

# DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft  
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Padilla Lugo, José Iván; González Hernández, José Roberto

## Article

Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados operativos y gerenciales de hotelería : = Organizational Citizenship Behaviour and Job Satisfaction in operational and management employees of the hotel sector

## Provided in Cooperation with:

Universidad de Manizales

*Reference:* Padilla Lugo, José Iván/González Hernández, José Roberto (2022).  
Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados operativos y gerenciales de hotelería : = Organizational Citizenship Behaviour and Job Satisfaction in operational and management employees of the hotel sector. In: *Lúmina* 23 (2), S. 1 - 31.  
<https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/download/4580/7360/30283>.  
doi:10.30554/lumina.v23.n2.4580.2022.

This Version is available at:  
<http://hdl.handle.net/11159/12648>

## Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel (Germany)  
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)  
<https://www.zbw.eu/econis-archiv/>

## Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

<https://zbw.eu/econis-archiv/termsfuse>

## Terms of use:

*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.*

# Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados operativos y gerenciales de hotelería

*Organizational Citizenship Behaviour and Job Satisfaction in operational and management employees of the hotel sector*

José Iván Padilla Lugo<sup>1</sup>   
José Roberto González Hernández<sup>2</sup> 

## Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la relación entre los comportamientos de tipo cívico y la satisfacción laboral en empleados operativos y gerenciales en empresas hoteleras de la ciudad de Zacatecas, México. Los comportamientos de ciudadanía y la satisfacción laboral son dos temas importantes de la experiencia de los empleados que pueden explicar el encause del capital humano hacia la prestación de mejores servicios. Se aplicó el instrumento a 212 empleados de diferentes niveles ocupacionales en 11 hoteles de la ciudad de Zacatecas. Mediante la técnica estadística correlación canónica se muestra que existe relación favorable entre las variables planteadas, lo que implicaría que el grado de satisfacción laboral de los trabajadores repercute

---

Recibido: 25 de julio 2022. Aceptado: 14 de septiembre 2022

### Para citar este artículo:

Padilla-Lugo, J. & González-Hernández, J. (2022). Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados operativos y gerenciales de hotelería. *Lúmina*, 23(2), E0023. <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n2.4580.2022>

**Copyright:** © Esta revista provee acceso libre, gratuito e inmediato a su contenido bajo el principio de hacer disponible la investigación al público. Esta obra está bajo una licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

- 1 Doctor en Administración. Unidad Académica de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Zacatecas, Zacatecas, México [pepivan@hotmail.com](mailto:pepivan@hotmail.com). ORCID: 0000-0001-6898-6425.
- 2 Doctor en Estudios del Desarrollo, Docente de la Unidad Académica de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Zacatecas, Zacatecas, México. [joseroberto@unizacatecas.edu.mx](mailto:joseroberto@unizacatecas.edu.mx). ORCID: 0000-0003-0081-7056.

directamente en la realización de las conductas voluntarias discrecionales que priorizan los intereses organizacionales sobre los intereses propios del trabajador. Esta correlación se confirmó tanto para el grupo de trabajadores directivos (agrupados como gerenciales) como para los operativos, aunque de manera intensificada en los primeros. Por tanto, el vínculo entre el nivel de SL y los componentes de su constructo con los CCO en su conjunto muestra la relevancia de cumplir e impulsar, como organización hotelera zacatecana, aquellos factores que son fuente de satisfacción laboral ya que estos podrían impulsar conductas (denominadas como cívicas) en favor de la organización.

**Palabras Clave:** comportamiento de ciudadanía organizacional; satisfacción laboral; turismo; empleados; hotelería; correlación canónica.

**Clasificación JEL:** M54; M12; J24

## **Abstract**

The objective of this article is to analyze the relationship between these civic-type behaviors and job satisfaction in operational and managerial employees in hotel companies in the city of Zacatecas, Mexico. Citizenship behaviors and job satisfaction are two important themes of the employee experience that can explain the direction of human capital towards the provision of better services. The instrument was applied to 212 employees of different occupational levels in 11 hotels in the city of Zacatecas. Through the canonical correlation statistical technique, it is shown that there is a favorable relationship between the variables raised, which would imply that the degree of job satisfaction of the workers has a direct impact on the performance of discretionary voluntary behaviors that prioritize organizational interests over the worker's own interests. This correlation was confirmed both for the group of managerial workers (grouped as managers) and for the operatives, although intensified in the former. Therefore, the link between the SL level and the components of its construct with the CCOs as a whole shows the relevance of complying with and promoting, as a hotel organization in Zacatecas, those factors that are a source of job satisfaction, since these could drive behaviors (known as civic) in favor of the organization.

**Keywords:** organizational citizenship behavior; job satisfaction; tourism; employees; hospitality; canonical correlation.

## **1. Introducción**

El denominado comportamiento de ciudadanía organizacional es un factor dentro de las organizaciones que ha generado interés al menos en las últimas tres décadas (Podsakoff, Mackenzie & Podsakoff, 2016). Se le puede definir como "las actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización" (Finkelstein & Penner, 2004;

Finkelstein, 2006; citados en Dávila, Finkelstein & Castien, 2011, pág. 499). Organ (1988) afirma que al promover un efectivo funcionamiento de la organización permite que los recursos escasos sean distribuidos de formas más productivas, mejorando las actividades interpersonales y de colaboración entre los individuos y los grupos de trabajo. Por ello, a estas conductas se les ha estudiado de forma individualizada, pero sobre todo en su relación con otras variables organizacionales tanto como antecedente como consecuente. La satisfacción laboral es la variable antecedente más relacionada con los comportamientos cívicos organizacionales (Bateman & Organ, 1983; Organ & Konovsky, 1989, Lu & Shih, 2013), seguida de otras como el compromiso (Batool, 2013), el liderazgo (Edú, Moriano, Molero & Topa, 2012) o la justicia organizacional (Tepper, Lockhart & Hoobler, 2001; Fiaz, Ikram, Su & Ali, 2018), entre otras. Como consecuencias de estos comportamientos existen estudios en torno a la cooperación (Klotz, Bolino, Song & Stornelli, 2018), la mejora de procesos y el desempeño organizacional (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes & Spoelma, 2013), el empoderamiento del personal (Naderi & Hoveida, 2013), el burnout escolar (Goodboy, Martin & Johnson, 2015), entre algunos temas destacados.

La Satisfacción laboral, es decir, la percepción agradable de conformidad del trabajador al experimentar su entorno laboral es un fenómeno mucho más longevo en la literatura (Mumford, 1976). Ha sido estudiada desde distintas disciplinas, tales como la psicología (Argyle, 2001), la sociología (Hodson, 1985; Kalleberg & Loscocco, 1983) o la economía (Hamermesh, 1977; Freeman, 1978). Se le ha ligado también a múltiples fenómenos organizacionales que van desde el desempeño, la rotación, las expectativas laborales, la edad, la antigüedad laboral o la confianza organizacional (Spillane, 1973; Hunt & Saul, 1975; Hodson, 1985, Aziri, 2011; Güçer & Demirdağ, 2014), además de ser estudiada en el sector público y privado y en prácticamente todos los sectores económicos, incluido el turístico.

El análisis de ambos fenómenos, la Satisfacción laboral y Comportamiento de ciudadanía organizacional, presenta interés para cualquier tipo de organización pues ambos están interrelacionados con muchos otros factores del comportamiento humano individual o grupal en las organizaciones. En particular la relación entre ambos es relevante pues permite conocer el potencial impacto de los niveles de satisfacción laboral en las conductas cooperativas de los trabajadores, los esfuerzos que van más allá de las obligaciones laborales y que pueden impactar tanto al desempeño de los grupos de trabajo como al servicio a clientes

externos. La Satisfacción laboral y el Comportamiento cívico organizacional son particularmente importantes en las organizaciones turísticas por involucrar de forma intensa la interacción humana y la disponibilidad de prestar servicio a otros. En hotelería son condicionantes en la prestación de calidad de los servicios. Sin embargo, como se verá más adelante, son escasos los análisis de ambos fenómenos y su interacción en el sector turístico latinoamericano.

Dada la escasez de literatura sobre el tema en nuestra región y la importancia local de la hotelería en la ciudad de Zacatecas, México, el objetivo de esta publicación es estudiar la relación que tienen la Satisfacción laboral y el Comportamiento de ciudadanía organizacional en los trabajadores de diferentes niveles organizacionales en empresas de alojamiento de dicha localidad.

## **2. Referente Teórico**

### **2.1. El Comportamiento de Ciudadanía Organizacional**

Aunque el concepto de Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO en adelante) tiene poco más de tres décadas de haber sido delineado, existen antecedentes de la importancia que para las organizaciones tienen las actitudes y conductas relacionadas con la cooperación y el apoyo entre sus empleados. Desde la sociología, Max Weber destacaba que la falta de reconocimiento de las acciones de cooperación realizadas de manera informal, es decir, aquellas que no son generadas de una orden, constituía una debilidad dentro de las organizaciones (Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2016). Chester Barnard otorgó tal importancia a estas acciones de colaboración que caracterizó a las organizaciones como “sistemas cooperativos” afirmando que para lograr la efectividad y la eficiencia es indispensable la disposición de cada miembro para lograr los objetivos, estableciendo que no es suficiente con la emisión de una orden, sino que se requiere de las actitudes y acciones positivas del individuo que la ejecuta (Barnard, 1968 citado en Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2016). Organ (2016), y Khan et al., (2020) establecen que una organización debe tener la capacidad de atraer y mantener a las personas para la realización de las tareas formales y sobre todo alentar las conductas voluntarias que contribuyan de manera efectiva a las metas de la organización.

Fue Dennis W. Organ (1988) quien definió con mayor precisión el COO al delimitarlo como el comportamiento de los individuos dentro de

las organizaciones distinguido por tener 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. El CCO manifiesta conductas y actitudes como el apoyo entre compañeros de trabajo con la finalidad de resolver dificultades y/o mantener actitudes favorables cuando no se logran los resultados; o cuando se protege a la organización adoptando y defendiendo sus objetivos; o cuando el empleado promueve la aceptación de reglas, normas y procedimientos o mantiene interés por la vida de la organización (Edú, et al., 2012).

Por otro lado, existen distintas posturas respecto de si el CCO es un constructo multidimensional o unidimensional, es decir, si las conductas pueden ser diferenciadas por tipos o dimensiones o si deberían ser considerados como una sola variable en su conjunto (Klotz et al., 2018). Autores como LePine, Erez y Johnson (2002) y Hoffman et al., (2007) fundamentan que no se demuestra la multidimensionalidad del CCO pues son argumentos empíricos que no sustentan la división de dimensiones ni existe mayor finalidad aclaratoria al hacerlo. Sin embargo, la gran mayoría de los trabajos de investigación sobre CCO asumen su multidimensionalidad haciendo eco de las postulaciones iniciales de Organ (1988) quien propuso un modelo integrado por cinco dimensiones:

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 para tolerar situaciones o condiciones de trabajo indeseables sin quejarse de estas 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.

En un constructo distinto de CCO, Podzakoff, et al., (2000) consideran que existen siete “tipos” operacionalizados y diferenciables de CCO, estos tipos son: comportamiento de apoyo, deportividad, lealtad organizacional, cumplimiento, Iniciativa, virtud cívica y autodesarrollo.

Otros autores (Williams & Anderson, 1991; Ma et al., 2022.) señalan que para su observación empírica es posible diferenciar dos dimensiones de CCO en función de su objetivo:

- a. Conductas orientadas hacia los individuos (CCOI): Son conductas voluntarias prosociales dirigidas a personas o grupos particulares en una organización. Esta conducta cooperativa y voluntariosa puede o no ligarse con el puesto de trabajo. Las conductas de altruismo y cortesía de Organ (1988) corresponden a esta dimensión.
- b. Conductas orientadas hacia la organización (CCOO): Son comportamientos cuya finalidad es la organización en sí misma. El espíritu deportivo, la rectitud y la virtud cívica descritas por Organ (1988) se clasifican en esta orientación.

Sin embargo, a pesar de que CCO ha sido constituido como constructo de varias y muy diferentes formas, los estudios relativos a CCO no están exentos de problemas teóricos y conceptuales, ya Podsakoff et al. (2000) señalan, citando a Van Dyne et al. (1995), que las investigaciones sobre CCO se enfocan más en comprender sus relaciones con otros constructos (justicia organizacional, desempeño, etc.) que en la cuidadosa comprensión de su naturaleza y de su justificación teórica. En este sentido algunos esfuerzos se han hecho por encuadrar CCO en teorías de mayor amplitud explicativa. Van Dyne et al. (1994, citado en Spitzmuller, Dyne & Ilies, 2008) desarrollaron una fundamentación teórica de los tipos y dimensiones de la CCO basado en la filosofía política donde los comportamientos sociales pueden ser afiliativos, hacia logros, orientados al cambio y proactivos. La contrastación de dichos comportamientos da origen en las organizaciones a los estudiados en la CCO. Otras fundamentaciones teóricas provienen desde perspectivas socioeconómicas y psicológicas, sobre todo al explicar comportamientos denominados prosociales (Constantini et al., 2019). En las perspectivas economicistas el comportamiento prosocial o altruista de los individuos depende de las expectativas de obtención de beneficios materiales o sociales consecuencias de la conducta por lo que el individuo realiza una evaluación racional orientada a fines de sus comportamientos prosociales (Constantini et al. 2019). En las explicaciones de corte sociológico se enfatizan al menos tres motivos centrales de las conductas solidarias: la necesidad de pertenencia que impulsa a establecer conductas adecuadas al grupo, la autocategorización que implica la percepción de las propias conductas como integradoras al grupo lo que genera un sentimiento de autoestima (Solomon, Greenberg

& Pyszczynski, 1991, citados en Auné et al., 2014) y la sociométrica que justifica la conducta prosocial a partir de la evaluación de si aportan o apoyan en la conservación y/o mejora de la posición social o status en el grupo (Baumeister & Leary, 1995, citados en Auné et al. 2014). En la psicología social las explicaciones son aún más diversas, entre las que destacan, para el caso de conductas organizacionales, la narrativa de que los comportamientos de apoyo mutuo voluntario se originan en la búsqueda individual de retribución emocional, la cual se incrementa si es recursiva (Cialdini et al., 1987 citados en Auné et al. 2014). El presente trabajo considera más adecuados como fundamentación de CCO los enfoques teóricos sociológicos relativos a la pertenencia, autocategorización y la evaluación de la posición social.

Ya arriba se señalaron algunos de los estudios de CCO relacionados con otros factores organizacionales, sean sus antecedentes o sus consecuentes. En relación a investigaciones en el campo de las empresas del sector turístico y en específico de la hotelería destacan los llevados a cabo en el continente asiático. Por ejemplo, los estudios de Kumara y Ratnayaka (2020) en Sir Lanka; los de Li (2014), Liu, Huang, Huang y Chen (2013) en Taiwan; y de Lu y Shih (2013) en China, abordan la importancia de CCO en la industria hotelera y su relación positiva con variables como la cultura organizacional, liderazgo emocional, contrato psicológico y desempeño laboral, la confianza y el compromiso organizacionales. En la revisión de literatura no se encontraron estudios donde se asocie la Satisfacción laboral con CCO en el sector hotelero en el ámbito latinoamericano.

## **2.2. La Satisfacción Laboral**

En cuanto a la Satisfacción laboral (SL en adelante) pese al elevado interés científico en el fenómeno, o quizás por eso mismo, no existen acuerdos entre los teóricos en lo referente a su conceptualización y operacionalización. Se pueden diferenciar varias posturas analíticas, por un lado, se presentan aquellos autores que la consideran como una emoción, actitud o respuesta afectiva a distintos ámbitos del trabajo. Bajo esta perspectiva, en la década de los 30's Hoppock (1935 citado en Sánchez, López- & Millán, 2007, p. 226) define la SL como “una combinación de circunstancias ambientales, psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo”, concepto que enfatiza las características que provocan satisfacción. Andreassen, Domsch, y Cascorbi han aportado una definición muy precisa describiéndola como “un estado emocional placentero o



positivo, resultado de la experiencia del trabajo y que se produce cuando se satisfacen ciertos requerimientos individuales a través de este” (2007, p. 720). Recientemente, Lee y Chang (2008 citados en Lu & Shih, 2013, p. 166) entienden la SL como “un concepto amplio y general que se refiere a la actitud del individuo hacia su trabajo”.

En una postura diferente, otros autores consideran la SL como el resultado de una comparación entre expectativas y experiencias. Gowler y Legge (1991, p. 8) la definen como “las experiencias del pasado en el empleo que provocan evaluaciones y sentimientos retrospectivos en el individuo” y Mumford (1976, p. 76) la entiende como “el nivel de ajuste que el sujeto experimenta entre sus necesidades, sus expectativas y las prestaciones que el trabajo le ofrece”. Un concepto más reciente es el de Varghese & Chirayath (2016) quienes la definen como un nivel grato, ameno, agradable de conformidad del trabajador al experimentar su entorno laboral, de allí que se experimenten dimensiones extrínsecas e intrínsecas del trabajo. En otras palabras, esta perspectiva confirma que la SL es el resultado de un paralelismo entre lo conseguido por la experiencia de trabajo y las diferentes expectativas que los empleados tienen de su trabajo, punto de análisis que ha sido tomado por la mayoría de los teóricos revisados sobre este tópico de investigación y que en el presente trabajo también se asume (Spector, 1985).

Ahora bien, coincide la literatura respecto a que la variable SL es un constructo multidimensional. Comúnmente se ha desarrollado un constructo ligado a la teoría de la motivación de Frederick Herzberg en la que se establece una división entre variables intrínsecas, endógenas o motivacionales y otras variables extrínsecas, exógenas o higiénicas al trabajo (Spillane, 1973, Herzberg, Mausner & Snyderman, 2010). La dimensión intrínseca describe experiencias de los empleados con el trabajo mismo, incluye las recompensas derivadas de la propia realización del trabajo evaluadas internamente por el individuo. La dimensión extrínseca de la SL se relaciona con factores del entorno o del ambiente externo o por los resultados del trabajo (Spillane, 1973; Ryan & Deci, 2000). En este trabajo se adopta una perspectiva bidimensional extrínseca-intrínseca de la SL.

La revisión de los estudios sobre SL específicamente en el sector hotelero, muestran que existen resultados significativos con variables que la influyen o moderan como la participación turística, la autonomía, el conflicto de rol, etc. así como su relación como antecedente de CCO (Yang, 2010; Kara, Uysal & Magnini, 2012; Yeh, 2013; Gücer & De-

mirdag, 2014; Pan, 2015). Sin embargo, en la mayoría de los análisis en el sector hotelero no se encontró evidencia de una contundente relación entre SL con CCO, más bien ésta se encontró moderada. Tampoco se encontró dentro del sector turístico estudios en los que se enfatizara la diferencia de CCO entre grupos de trabajadores de distinto nivel. La diferenciación de CCO y SL entre grupos de distinta función laboral en las organizaciones hoteleras puede arrojar luz sobre si la posición organizacional ocupada es un factor que intensifica o disminuye el CCO a partir de los niveles experimentados de SL. Si esta diferenciación existiera implicaría que para promover la CCO a partir de la SL, las estrategias para grupos de trabajadores deberían ser distintas.

Por otra parte, para explicar la interacción entre CCO y otras variables actitudinales o conductuales tampoco existen fundamentaciones teóricas abundantes en la literatura. La teoría de demandas y recursos laborales propuesta en Bakker y Demerouti (2013) puede ser una opción explicativa adecuada. Según esta teoría las características de un entorno laboral se dividen en demandas y recursos laborales. Las primeras hacen referencia a aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos. Los recursos laborales son también aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que, en cambio, pueden reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados a él, ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker & Demerouti, 2013, p. 108). La propuesta teórica establece que las demandas y los recursos laborales inician dos procesos psicológicos diferentes (uno positivo o motivacional y otro de deterioro energético) que finalmente afectan a variables clave de la organización como son el compromiso organizacional, la satisfacción laboral - en sus efectos positivos - o el agotamiento y el stress laboral en su faceta negativa. SL y CCO bajo esta perspectiva serían posibles consecuencias positivas del particular proceso de interacción entre demandas y recursos laborales de una organización. Este tipo de interacción no es la única propuesta en esta teoría pues con flexibilidad se acepta la potencial interacción o recursividad entre las variables consecuentes, en este caso, entre SL y CCO. Es decir, una influencia mutua entre ambas dentro del mismo proceso de acción con demandas y recursos laborales.

## **2.3. Hipótesis de trabajo**

A partir de los objetivos del estudio y de la revisión de literatura se proponen las siguientes hipótesis considerando las variables de trabajo como constructos multidimensionales formativos:

H1. Existe relación positiva entre la SL y CCO en el grupo de trabajadores de hotelería.

H2. Existe asociación positiva entre SL y CCO del grupo de trabajadores de nivel gerencial.

H3. Existe asociación positiva entre el SL y CCO del grupo de trabajadores de nivel operativo.

H4. Existe mayor asociación entre SL y CCO en el grupo de trabajadores de nivel gerencial que en grupo de nivel operativo.

En la Figura 1 se muestran las relaciones establecidas en las hipótesis y los constructos de las variables los cuales se especifican en la sección metodológica.

## **3. Metodología**

### **3.1. Contexto y su relevancia**

En 2019 el sector turístico aportó el 8.7% del Producto Interno Bruto (PIB) en México. La disponibilidad u oferta de hospedaje o alojamiento en México en 2020 refleja un ascenso pues el número de unidades dedicadas a la hospitalidad fue de 21,345 establecimientos; Al cierre de 2020, el total de cuartos fue de 853,826 unidades superior en 2.1 por ciento al registrado en 2019. Esto es 17,505 cuartos adicionales respecto al año previo. Estos números reflejan un sector de la economía muy cambiante en relación a una política pública turística exitosa (SECTUR, 2020).

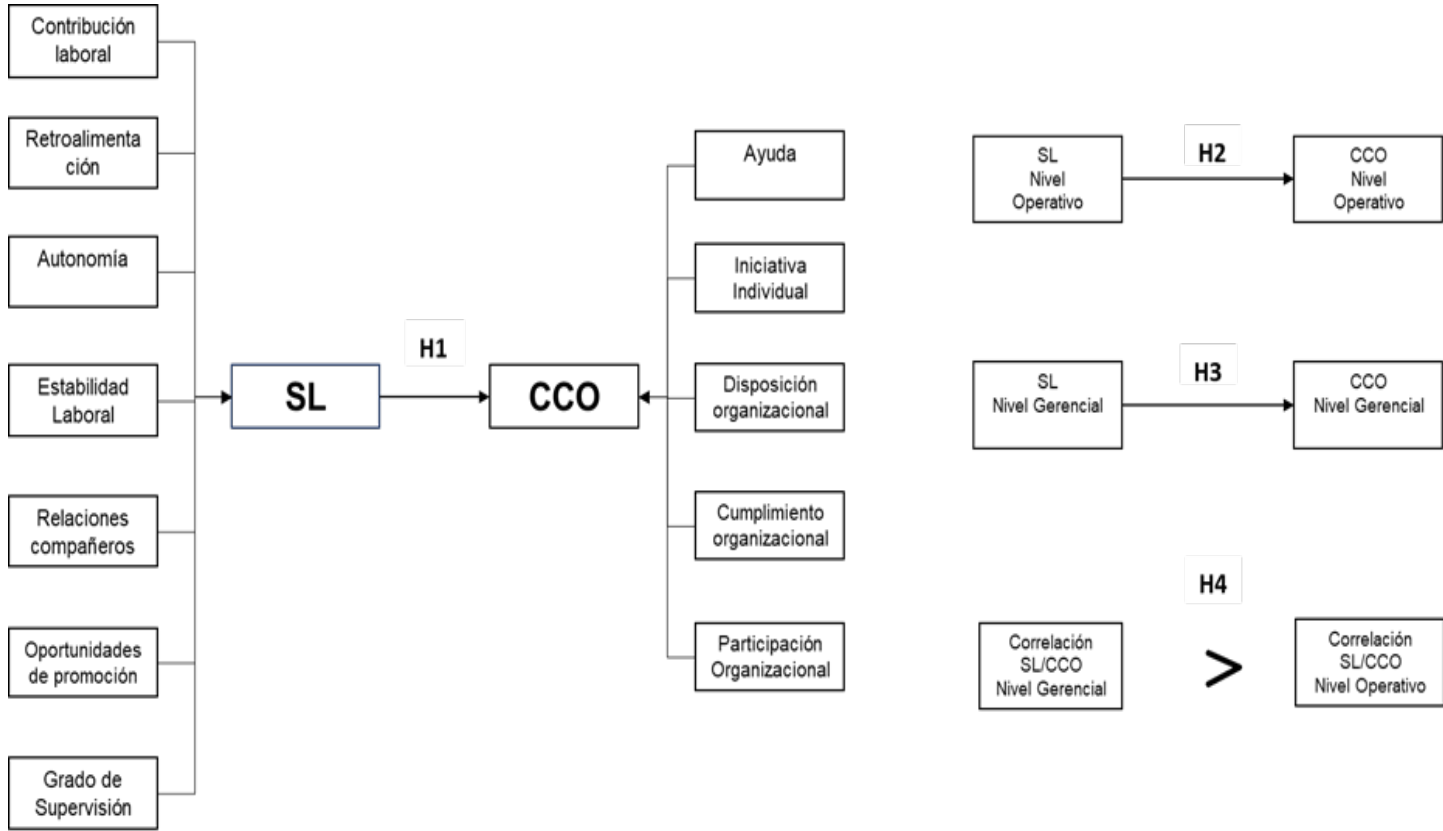
A pesar de la pandemia por el SARS-COV-2, la población empleada en el sector turismo en México ascendió a 4,264,000 personas en el periodo de octubre a diciembre del 2021. Lo que significó un máximo histórico desde 2007 y representó 8.5 por ciento del empleo total (DATATUR, 2021). Con este resultado se observó un incremento de 440,556 personas empleadas en el sector de bienes y servicios turísticos, equivalente a un crecimiento de 11.5 por ciento respecto al cuarto trimestre de 2020 (DATATUR, 2021).

La ciudad de Zacatecas posee un alto atractivo turístico por la belleza de su arquitectura colonial urbana. La actividad turística se ha vuelto muy relevante y ha ido en crecimiento desde hace tres décadas (SECTURZ, 2019). La oferta hotelera en número de establecimientos en el primer trimestre del 2019 fue de 78, constituidos principalmente por servicios de cuatro y tres estrellas. El número de cuartos de hotel en la ciudad ha permanecido casi constante desde el 2010 superando por poco los 3168 cuartos en lo que va del 2019, y la ocupación hotelera ronda el 40% en los últimos años (SECTURZ, 2019). Por su parte, se estima que en 2017 la llegada de turistas totales a la entidad fue de 1,349,184 (DATATUR, 2017).

### **3.2. Operacionalización de las variables**

Durante la revisión de literatura se analizaron los instrumentos de medición, las dimensiones y factores de las variables incluidos en los constructos aplicados con el fin de determinar los elementos que constituirían las variables de trabajo para la investigación. En las Tablas 1 y 2 se presenta la operacionalización realizada para las variables principales. Como se puede observar el constructo de SL se formó de dos dimensiones, la Satisfacción intrínseca y la Satisfacción extrínseca y al interior de cada dimensión se encuentran los factores (tres intrínsecos y cuatro extrínsecos) que dan origen a los ítems a utilizar en el cuestionario. El constructo de CCO también tiene dos dimensiones, el CCO dirigido a los individuos y el CCO dirigido a la organización, al primero lo constituyen dos factores y al segundo tres. Dado el tipo de análisis estadístico que se seleccionó y se presenta en este trabajo (correlación canónica) se consideraron solamente los factores de ambos constructos como elementos agrupados de cada variable omitiendo para este caso la agrupación por dimensiones (ver Figura 1).

En la Tabla 3 se muestra adicionalmente el conjunto de variables externas socio-organizacionales que incluyen información demográfica, del puesto y de la organización, que complementa la información obtenida de las variables SL y CCO.



**Figura 1.** Variables de estudio e hipótesis de trabajo.  
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. Operacionalización de la variable Satisfacción laboral.

Clave	Definición Teórica	Definición Operacionalizada	Dimensiones	Definición de dimensión	Factores	Definición de factores
(SL)	Resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente (Gowler y Legge 1991; Mumford 1976; Holland 1985).	Medición de las actitudes mediante la agrupación de la dimensión intrínseca y los factores: reconocimiento, grado de responsabilidad y realización, y la dimensión extrínseca y los factores: seguridad, relaciones con compañeros, oportunidades de promoción y grado de supervisión	Satisfacción intrínseca	Refleja las experiencias de los individuos en sí mismos relativos al contenido de sus tareas en el trabajo (Herzberg, Mausner y Snyderman, 2010; Spillane, 1973; Ryan y Deci, 2000).	Contribución laboral	"El trabajador piensa que está haciendo algo importante para su empresa y para la sociedad" (Bravo, Pereiro, y Rodríguez, 1996, pág. 343).
					Retroalimentación	"grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución" (Salanova, et al. 1996, pág.35).
					Autonomía	"Es el grado en que el trabajo permite independencia, libertad y capacidad de decisión para planificar el propio trabajo y elegir los procedimientos con que se ejecuta" (Pérez y Robina, 2004, pág. 63).
			Satisfacción extrínseca	Identifica los factores externos que influyen del entorno del trabajo (Herzberg, Mausner y Snyderman, 2010; Spillane, 1973; Ryan y Deci, 2000).	Estabilidad laboral	"Condición socioeconómica y jurídica que tiene un empleado a permanecer en un puesto de trabajo o una organización hasta que llegue el tiempo de su jubilación" (McClelland, 1989, pág. 149).
					Relaciones con los compañeros	"Posibilidad que ofrece el trabajo para satisfacer las necesidades de afiliación y contacto social" (Salanova, et al. 1996, pág.36).
					Oportunidades de promoción	"Se asocia a un mayor estatus laboral y mayor ingreso económico, puede satisfacer el deseo de desarrollo y crecimiento psicológico" (Salanova, et al. 1996, pág.37).
					Grado de supervisión	"Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros" (Pérez y Robina, 2004, pág. 65).

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de literatura.

Tabla 2. Operacionalización de la variable CCO.

Clave	Definición Teórica	Definición Operacionalizada	Dimensiones	Definición	Factores	Definición
(CCO)	"Las actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización" (Finkelstein y Penner, 2004; Finkelstein, 2006 citados en Dávila et al. 2011, pág. 498).	Medición de las actitudes mediante la agrupación de la dimensión CCOI y los factores: ayuda e iniciativa individual, y la dimensión CCOO y los factores: disposición, cumplimiento y participación organizacional.	(CCOI): Comportamiento de Ciudadanía Organizacional dirigido a los individuos.	"Conductas prosociales que están dirigidas a personas o grupos específicos en la organización". (Dovidio et al. 2006; Finkelstein et al. 2004; Finkelstein, 2006 citados en Dávila et al. 2011, pág. 498).	Ayuda	Se conforma de dos partes: ayudar voluntariamente o comportamientos espontáneos con otros y prevenir la ocurrencia de problemas relacionados con el trabajo (Podsakoff, Mackenzie, Beth Paine y Bachrach, 2000, pág. 520).
				(Dovidio et al. 2006; Finkelstein et al. 2004; Finkelstein, 2006 citados en Dávila et al. 2011, pág. 498).	Iniciativa individual	Comportamiento que es únicamente extra-rol. Es hacer algo más de lo mínimo requerido o generalmente esperado en el trabajo (Podsakoff, Mackenzie, Beth Paine y Bachrach, 2000, pág. 520).
			(CCOO): Comportamiento de Ciudadanía Organizacional dirigido a la Organización.	"Conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma". (Dovidio et al. 2006; Finkelstein et al. 2004; Finkelstein, 2006 citados en Dávila et al. 2011, pág. 499).	Disposición organizacional	"La disposición de un empleado a lidiar con situaciones precarias sin quejarse" (Organ, 1988, pág. 133).
					Cumplimiento organizacional	"La aceptación de las reglas, regulaciones, y procedimientos organizacionales que resultan en una adherencia escrupulosa a estos" (Podsakoff, Mackenzie, Beth Paine y Bachrach, 2000, pág. 520).
					Participación organizacional	"Representa los intereses o compromisos a un nivel macro de la organización como un todo". Refleja el reconocimiento de una persona de ser parte de un todo (Graham, 1989 citado en Newman, 2012, pág. 11).

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de literatura.

**Tabla 3. Variables externas socio-organizacionales.**

Clave	Definición Teórica	Definición Operacionalizada	Variables	Definición
Variables externas Socio-organizacionales	"Conjunto de variables sociodemográficas, del puesto y de la organización".	Conjunto de variables sociodemográficas, del puesto y de la organización que permiten perfilar laboral y personalmente al entrevistado.	Edad	Años cumplidos a la fecha de la entrevista.
			Estado Civil	Situación actual del trabajador determinada por sus relaciones de familia, provenientes del matrimonio o del parentesco.
			Sexo	Sexo declarado por el entrevistado.
			Escolaridad	Máximo grado de estudios.
			Nivel de Salario	Suma neta de las percepciones quincenales del trabajador.
			Tipo de Contrato	Tipo de relación contractual del trabajador.
			Horas de Trabajo	Número de horas que el trabajador está obligado a trabajar efectivamente a la semana.
			Antigüedad	Periodo de relación laboral del trabajador en años y meses.
			Sindicalizado	Trabajador que está afiliado a un sindicato.
Área del Puesto	Nivel o categoría del puesto del encuestado dentro de la organización.			

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de literatura.



### **3.3. Unidad de observación y diseño muestral**

La unidad de observación la constituyeron los empleados de distintos establecimientos hoteleros de la ciudad de Zacatecas. Para obtener la información se utilizó un diseño muestral bietápico. En la primera etapa - la selección de los hoteles a visitar - se aplicó un método no probabilístico por juicios (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) eligiéndose exclusivamente once hoteles de un total de 71 existentes en el padrón hotelero de la ciudad. Se eligieron tanto de categorías cinco, cuatro y tres estrellas como de propiedad o tipo familiar, cadena corporativa y gubernamental. La segunda etapa muestral se dedicó a la selección de encuestados, en esta fase se aplicó un método de muestreo probabilístico estratificado aplicando un grado de confianza del 95% y un error máximo permisible del 5%, resultando una muestra final de 212 empleados a partir de un total de 503 trabajadores de todos los niveles en los once hoteles ya seleccionados.

### **3.4. Recopilación de la información**

Se recopiló la información aplicando directamente a los trabajadores operativos y de nivel gerencial seleccionados un cuestionario diseñado para ser autoadministrado. El instrumento aplicado se estructuró de la siguiente manera; 17 ítems del constructo CCO, 22 ítems de SL y 9 ítems relacionados con las características sociodemográficas y laborales de los encuestados. Los ítems de las variables CCO y SL se construyeron mediante escalas tipo Likert de cuatro niveles con la finalidad de comprometer al individuo a seleccionar de manera favorable o desfavorable y evitar sesgo medio de las respuestas, como lo señala Hernández et al. (2014, p.348). Ambas variables se midieron de forma transversal donde se analizaron los datos recopilados en un periodo de tiempo específico.

La validación del cuestionario fue mediante opinión de expertos y su fiabilidad se verificó mediante una prueba piloto en la que se obtuvieron valores aceptables en la prueba Alfa de Cronbach para cada dimensión, factor e ítem de las variables (valores superiores a 0.7). El análisis de fiabilidad del cuestionario piloto confirmó la consistencia interna de 22 ítems de la variable satisfacción laboral y 17 ítems de la variable CCO. Por lo que los ítems del cuestionario formaron factores y dimensiones con razonable confiabilidad y consistencia interna. Se presentan los ítems de ambas variables en los Apéndices 1 y 2.

### **3.5. Levantamiento de la información**

El levantamiento de la información se llevó a cabo en un periodo de 5 semanas; algunos de los obstáculos que se presentaron fueron:

- La negación en algunos hoteles por parte de la gerencia a responder el cuestionario.
- Se realizaron tres a cuatro visitas promedio en cada hotel.
- En otros casos, el cambio de administración demoró la aplicación en algunos de los hoteles.
- En otros hoteles el instrumento no era del agrado de propietarios y/o gerentes.

### **3.6. Análisis de los datos**

Para probar las hipótesis y evaluar las relaciones multivariadas entre CCO y SL, las cuales están constituidas como constructos multidimensionales y de segundo orden (Barroso, Cepeda & Roldan, 2007) existen distintas técnicas de trabajo. Entre las técnicas posibles se encuentra la Correlación canónica (Badii, Castillo, Cortez, Wong & Villalpando, 2017). Esta técnica multivariante es una herramienta que ayuda al estudio de las relaciones entre un conjunto de variables (dependientes) y múltiples constructos predicadores (independientes) lo que permite desarrollar una combinación lineal de cada conjunto de variables para maximizar la correlación entre los dos conjuntos (Hair et al., 1999). 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 (Badii et al. 2017). El procedimiento da lugar a una serie de combinaciones opcionales de las cuales sólo una maximiza la función, mientras que las otras tienden a mostrar resultados residuales (Hair et al. 1999).

La correlación canónica se ha utilizado para verificar la relación de CCO con otras variables, como la cultura de empoderamiento en las empresas (Naderi & Hoveida, 2013), con el agotamiento (burnout) y el acoso laboral (Goodboy, Martin & Johnson, 2015), con la SL y el compromiso organizacional (Williams & Anderson, 1991) entre otros. Para aplicar la Correlación canónica se utilizaron los factores constitutivos de CCO como un set de variables dependientes (cinco factores) y a los factores de SL como un segundo conjunto de variables (siete

factores) consideradas para este caso independientes o predictoras, de esta forma se pretende respetar la multidimensionalidad de ambas variables y sus relaciones multivariadas (Badii et al. 2017). Como ya se anotó, lo anterior significa que se ha considerado que los constructos de las variables son formativos, multidimensionales y de segundo orden y que cada factor que los constituye contribuye a la integración del constructo, además cada factor es conceptualmente distinto y diferenciable (Podsakoff, Shen & Podsakoff, 2006), condiciones todas que son necesarias para aplicar la Correlación canónica como medio de evaluar las relaciones entre dos constructos (Badii et al. 2017).

## **4. Resultados**

### **4.1. Características generales de la muestra de empleados**

Se obtuvo información de 212 trabajadores hoteleros de los cuales poco más de la mitad fueron mujeres (57.1%), con una edad promedio de 35 años y con niveles educativos diferenciados: el 38.7 por ciento terminaron hasta el nivel secundaria, 21.7 por ciento estudiaron hasta preparatoria y el 18.4 por ciento terminaron su educación superior.

En lo referente a los aspectos laborales la mayoría de los encuestados (80%) contaron con una relación laboral permanente a pesar de que tres de cada cuatro no se encontraban sindicalizados. En cuanto a niveles organizacionales el más numeroso lógicamente fue el operativo pues 73 por ciento de los encuestados se les clasificó en ese nivel según su propia declaración. La antigüedad laboral de los encuestados tiene un amplio rango pues va desde treinta días hasta más de veintisiete años (con una media de 4.1 años y una mediana de 2 años); El promedio de horas laborales en todos los puestos analizados fue de casi 50 horas. Los ingresos medios quincenales de los trabajadores fueron de \$2,450.00 pesos mexicanos, donde el mínimo ingreso quincenal fue de \$1,000.00 pesos y el máximo de \$13,000.00 pesos mexicanos.<sup>3</sup> Como se puede observar los ingresos promedio salariales son bajos pues la mayoría de los empleados encuestados son de nivel operativo y obtuvieron un ingreso neto quincenal de aproximadamente 2.23 veces el salario mínimo actual.

---

<sup>3</sup> En su equivalencia en dólares de la fecha media del levantamiento, los ingresos promedio quincenales de los empleados fueron de 128 dólares, el mínimo ingreso quincenal de 52.5 dólares y el máximo de 677.5 dólares.

## 4.2. Descriptivos básicos de las variables en la encuesta

Considerando una escala de respuesta de 1 a 4 para los ítems del cuestionario, el promedio general obtenido para la variable de CCO fue de 3.1 con un coeficiente de variación no muy alto de 17.87 por ciento (Tabla 4). La valoración promedio obtenida muestra que en la percepción de los empleados las conductas prosociales propias de CCO ocurren de forma consistente entre los empleados hoteleros de Zacatecas, sin que esta ocurrencia pueda considerarse alta.

Por su parte, el promedio expresado por los trabajadores encuestados para el nivel de SL fue de 3.2 puntos, también con un coeficiente de variación bajo (Tabla 4). Con este nivel la SL entre los empleados hoteleros se debe considerar como con un nivel más cercano a moderado que a alto.

**Tabla 4. Descriptivos generales de las variables CCO y SL.**

Variables	Media	Mediana	Desviación típica	Coefficiente de variación
Nivel de CCO (Promedio general)	3.1384	3	0.56095	0.1787
Nivel de SL (Promedio general)	3.2	3	0.50526	0.1578

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

## 4.3. Correlación canónica entre las variables de trabajo

Como ya se anotó para poder contrastar las hipótesis de trabajo se aplicó un análisis de correlación canónica. Los valores obtenidos de dicha correlación corren de -1 a 1, siendo los valores negativos para una correlación negativa y los positivos para una correlación positiva. La máxima correlación encontrada entre las variables de trabajo fue de 0.74, con un p-valor menor al 0.01, estas cifras permiten confirmar la relación directa que ambos conjuntos de variables tienen (los factores formativos de CCO y SL), esto significa que al modificarse el conjunto de factores integrantes de SL se modifican de forma general en el mismo sentido los factores agrupados en el constructo de CCO. Por otro lado, el nivel moderado de la Lambda de Wilks permite confirmar dicha relación al considerar que las variables independientes (conjunto de SL) contabilizan la varianza de las dependientes (conjunto CCO) (Badii et al. 2017). La Tabla 5 muestra los indicadores estadísticos de la función que maximiza la correlación entre los dos conjuntos de variables de estudio considerando la totalidad de empleados encuestados, se muestra

solo la función que maximiza la correlación ya que se calcularon otras 4 funciones que arrojaron menor coeficiente de correlación.

**Tabla 5. Indicadores estadísticos de la función que maximiza la correlación entre el conjunto 1 (CCO) y conjunto 2 (SL) del análisis canónico del total de empleados.**

Número de función	Eigenvalor	Correlación Canónica	Lambda Wilks	Chi-Cuadrada	Grados de libertad	Valor-P
1	0.55984	0.748225	0.316059	234.397	35	0.0000

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Considerando que la H1 se estableció afirmando que “Existe relación positiva entre la SL y CCO en el grupo de trabajadores de hotelería”, la correlación canónica fuerte, positiva y significativa de 0.71 encontrada en la encuesta confirma la hipótesis planteada.

#### **4.3.1. Análisis de correlación canónica entre los valores CCO y SL del grupo de trabajadores de nivel gerencial**

En la Tabla 6 se muestran los resultados de la correlación canónica y otros indicadores estadísticos de la función que maximiza la correlación entre ambos conjuntos de variables para el grupo de trabajadores de nivel gerencial. Se formaron 17 conjuntos de combinaciones o funciones lineales, pero se muestra solo la combinación con mayor coeficiente de correlación.

**Tabla 6. Indicadores estadísticos de la función que maximiza la correlación entre el conjunto 1 (CCO) y conjunto 2 (SL) del análisis canónico del grupo nivel gerencial.**

Número de función	Eigenvalor	Correlación Canónica	Lambda Wilks	Chi-Cuadrada	Grados de libertad	Valor-P
1	0.905655	0.951659	0.00000819972	433.322	374	0.0184

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

La máxima correlación canónica encontrada es de 0.951659, que es el mayor porcentaje de variabilidad total explicada en relación con las 17 funciones restantes. Los resultados muestran una relación positiva muy fuerte (0.95) y significativa entre los factores formadores de CCO y los de SL de acuerdo con las respuestas al cuestionario de parte de

los encuestados con nivel gerencial. La Lambda de Wilks es cercana a 0 lo que confirma la relación descrita.

Estos indicadores aportan argumentos para confirmar la H2 que afirma la existencia de “asociación positiva entre el CCO y la SL del grupo de trabajadores de nivel gerencial”. Al comparar la correlación canónica encontrada en el total de empleados (Tabla 5) y la del grupo gerencial se puede observar que es más fuerte entre estos últimos.

#### **4.3.2. Análisis de correlación canónica entre los valores CCO y SL del grupo de trabajadores del nivel operativo**

Al considerar solo a los trabajadores con nivel operativo y calcular la correlación canónica se formaron 17 conjuntos de combinaciones lineales distintos. En la Tabla 7 se muestran los estadísticos de la función cuya combinación de coeficientes de los factores de las variables arrojan mayor correlación entre los dos sets de variables. En esta combinación también el valor-P es menor que 0.01, por tanto, la correlación es estadísticamente significativa con un nivel de confianza superior al 95%. La máxima correlación canónica obtenida es de 0.842889 la que se considera como positiva y fuerte. La Lambda de Wilks también es baja.

**Tabla 7. Indicadores estadísticos de la función que maximiza la correlación entre el conjunto 1 (CCO) y conjunto 2 (SL) del análisis canónico del grupo de nivel operativo.**

Número de función	Eigenvalor	Correlación Canónica	Lambda Wilks	Chi-Cuadrada	Grados de libertad	Valor-P
1	0.710463	0.842889	0.0113423	595.736	374	0.0000

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

Los resultados obtenidos permiten confirmar la tercera hipótesis planteada H3: “Existe asociación positiva entre el CCO y la SL del grupo de trabajadores de nivel operativo”.

La correlación canónica del grupo de trabajadores operativos también es mas alta que la de los empleados considerados en su totalidad.

#### **4.3.3. Comparativa de correlación canónica entre los subgrupos encuestados**

Al comparar las correlaciones canónicas obtenidas entre los grupos de trabajadores se observa que ambas correlaciones son positivas

y son fuertes, sin que haya entre las dos una gran diferencia (Tabla 8), a pesar de ello, los resultados son suficientes para confirmar la Hipótesis 4 (H4) que afirma que “Existe mayor asociación entre SL y CCO en el grupo de trabajadores de nivel gerencial que en grupo de nivel operativo”.

**Tabla 8. Correlaciones canónicas entre el conjunto de variables SL y CCO de los grupos de trabajadores de nivel gerencial y operativo**

Correlación Canónica del grupo de nivel gerencial 0.95	Correlación Canónica del grupo de nivel operativo 0.84
--	--

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

## 5. Discusión y trabajo a realizar

Los resultados presentados apoyan la existencia de correlación positiva entre SL y CCO considerando a la primera como antecedente, lo que quiere decir, que el grado de SL de los trabajadores hoteleros impacta de forma directa en la exposición de un conjunto de conductas discrecionales voluntarias que priorizan los intereses grupales y organizacionales a los propios intereses del trabajador. Esta conclusión está en línea con muchos de los estudios que analizan esta interacción en distintos sectores, incluido el turístico (Bateman & Organ, 1983; Organ & Konovsky, 1989; Williams & Anderson 1991; Yang, 2010; Sesen, Cetin & Basim, 2011; Lu et al., 2013). Sin embargo, Organ (2016) al revisar distintos metaanálisis encuentra que la relación entre ambas variables es mucho menos intensa que la encontrada en este estudio. Es importante revisar en el futuro cuál puede ser la causa de esta intensificación de la relación en este caso, si se refiere a factores sectoriales o a factores contextuales. El trabajo mas cercano contextualmente es el de Soto y Rojas (2019) quienes analizan esta relación entre padres y maestros de escuelas privadas en México encontrando una relación fuerte entre las variables, resultado afín al presentado en este trabajo. Esto pone en relieve las diferencias que pueden imponer las condiciones culturales al analizar en especial el CCO. Este análisis es una vertiente abierta para los estudios en Latinoamérica. En su trabajo de 2016 Organ también resalta que en los estudios revisados las dimensiones o factores de la SL tienen impacto diferenciado en las dimensiones o factores de CCO, análisis que se considera un trabajo a futuro para el caso aquí estudiado.

Aun cuando la aportación inicial del presente trabajo es el apoyo a la hipótesis de la relación existente entre SL y CCO en trabajadores de Hotelería, cabe resaltar que las restantes hipótesis planteadas establecen una particularidad que puede ser aporte a la literatura sobre esta temática: la diferencia que existe en la relación de las dos variables considerando niveles organizacionales distintos. En el presente caso, los resultados proponen que la relación entre SL y CCO es más fuerte entre los niveles gerenciales que entre los operativos. Desafortunadamente no se encontró investigación antecedente que hiciera esta distinción para discutir sus resultados. Por ello mismo cabe la cuestión de estudiar las razones de esta diferencia. Una posible respuesta la aporta Organ cuando afirma que existe.

una propensión generalizada de la fuerza de trabajo a describir su entorno en términos positivos y describirse a sí mismos como complacidos en general con ese entorno, los hace más aptos para ir más allá de los requisitos formales de la tarea de su trabajo y aportar al “sistema cooperativo”.  
(2016, pág. 9)

Siguiendo este razonamiento se podría decir que los puestos gerenciales son más proclives a considerar sus entornos laborales más satisfactorios y ello impulsaría mayores actitudes y comportamientos considerados como CCO. Trabajo pendiente también es profundizar en la veracidad de la diferencia entre niveles y sus posibles causas. Una discusión relacionada es la que establecen Podsakoff et al. 2000 y retoman Tepper, Lockhart y Hoobler (2001) al poner en duda si muchas de los comportamientos específicos de CCO deben ser considerados extra-rol o no. En este caso cabría también la duda de si en los puestos gerenciales ciertos comportamientos prosociales son considerados parte de las obligaciones del puesto o incluso con potenciales retribuciones formales futuras y por lo tanto no discrecionales y voluntarias. Lo que subraya adicionalmente la necesidad de tener en cuenta los puestos analizados y el contexto cultural de las organizaciones para estudiar el CCO (Podsakoff et al. 2000).

En futuros estudios el cuestionario aplicado podría validarse con mayor fortaleza y replicarse contrastando CCO o SL con otras variables de comportamiento organizacional sea en el mismo sector turístico o en otro en donde estos fenómenos sean relevantes para la actividad como son el educativo y el de servicios de salud.



## **6. Implicaciones prácticas y limitaciones**

Los hallazgos arriba discutidos tienen implicaciones útiles para la práctica administrativa. El vínculo entre el nivel de SL y CCO muestra la relevancia de cumplir e impulsar, como organización hotelera, aquellos factores que son fuente de SL ya que estos podrían impulsar a la vez conductas extra-rol en favor de la organización, de la coordinación entre el personal y de los clientes, potenciando la mejora en la calidad de los servicios hoteleros. La atención a aspectos del trabajo como la estabilidad laboral, la participación, la autonomía o la supervisión pueden contribuir a obtener esfuerzos de parte de los trabajadores más allá de lo estrictamente laboral y mejorar los servicios prestados especialmente cuando la interacción humana es relevante para la realización del servicio. Por otro lado, también puede ser útil resaltar la necesidad de observar y en lo posible gratificar la presencia de CCO en las organizaciones por los efectos que pueden tener estas conductas en otros ámbitos administrativos.

Varias limitaciones se pueden establecer de esta investigación: al ser un estudio de tipo transversal se limitó al análisis de datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo específico, así como un contexto particular lo que impide la extrapolación de los resultados a otras condiciones, sectores o culturas, además se debe estar advertido que está sustentado en medidas perceptuales que no están exentas de sesgos particulares y momentáneos.

## **7. Conclusión**

Los resultados encontrados en esta investigación tienen significancia teórica y empírica. Desde lo teórico se proponen constructos de SL y de CCO con características más cercanas a la realidad local y se apoya la hipótesis de la relación de influencia entre SL y CCO. Además, se aporta evidencia de que las posiciones organizacionales pueden tener distintas percepciones sobre la SL y la ocurrencia de CCO lo que impacta su interacción. Desde el punto de vista práctico se sugiere que el fomento de condiciones laborales que originan sentimientos satisfactorios sobre el trabajo puede contribuir a que los empleados realicen acciones positivas de cooperación y altruismo de las que se pueden beneficiar otros empleados y la organización misma y para ello es necesario considerar que los niveles organizacionales pueden apreciar y potenciar esas condiciones de forma distinta.

## Referencias

- 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(4), 714-734. <https://doi.org/10.1007/s12122-007-9010-5>
- Argyle, M. (2001). *The Psychology of Happiness* (2<sup>nd</sup>ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315812212>
- Auné, S., Blum, D., Abal, J., Lozzia, G., & Attorresi, F. (2014). La conducta prosocial: Estado actual de la investigación. *Perspectivas en Psicología*, 11(2), 21-33. <http://hdl.handle.net/11336/45115>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Badii, M., Castillo, J., Cortez, K., Wong, A., & Villalpando, P. (2017). Análisis de correlación canónica (ACC) e investigación científica. *Innovaciones De Negocios*, 4(2), 405-422. <https://doi.org/10.29105/rinn4.8-9>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 29(3). 107-115, <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Barroso, C., Cepeda, G., & Roldán, J. (2007). Constructos latentes y agregados en la Economía de la Empresa. En *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso Nacional y XVI Congreso Hispano Francés de la AEDEM*. (979-993). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa. <https://hdl.handle.net/11441/76357>
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction And The Good Soldier. The Relationship Between Affect And Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- 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. <http://hdl.handle.net/10419/188118>
- Bravo, I., Pereiro, J., y Rodriguez, I. (1996). Satisfacción laboral. *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol.1 La Actividad laboral en su contexto. Síntesis, Madrid, 343-394.
- Constantini, A., Scalco, A., Sartori, R., Tur, E., & Ceschi, A. (2019). Theories for Computing Prosocial Behavior. Nonlinear Dynamics. *Psychology, and Life Sciences*. 23(2), 297-313.
- DATATUR. (2021). *Sistema Nacional de la Informaicón Estadística del Sector Turístico en México*. Recuperado de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx>

DATATUR. (Marzo de 2017). *Sistema Nacional de la Informaicón Estadística del Sector Turístico en México*. Recuperado de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>

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. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123111>

Edú, S., Moriano, J., Molero, F., & Topa, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship Behaviors. *Psicothema*, 24(4), 561-566. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/9704>

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. <https://doi.org/10.1353/jda.2018.0003>

Freeman, R. (1978). Job satisfaction as an economic variable. *American Economic Review*, 68(2), 135-141. <https://doi.org/10.3386/w0225>

Goodboy, A., Martin, M. & Johnson, Z. (2015) The Relationships Between Workplace Bullying by Graduate Faculty with Graduate Students' Burnout and Organizational Citizenship Behaviors. *Communication Research Reports*, 32(3), 272-280. <https://doi.org/10.1080/08824096.2015.1052904>

Gowler, D., & Legge, K. (1991). Images of Employees in Company Reports — Do Company Chairmen View their Most Valuable Asset as Valuable? *Personnel Review*, 20(3), 9-18. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000793>.

Güçer, E., & Demirdağ, S. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12-28.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante (5ta. Ed.)*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.

Hamermesh, D. (1977). Economic aspects of job satisfaction. En O. Ashenfelter; W. Oates (Ed.) *Essays in Labor Market Analysis*. Nueva York: John Wiley.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª. Ed.). México : Mc Graw Hill.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2010). *The motivation to work. With a new introduction by Herzberg*. Transactions Publishers.

Hodson, R. (1985). Workers Comparisons and Job Satisfaction. *Social Science Quarterly*, 66(2), 266-280.

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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>

Holland, J. (1985). *Making Vocational Choice: Theory of Careers*. (2da. Ed.) Prentice - Hall Englewood Cliffs.

- Hunt, J., & Saul, P. (1975). The relationship of age, tenure and job satisfaction in males and females. *Academy of Management Journal*, 18(4), 690-702. <https://doi.org/10.5465/255372>
- Kalleberg, A., y Loscocco, K. (1983). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 48(1), 78-90. <https://doi.org/10.2307/2095146>
- Kara, D., Uysal, M. & Magnini, V. (2012). Gender differences on job satisfaction of the fivestar hotel employees The case of the Turkish hotel industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 24(7), 1047-1065. <https://doi.org/10.1108/09596111211258919>
- Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., Garavelli, A., Pontrandolfo, P., & Perez, M. (2020). Uncovering Innovativeness in Spanish Tourism Firms: The Role of Transformational Leadership, OCB, Firm Size, and Age. *Sustainability*, 12(10), 2-26. <https://doi.org/10.3390/su12103989>
- 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(5), 629–647. <https://doi.org/10.1002/job.2259>
- Kumara, S., & Ratnayaka R. (2020). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Perceived Service Quality in Hotel Industry. *Journal of the University of Ruhuna*. 7(1), 25-42. <http://doi.org/10.4038/jur.v7i1.7932>.
- 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. <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.
- Lu, C., Shih, Y & Chen (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.
- Ma, E., Wang, Y., Xu, S., y Wang D. (2022). Clarifying the multi-order multidimensional structure of organizational citizenship behavior: a cross-cultural validation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50(2022), 83-92. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.12.008>
- McClelland, D. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones. 126-189.

Mumford, E. (1976). Job Satisfaction: A Method of Analysis. *Personnel Review*, 1(3), 48-57. <https://doi.org/10.1108/eb055207>

Naderi, N., & Hoveida, R. (2013). The relationship between organizational citizenship behavior (OCB) and Human Resources Empowerment (HRE). Case study: University of Isfahan (Iran). *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2), 69-78. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i2.3991>

Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Massachusetts: Lexington Books. Heath and Com.

Organ, D. (2016). The Roots of Organizational Citizenship Behavior. En P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, y N. P. Podsakoff, *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (p. 27-47). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.2>.

Organ, D., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 157-164.

Pan, F. (2015). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management*, 46, 84-91. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.004>.

Pérez, J., & Robina, R. (2004). Una aproximación a la satisfacción laboral de los empleados públicos. *El caso de extremadura. Economía aplicada y Organización de empresas*. 63-72.

Podsakoff, N., Shen, W., & Podsakoff, P.M. (2006). The Role of Formative Measurement Models in Strategic Management Research: Review, Critique, and Implications for Future Research. En Ketchen, D.J. and Bergh, D.D. (Ed.) *Research Methodology in Strategy and Management (Research Methodology in Strategy and Management)*, (p. 197-252). Emerald Group Publishing Limited, Bingley. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(06\)03008-6](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(06)03008-6)

Podsakoff, P., Mackenzie, S., Beth 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. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>

Podsakoff, P., Mackenzie, S., & Podsakoff, N. (2016). Organizational Citizenship Behavior: Introduction and Overview of the Handbook. En P. Podsakoff,, S. Mackenzie, & N. Podsakoff (eds), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* .(1-8). Oxford Library of Psychology. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.001.0001>

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(S1), S87–S119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Sánchez, S., López, T., y Millán, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos De Turismo*, (20), 223-249. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/12921>

Salanova, M., Gracia, F. y Peiró, J.M. (1996). Significado del Trabajo y valores laborales. En J.M. Peiró y F. Prieto (dirs.), *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. II. Aspectos psicosociales del Trabajo (35-64). Madrid: Síntesis.

Secretaría de Turismo [SECTUR] (2020). Compendio Estadístico del Turismo en México 2020. Anexos estadísticos. Recuperado el 12 de abril de 2022 de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>

Secretaría de Turismo de Zacatecas [SECTURZ] (2019). Listado de Hoteles y Moteles de Zacatecas, Guadalupe y zona conurbada. Secretaría de Turismo, Zacatecas. Recuperado el 12 de abril de 2022 de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Sesen, H., Cetin, F., & Basim, H. (2011). The Effect of Burnout on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Contemporary Economics & Administrative Sciences*, 1(1), 40-64.

Soto, M., & Rojas, O. (2019). Self-efficacy and job satisfaction as antecedents of citizenship behaviour in private schools. *International Journal of management in education*, 13(1), 82-96.

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(1-2), 71-74.

Spitzmuller, M., Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: a review and extension of its nomological network. En J. Barling & C. L. Cooper. *The SAGE handbook of organizational behavior* (p. 106-123). SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781849200448.n7>

Tepper, B., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*. 86(4), 789-796. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.789>

Varghese, P., & Chirayath, S. (2016). Influence of job satisfaction on life satisfaction among it professionals: a study conducted in four capital cities of south india. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(2), 9-14.

Williams, L. & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

<https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

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

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>

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

<https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.02.002>

## Apéndices

### Apéndice 1. Ítems, dimensión y factores de CCO del instrumento aplicado

No.	ÍTEMES	DIMENSIÓN	FACTOR
1	Los compañeros están dispuestos a ayudarse entre ellos cuando se necesita	CCOI	Ayuda
2	Los compañeros se apoyan unos a otros para prevenir problemas	CCOI	Ayuda
3	Los compañeros se apoyan entre ellos para orientar a los nuevos empleados	CCOI	Ayuda
4	Los compañeros se animan entre ellos para aportar sus ideas y opiniones	CCOI	Iniciativa
5	Los compañeros se motivan entre ellos para realizar su trabajo de manera efectiva	CCOI	Iniciativa
6	Los compañeros son corteses con los demás, a pesar de estar ocupados o estresados	CCOI	Iniciativa
7	Los compañeros felicitan a otros por sus logros	CCOI	Iniciativa
8	Los compañeros realizan funciones adicionales a su labor para ayudar a mejorar la imagen de la compañía	CCOO	Participación
9	Los compañeros colaboran en los proyectos nuevos	CCOO	Participación
10	Los compañeros se anticipan a situaciones que pongan en riesgo a la organización	CCOO	Participación
11	Los compañeros expresan lealtad hacia la organización	CCOO	Participación
12	Los compañeros aun cuando se presentan situaciones fuera de su control se esfuerzan por terminar las tareas al final de la jornada	CCOO	Disposición
13	Los compañeros están dispuestos a trabajar horas extras para cumplir con los objetivos	CCOO	Disposición
14	Los compañeros aun cuando no cuenten con los materiales necesarios se esfuerzan por cumplir con las tareas	CCOO	Disposición
15	Los compañeros respetan las normas de la organización	CCOO	Cumplimiento
16	Los compañeros se esmeran por cumplir con sus responsabilidades	CCOO	Cumplimiento
17	Los compañeros son puntuales	CCOO	Cumplimiento

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de literatura.

## **Apéndice 2. Ítems, dimensión y factores de SL del instrumento aplicado.**

NO.	ITEMS	DIMENSIÓN	FACTOR
1	Las oportunidades de ascenso son atractivas	EXTRÍNSECA	Promoción
2	Recibo capacitación y formación que me permite aspirar a un mejor puesto	EXTRÍNSECA	Promoción
3	En mi trabajo existe la posibilidad de ascender de puesto	EXTRÍNSECA	Promoción
4	Los ascensos corresponden con los méritos del trabajador	EXTRÍNSECA	Promoción
5	La forma de ejercer la autoridad en la organización es la adecuada	EXTRÍNSECA	Supervisión
6	La forma como evalúan y juzgan mi trabajo es la correcta	EXTRÍNSECA	Supervisión
7	Recibo constante apoyo de parte de las instancias superiores	EXTRÍNSECA	Supervisión
8	El grado de supervisión sobre el trabajo que realizo es el adecuado	EXTRÍNSECA	Supervisión
9	El sueldo que percibo corresponde con la cantidad de trabajo que se me pide	EXTRÍNSECA	Estabilidad
10	La forma como se procesan las negociaciones sobre la contratación de beneficios y derechos laborales son las correctas	EXTRÍNSECA	Estabilidad
11	Mi relación de trabajo es estable me da tranquilidad y seguridad a largo plazo	EXTRÍNSECA	Estabilidad
12	Existe coordinación y cooperación entre los compañeros	EXTRÍNSECA	Relaciones con compañeros
13	En mi trabajo existe armonía entre los compañeros	EXTRÍNSECA	Relaciones con compañeros
14	Mi trabajo aporta para que la organización sea una empresa reconocida	INTRÍNSECA	Contribución
15	Mi trabajo aporta beneficios para el buen funcionamiento de la empresa	INTRÍNSECA	Contribución
16	Mi trabajo me da la oportunidad de "ser alguien" dentro de la organización	INTRÍNSECA	Contribución
17	Recibo orientación sobre aspectos del trabajo que se deben mejorar	INTRÍNSECA	Retroalimentación
18	Cotidianamente me brindan capacitación y formación	INTRÍNSECA	Retroalimentación
19	Tengo la oportunidad de aplicar métodos propios para desempeñar mi trabajo	INTRÍNSECA	Autonomía
20	Tengo la oportunidad de realizar mi trabajo de manera independiente sin presiones	INTRÍNSECA	Autonomía
21	Tengo la libertad de administrar mi tiempo en las funciones y actividades que me toca realizar	INTRÍNSECA	Autonomía
22	Tengo la oportunidad y libertad de hacer cosas donde aplico destrezas y habilidades	INTRÍNSECA	Autonomía

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de literatura.