartos é de 59.

4.1. RECOLLIDA DE INFORMACIÓN

A recollida da información realizouse mediante unha enquisa persoal estruturada a directivos e empregados de recepción do sector hoteleiro galego. No cuestionario pedíase aos directores que indicaran a categoría, a localización e a pertenza –ou non– a unha cadea. Aos empregados de contacto (recepción) pedíuselles que responderan un conxunto de ítems relativos á calidade de servizo percibida e á súa orientación ao servizo. Hai dúas razóns principais para utilizar datos recollidos dos empregados en contacto cos clientes. En primeiro lugar, que estes empregados “*están na mellor posición para avaliar os resultados de rendemento, e as súas percepcións xeralmente converxen coas dos clientes*” (Babakus *et al.*, 2003, p. 278) e, en segundo lugar, que a calidade de servizo nos hoteis “*depende dos comportamentos orientados ao servizo dos empregados de servizo fronteirizos*” (Bettencourt e Brown, 2003, p. 394).

A categoría do hotel mediuse mediante o número de estrelas, agrupando para a análise nunha mesma clase os datos dos hoteis de cinco e de catro estrelas debido ao pequeno número de hoteis de cinco estrelas. A localización facía referencia a se o hotel estaba situado na cidade ou en zona de praia. A pertenza a unha cadea foi medida por medio dunha variable dicotómica: si ou non. A ratio C/E era o cociente entre o número de cuartos e o número de empregados do hotel.

Para medir a calidade de servizo percibida e a orientación ao servizo recorreuse, dado o seu carácter de variables latentes, a escalas multi-ítem tipo Likert de sete puntos, onde un significa “fortemente en desacordo” e sete significa “fortemente de acordo”.

A calidade de servizo mediuse mediante unha escala de sete ítems derivada da proposta por Bitner e Hubert (1994). A orientación ao servizo dos empregados foi medida mediante unha escala de catro ítems adaptada de Bettencourt *et al.* (2001).

O persoal de contacto dos hoteis que participaron na investigación era relativamente novo: o 61% tiña unha idade comprendida entre os 20 e os 35 anos, e o 62% eran mulleres. Con referencia á antigüidade, o 18% dos empregados levaba menos de un ano traballando no hotel, o 42% entre un e tres anos e o 40% máis de tres anos.

4.2. VALORACIÓN DAS ESCALAS

Para contrastar as hipóteses propostas realizouse un conxunto de análises de varianza e tests *t*, no caso de variables dicotómicas. Antes de realizar estas análises resulta preciso comprobar a consistencia interna dos constructos calidade de servizo e orientación ao servizo dos empregados de contacto. Para iso efectuáronse as correspondentes análises do estatístico alpha de Cronbach que se complementaron co cálculo da fiabilidade composta e da varianza extraída (táboa 2). As escalas presentan uns índices alpha de Cronbach e de fiabilidade composta superiores ao valor mínimo recomendado de 0,7 (Nunnally, 1978), polo que podemos considerar que

as escalas son fiables. A varianza extraída tamén presenta valores claramente superiores ao limiar do 0,5 (Hair *et al.*, 1999). Por isto, os resultados considéranse aceptables.

Táboa 2.- Fiabilidade das escalas

INDICADOR	CARGA FACTORIAL	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL	FIABILIDADE COMPOSTA	VARIANZA EXTRAÍDA
ORIENTACIÓN AO SERVIZO ($\alpha=0,87$)			0,91	0,84
– <i>ORISER1</i> : Esfórzome por coñecer os clientes para determinar o trato que lles darei	0,822	0,742		
– <i>ORISER2</i> : Asumo que debo atender ben os clientes	0,775	0,706		
– <i>ORISER3</i> : Trato de comprender as necesidades específicas dos clientes	0,839	0,779		
– <i>ORISER4</i> : Gústame ser cortés e estar disposto a axudar os clientes	0,733	0,667		
CALIDADE DE SERVIZO ($\alpha=0,82$)			0,91	0,95
– <i>CALI1</i> : O meu hotel ten un nivel moi alto de calidade de servizo ao cliente	0,674	0,617		
– <i>CALI2</i> : O meu hotel axústase ao modelo esixido para optar a unha marca de calidade	0,655	0,571		
– <i>CALI3</i> : O servizo no meu hotel realízase sen cometer erros	0,507	0,457		
– <i>CALI4</i> : Comparado con outros hoteis de igual categoría a imaxe do meu hotel é...	0,621	0,566		
– <i>CALI5</i> : Comparado con outros hoteis de igual categoría o servizo é superior.	0,621	0,570		
– <i>CALI6</i> : Teñen en conta a nosa implicación en proxectos de mellora de calidade	0,648	0,547		
– <i>CALI7</i> : En xeral, a calidade de servizo proporcionada no meu hotel é moi boa	0,733	0,657		

Tamén observamos que os constructos calidade de servizo e orientación ao servizo dos empregados de contacto presentan validez discriminante, xa que as súas correlacións ao cadrado son inferiores aos índices de varianza extraída e, en ningún caso, nos correspondentes intervalos de confianza se atopou o valor 1 (Anderson e Gerbing, 1988). Pódese, pois, afirmar que as medidas utilizadas para avaliar os constructos son válidas e fiables.

4.3. MEDIDAS DESCRITIVAS

Os valores medios indican que a calidade de servizo percibida dos hoteis galegos é de 5,15 (sobre 7) e que a súa orientación ao servizo é de 5,66. É dicir, os empregados de contacto perciben que o nivel de calidade de servizo entregado é medio-alto e que están bastante orientados ao servizo. A carga media de traballo (ratio C/E) é de 4,25, o que indica un traballador por cada catro cuartos.

Na táboa 3 preséntanse os valores medios en calidade de servizo, orientación ao servizo dos empregados de contacto e ratio C/E, segundo cada unha das tres características dos establecementos hoteleiros consideradas: categoría, localización e pertenza –ou non– a unha cadea.

Táboa 3.- Valores medios por características dos hoteis

	CALIDADE DE SERVIZO (media)	ORIENTACIÓN AO SERVIZO (media)	RATIO C/E (media)
CATEGORÍA			
– H**	4,8163	5,2143	5,3726
– H***	5,0879	5,7500	3,9314
– H****/H****	5,6408	6,0500	3,3821
LOCALIZACIÓN			
– Praia	5,0726	5,5123	4,2566
– Cidade	5,2185	5,7868	4,2461
TIPO			
– Independente	5,0226	5,5105	4,6777
– Cadea	5,5042	6,0662	3,0612
TOTAL	5,1495	5,6570	4,2516

Os hoteis de catro e cinco estrelas presentan as puntuacións máis elevadas en calidade e orientación e as máis baixas en ratio C/E, mentres que os hoteis de dúas estrelas obteñen puntuacións medias inversas. Os hoteis de cidade presentan puntuacións máis elevadas en calidade de servizo percibida e en orientación ao servizo e menor en ratio C/E ca os hoteis de praia; así mesmo, os hoteis integrados nunha cadea, fronte aos hoteis independentes, presentan as puntuacións máis elevadas en calidade e en orientación, e menor na ratio C/E.

5. RESULTADOS

Para examinar se estas diferenzas son significativas realízase, para cada unha das tres variables consideradas, unha análise de varianza dun factor (*oneway*) –para a categoría– e dous test-*t* –para a localización e para a pertenza a unha cadea–. Como paso previo a unha análise de varianza compróbase a hipótese de normalidade. As probas de Shapiro-Wik e de Kolmogorov-Smirnov indican que se cumpre para todas as variables, agás para a orientación ao servizo, polo que para a súa análise se recorrerá ao test non paramétrico de Kruskal-Wallis.

Os resultados para cada unha das tres características dos establecementos hoteleiros preséntanse na táboa 4, e confirman que as variables consideradas son nalgún caso significativamente diferentes para un nivel de confianza do 95%:

– *Categoría do hotel*. Polo que respecta á orientación ao servizo, o test non paramétrico de Kruskal-Wallis indica a existencia de diferenzas significativas entre as tres categorías dos hoteis ($p < 0,01$). En relación coa calidade de servizo e coa ratio C/E, a análise de varianza dunha vía (*oneway*) mostra que o número de estrelas diferencia significativamente os valores medios de ambas as dúas variables. Os hoteis de catro e cinco estrelas presentan as puntuacións medias máis elevadas en calidade e máis baixas na ratio C/E, mentres que os hoteis de dúas estrelas obteñen as puntuacións inversas. Cando se aplica o test de Scheffé para estas varia-

- bles obsérvase que: a) a calidade de servizo percibida dos hoteis de cinco/catro estrelas difire significativamente da dos hoteis de tres e de dúas estrelas ($p < 0,01$), e b) a ratio C/E dos hoteis de cinco/catro estrelas difire significativamente da dos hoteis de dúas estrelas ($p < 0,01$). Por conseguinte, confírmase a hipótese H_1 , aínda que só parcialmente, xa que en relación coa calidade e coa ratio C/E non se observan diferenzas significativas entre os hoteis de tres e de dúas estrelas.
- *Localización*. A realización do test- t mostra que, aínda que os hoteis de cidade presentan puntuacións máis elevadas na calidade de servizo percibida e na orientación ao servizo dos empregados de contacto ca os hoteis de praia, as diferenzas non son significativas para un nivel de confianza do 95% en ningunha delas. Pola contra, a ratio C/E dos hoteis de cidade é menor cá dos hoteis de praia, aínda que a diferenza non é significativa. Polo tanto, a hipótese H_2 non se acepta.
 - *Afiliación a unha cadea*. A realización dunha análise similar para a característica “pertenza a unha cadea” mostra que os hoteis integrados nunha cadea presentan puntuacións máis elevadas en calidade e na orientación e menor na ratio C/E do que os hoteis independentes, sendo estas diferenzas significativas para un nivel de confianza do 95%. Polo tanto, confírmase a H_3 .

Táboa 4.- Análise de diferenzas

		PROBA	ESTADÍSTICO	SIGNIFICACIÓN
CALIDADE DE SERVIZO	CATEGORÍA – H**** – H*** – H**	Anova	14,801	0,000
	LOCALIZACIÓN – Praia – Cidade	Test- t	1,120	0,265
	TIPO – Independente – Cadea	Test- t	3,391	0,001
ORIENTACIÓN AO SERVIZO	CATEGORÍA – H**** – H*** – H**	Kruskal-Wallis	15,666	0,000
	LOCALIZACIÓN – Praia – Cidade	Test- t	1,634	0,106
	TIPO – Independente – Cadea	Test- t	3,592	0,001
RATIO C/E	CATEGORÍA – H**** – H*** – H**	Anova	5,927	0,003
	LOCALIZACIÓN – Praia – Cidade	Test- t	0,021	0,983
	TIPO – Independente – Cadea	Test- t	3,520	0,001

Para a análise relativa á H_4 , agrupamos os niveis da ratio C/E en dúas categorías: superior e inferior á media. Os resultados do test- t mostran que nin en calidade de servizo percibida ($p=0,856$) nin en orientación ao servizo dos empregados de contacto ($p=0,367$) existen diferenzas significativas. Polo tanto, non se confirma esta hipótese.

6. CONCLUSIÓNS

No sector hoteleiro galego destaca nos últimos anos o incremento experimentado no número de hoteis de categoría superior, así como a maior implantación de cadeas hoteleiras.

A calidade de servizo percibida é un obxectivo esencial dos responsables das empresas hoteleiras. A orientación ao servizo dos empregados de contacto e a ratio C/E son variables relacionadas coa calidade de servizo e, por iso, tamén relevantes para os directivos deste sector.

A análise empírica realizada permite verificar que os hoteis de máis categoría e os integrados en cadeas obteñen valores medios significativamente superiores en calidade de servizo percibida e en orientación ao cliente dos empregados de servizo que os hoteis de categoría inferior e que os hoteis independentes, mentres que na ratio C/E sucede o contrario.

Porén, a localización do establecemento hoteleiro non se asocia a diferenzas significativas nas variables analizadas, xa que nin a calidade de servizo nin a orientación ao servizo dos empregados nin a ratio H/E difiren de xeito significativo entre os hoteis de praia e os de cidade.

Os resultados obtidos indican, polo tanto, que a categoría –medida polo número de estrelas– e a afiliación a unha cadea son as características fundamentais para sinalizar a calidade de servizo. O número de estrelas opera como un indicador *per se* da calidade, mentres que a afiliación a unha cadea lles permite aos hoteis que a conforman beneficiarse da imaxe de calidade favorecida pola dispoñibilidade de maiores recursos. En relación coa calidade de servizo, os hoteis de cinco/catro estrelas diferéncianse significativamente dos de tres e de dúas estrelas; porén, os de tres non se diferencian significativamente dos de dúas estrelas. Isto suxire que os hoteis de tres estrelas deben realizar un esforzo máis intenso sobre os factores xeradores da calidade para mellorar a percepción sobre ela.

Aínda que a categoría ten capacidade para sinalizar a calidade, os directivos deben coidar que este indicador manteña a súa fiabilidade como sinal informativo para os consumidores, proporcionando un nivel de prestacións e de entrega do servizo consistente co número de estrelas que se posúe.

Entre as liñas de investigación futuras cremos interesante tratar de identificar os antecedentes organizativos da calidade de servizo percibida, así como os antecedentes individuais e organizativos da orientación ao servizo dos empregados de contacto cos clientes. Tamén é importante examinar o efecto moderador da ratio C/E nas mencionadas relacións.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, T. (2001): *El liderazgo y la calidad en el sector hotelero*. Fundación FYDE / Caja Canarias.
- ALÉN, M.E.; FRAIZ, J.A. (2006): "Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito del turismo termal", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (3), pp. 171-184.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. (1988): "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 3 (103), pp. 411-423.
- BABAKUS, E.; YAVAS, U.; KARATEPE, O.M.; AVCI, T. (2003): "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3 (31), pp. 272-286.
- BETTENCOURT, L.; BROWN, S. (2003): "Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4 (Fall), pp. 394-408.
- BETTENCOURT, L.; MEUTER, M.; WINNER, K. (2001): "A Comparison of Attitude, Personality and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 1 (86), pp. 29-41.
- BITNER, M.J.; BOOMS, B.H.; TETREAU, M.S. (1990): "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, 54 (January), pp. 71-84.
- BITNER, M.J.; HUBERT, A.R. (1994): "Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality: The Customer's Voice", en R. Rust e R. Oliver [ed.]: *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage.
- BOSHOFF, C.; ALLEN, J. (2000): "The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance", *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1), pp. 63-90.
- BOWEN, D.E.; SCHNEIDER, B. (1985): "Boundary-Spanning-Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research", en J.A. Czepiel, M.R. Solomon e C.F. Surprenant [ed.]: *The Service Encounter*. Lexington: Lexington Books.
- BREITER, D.; BLOOMQUIST, P. (1998): "TQM in American Hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1), pp. 26-33.
- BROWN, J.R.; DEV, C.S. (1999): "Looking Beyond Rev-PAR", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (2), pp. 23-33.
- BRUNET, I.; ALARCÓN, A. (2007): "Calidad y recursos humanos del sector hotelero en Cataluña", *Revista Internacional de Sociología*, LXV (47), pp. 73-98.
- CAMISÓN, C. (1996): "Total Quality Management in Hospitality: An Application of the EFQM Model", *Tourism Management*, 3 (17), pp. 191-201.
- CAMISÓN, C.; ROCA, V. (1996): *Los costes totales de la calidad: un estudio en la empresa hotelera*. Madrid: Cívitas.
- CASTRO, C.; ARMARIO, E.; RUIZ, D. (2004): "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behaviour on Customer Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, 15 (1), pp. 27-53.
- CLAVER, E.; TARÍ, J.J.; PEREIRA, J. (2006): "Does Quality Impact on Hotel Performance?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4), pp. 350-358.

- CRONING, J.J.; TAYLOR, S.A. (1994): "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling, Performance-Based and Perceptions Minus Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, 58, pp. 55-68.
- CROSBY, L.A.; EVANS, K.R.; COWLES, D. (1990): "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, 54 (July), pp. 68-81.
- DONAVAN, D.; BROWN, T.J.; MOWEN, J.C. (2004): "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 128-146.
- FALCES, C.; SIERRA, B.; BECERRA, A.; BRIÑOL, P. (1999): "HOTELQUAL: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento", *Estudios Turísticos*, 39, pp. 95-110.
- FERNÁNDEZ, Z.; SUÁREZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), pp. 73-92.
- GALLARZA, M.; GIL, I. (2006): "Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: An Investigation of University Student's Travel Behaviour", *Tourism Management*, 27 (3), pp. 437-452.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.
- HARTLINE, M.D.; FERRELL, O.C. (1993): *Service Quality Implementation: The Effects of Organizational Socialization and Managerial Actions on Customer-Contact Employee Behaviors*. (Technical Working Paper, 93-122). Marketing Science Institute.
- HARTLINE, M.D.; FERRELL, O.C. (1996): "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 60 (October), pp. 52-70.
- HOGAN, J.; HOGAN, R.; BUSCH, C.M. (1984): "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), pp. 167-173.
- HURLEY, R.F. (1998): "Customer Service Behaviour in Retail Setting: A Study of the Effect of Service Provider Personality", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 26 (2), pp. 115-227.
- ISRAELI, A. (2002): "Star Rating and Corporate Affiliation: Their Influence on Room Price and Performance of Hotels in Israel", *International Journal of Hospitality Management*, 21 (4), pp. 405-424.
- ISRAELI, A.; URIELY, N. (2000): "The Impact of Star Ratings and Corporate Affiliation on Hotel Room Prices", *International Journal of Hospitality and Tourism Research*, 2 (1), pp. 27-36.
- KARATEPE, O.; OLUGBADE, O. (2009): "The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employee's Work Engagement", *International Journal of Hospitality and Management*, 28 (4), pp. 504-512.
- KARATEPE, O.; UDULAGB, O.; MENEVIS, I.; HADZIMEHMEDAGIC, L.; BADDAR, L. (2006): "The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction", *Tourism Management*, 27, pp. 547-560.
- KELLEY, S.; HOFFMAN, D. (1997): "An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality", *Journal of Retailing*, 73 (Fall), pp. 407-427.
- KIM, H.J. (2008): "Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout", *International Journal of Hospitality Management*, 21 (2), pp. 151-161.

- KNUTSON, B.; STEVENS, P.; WULLAERT, C.; PATTON, M.; YOKOYAMA, F. (1990): "LODGSERV: A Service Quality Index for the Lodging Industry", *Hospitality Research Journal*, 14, pp. 277-284.
- KUSLUVAN, S. (2003): "Employee Attitudes and Behaviors and their Roles for Tourism and Hospitality Businesses", en S. Kusvulan [ed.]: *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality*, pp. 25-50. New York: Nova Science.
- LEE, J.; MILLER, D. (1999): "People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms", *Strategic Management Journal*, 20 (6), pp. 579-593.
- LÓPEZ, M.C.; SERRANO, A.M. (2002): "La influencia de la localización y la categoría en la calidad del servicio hotelero: un análisis en Cantabria", *Papers*, 31-32, pp. 138-159.
- LÓPEZ, M.C.; SERRANO, A.M. (2004): "Is the Hotel Classification System a Good Indicator of Hotel Quality? An Application in Spain", *Tourism Management*, 25 (6), pp. 771-775.
- LLORÉNS, S.; BAKKER, A.; SCHAUFELI, W.; SALANOVA, M. (2007): "Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model", *International Journal of Stress Management*, 13 (3), pp. 378-391.
- MEMBRADO, J. (1996): "Modelo europeo de calidad total para empresas hoteleras", *Estudios Turísticos*, 136, pp. 7-29.
- NADIRI, H.; TANOVA, C. (2010): "An Investigation of the Rol of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), pp. 33-41.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. 2ª ed. New York: McGraw Hill.
- OLIVA, R.; STERMAN, J.D. (2001): "Cutting Corners and Working Overtime: Quality Erosion in the Service Industry", *Management Science*, 47 (7), pp. 894-914.
- PARASURAMAN, A. (1987): "Customer-Oriented Corporate Cultures are Crucial to Services Marketing Sucess", *Journal of Services Marketing*, 1 (1), pp. 39-46.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumers Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64 (Spring), pp. 12-40.
- PETTIJOHN, C.; PETTIJOHN, L.; TAYLOR, A. (2002): "The Influence of Salesperson Skill, Motivation and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling", *Psychology and Marketing*, 19, pp. 743-758.
- RAUB, S. (2008): "Does Bureaucracy Kill Individual Initiative: The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp. 179-186.
- SANTOMÁ, R.; COSTA, G. (2007): "Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura", *Revista de Análisis Turístico*, 3, pp. 27-44.
- SCHWEPKER, C.H.; HARTLINE, M.D. (2005): "Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees", *Journal of Service Research*, 7 (4), pp. 377-397.
- SERRANO, A.; LÓPEZ, M.; GÓMEZ, R. (2007): "Gestión de la calidad y turismo: revisión e implicación para futuras investigaciones", *Cuadernos de Turismo*, 20, pp. 251-266.
- SUN, L.; LAW, K. (2007): "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective", *Academy of Management Journal*, 50, pp. 358-377.
- TEAS, R.K. (1993): "Expectations, Performance, Evaluation and Consumers Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, 57, pp. 18-34.
- TSUR, S.H.; LIN, Y.C. (2004): "Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behaviour", *Tourism Management*, 25, pp. 471-481.

- VALDÉS, L.; DE LA BALLINA F.J. (2005): “La calidad en el turismo rural: el caso de las marcas de calidad regionales”, *Investigación y Marketing*, 87 (junio), pp. 49-55.
- VÁZQUEZ, R.; DÍAZ, A.; SANTOS, L. (2000): “Calidad de servicio y su influencia sobre la satisfacción: desarrollo de un enfoque fundamentado en el análisis conjunto para establecer estrategias de actuación entre empresas de servicio turístico”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (1), pp. 39-56.
- WINSTED, K.J. (2000): “Service Behaviors the Lead to Satisfied Customers”, *European Journal of Marketing*, 34 (3-4), pp. 399-417.
- WU, W.; HSIAO, S.; TSAI, C. (2008): “Forecasting and Evaluating the Tourist Hotel Industry Performance in Taiwan Based on Grey Theory”, *Tourism and Hospitality Research*, 8, pp. 137-152.
- YOON, M.H.; SUH, J. (2003): “Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees”, *Journal of Business Research*, 56, pp. 597-611.