



Revista Gestión y Administración  
para el Desarrollo

ISSN: En trámite

[revistagad@unizacatecas.edu.mx](mailto:revistagad@unizacatecas.edu.mx)

Unidad Académica de Contaduría  
y Administración

Universidad Autónoma de  
Zacatecas "Francisco García  
Salinas"

Padilla Lugo, J. I., (2021). Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en el contexto hotelero mexicano. *Revista Gestión y Administración para el Desarrollo*, 1(0), 189-226.



## Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en el contexto hotelero mexicano

José Iván Padilla Lugo\*

**Resumen:** *Velar responsablemente por la conservación del capital humano en las organizaciones es indispensable para el buen funcionamiento de las mismas. Los recursos humanos son el núcleo de cualquier entidad económica y se han convertido en una fuente esencial de competitividad y son prioritarios en marcar diferencia entre las propias organizaciones. El Comportamiento de Ciudadanía Organizacional y la Satisfacción Laboral son dos factores trascendentales de la experiencia de los empleados que pueden reflejar el procesamiento del capital humano hacia la prestación de mejores servicios de alojamiento. El objetivo del presente estudio es analizar la relación entre el comportamiento de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral en empleados de empresas hoteleras de la ciudad de Zacatecas, México. Primero se llevó a cabo una revisión teórica sobre las variables de estudio y en segundo lugar se contextualiza brevemente las características del turismo en México y en Zacatecas, enseguida se*

*hace una descripción de la metodología llevada a cabo, así como la hipótesis de investigación que guió la labor investigativa en la aplicación de un cuestionario a una muestra de 212 trabajadores de diferentes niveles jerárquicos en 11 hoteles de Zacatecas. En cuarto lugar, se muestran los resultados más relevantes que confirman la relación positiva que existe entre el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional y la Satisfacción Laboral mediante la técnica estadística de correlación de Spearman; lo que significaría que el nivel de satisfacción laboral de los empleados repercute directamente en la realización de un conjunto de comportamientos voluntarios, espontáneos o discrecionales que anteponen los intereses grupales y organizacionales a los propios intereses del trabajador. Esta conclusión destaca el papel de la satisfacción laboral en la generación de comportamientos organizacionales positivos en el sector hotelero.*

**Palabras clave:** *comportamiento organizacional; comportamiento de ciudadanía organizacional; satisfacción laboral; turismo; hotelería; empleado; México.*

\* Universidad Autónoma de Zacatecas. Email: [precisaconsultores.sa@gmail.com](mailto:precisaconsultores.sa@gmail.com)





*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

**Abstract:** *Responsibly ensuring the preservation of human capital in organizations is essential for their proper functioning. Human resources are the center of any economic entity and have become an essential source of competitiveness and are a priority in making a difference among the organizations themselves. Organizational Citizenship Behaviors and Job Satisfaction are two transcendental factors in the employees experience that may reflect the processing of human capital towards the provision of better accommodation services. The objective of this investigation is to analyze the relationship between behavior of organizational citizenship and job satisfaction among Zacatecas, Mexico hotel companies employees. Firstly, a theoretical review of the study variables was carried out and, secondly, the characteristics of tourism in Mexico and*

*Zacatecas are briefly contextualized; later on, the methodology is described, as well as the research hypothesis that guided the investigative work in the application of a questionnaire to a sample of 212 workers of different hierarchical levels in 11 hotels in Zacatecas. Finally, the most relevant results that confirm the positive relationship between Organizational Citizenship Behaviors and Labor Satisfaction are shown, using the Spearman's Statistical Correlation technique; which would mean that the level of employee job satisfaction, directly affects the performance of a set of voluntary, spontaneous or discretionary behaviors that put group and organizational interests before the worker's own interests. This conclusion highlights the role of job satisfaction in the generation of positive organizational behaviors in the hotel sector.*

**Key words:** *organizational behavior, organizational citizenship behavior, job satisfaction, tourism, hospitality, employee, Mexico.*

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son mucho más que medios para proveer bienes y servicios a la sociedad (Alas, 2007). En todas ellas interactúan personas; no importa su número, cada una de ellas cumple un rol, desde empleados de bajo nivel jerárquico hasta jefes o directivos. Las personas tienen determinados comportamientos según las circunstancias y sus roles (Allen, 2003). En su mayoría las empresas asumen en su misión o encabezan sus informes sociales indicando la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorgan. Y es que en un entorno sumamente competitivo los recursos





*Padilla Lugo*

humanos son el elemento que marca la diferencia entre empresas.

Pero esta importancia del capital humano se cierne más, si cabe, en las empresas turísticas donde su gestión presenta singularidades respecto a otro tipo de empresas y organizaciones. Algunas empresas del sector turístico se han preocupado por mantener, conservar y desarrollar a sus empleados, pues reconocen las contribuciones que éstos hacen hacia la propia organización (Gallego y Casanueva, 2012).

En vista de tal inquietud, la gestión de los comportamientos, actitudes, posturas, disposiciones de los trabajadores se vuelve relevante y, entre ellos, destacan el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO) y la Satisfacción en el trabajo (ST). Siendo el CCO el conjunto de actitudes y conductas discrecionales de los miembros de una organización en relación a la cooperación interna y el apoyo mutuo (Borman, 2004). Por tanto, este comportamiento promueve un efectivo funcionamiento de las organizaciones del sector turístico, ya que estas conductas son actividades o acciones que no forman parte de la descripción del puesto, pero que benefician como un todo a la organización, lo que permite que los recursos escasos sean distribuidos de maneras más productivas y mejora las actividades interpersonales y de colaboración entre los individuos y los grupos de trabajo. Es útil preguntarse si la ocurrencia de estas conductas de apoyo, cortesía y cooperación internas, no demandadas por los requerimientos del trabajo tienen relación alguna con los niveles de satisfacción laboral de los empleados del sector turístico de hotelería.

Cabe destacar que la investigación sobre el CCO en el sector turístico y, particularmente en hotelería, ha aumentado considerablemente en la última década (Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000). Por su parte, las investigaciones cen-



*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

tradas en la satisfacción laboral en empresas de servicios turísticos son aún escasas; autores como Gunlu, Aksarayli y Percin (2010), Yang (2010), Kara, Uysal y Magnini (2012), Yeh (2013), Güçer y Demirdag (2014) y Pan (2015), han centrado sus investigaciones en este enfoque. A su vez, no hay antecedentes de estudios relacionados con estos dos constructos en sector turístico en la ciudad de Zacatecas, México. Por tal razón, es el objetivo de la investigación constatar y analizar la existencia de tal relación estudiando a los empleados de empresas hoteleras de esta ciudad, con la idea de aportar una comprensión teórica y práctica de la relación de las condiciones laborales y las conductas de ciudadanía organizacional de los empleados en el sector turístico hotelero, aportando al conocimiento científico teórico en el desarrollo del capital humano en el sector.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### *Comportamiento de Ciudadanía Organizacional*

En complementariedad al buen desempeño de la tarea establecida, las organizaciones están interesadas en un conjunto de comportamientos que se han designado con diversas etiquetas, siendo uno de ellos el CCO (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006, p. 10).

Kantz (1964 citado en Newland, 2012, p. 5) indicó que los comportamientos que son útiles y cooperativos resultan esenciales para las operaciones organizacionales. Este autor identificó tres tipos distintos de comportamiento que son esenciales para el éxito de la organización. Primero: “las personas tienen que estar motivadas para permanecer en la organización”. Segundo: “los empleados deben de entender y cumplir los requerimientos de su rol basados en la descripción del puesto”.





*Padilla Lugo*

Tercero: “las organizaciones necesitan empleados que estén dispuestos a hacer más de lo que es requerido de ellos”. Este último argumento marca el inicio del enfoque en CCO. Por su parte, de acuerdo con Borman (2004, p. 239), el constructo de CCO se derivó de la necesidad de animar la cooperación entre los miembros de la organización para ayudar a que las organizaciones funcionen bien.

Fue Organ (1988) quien definió con mayor precisión el CCO al delimitarlo como el comportamiento individual en las organizaciones que tiene tres características 1) es discrecional, 2) no está directa o explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensas, y 3) al agregarse a comportamientos similares promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización (Organ, Podsakoff y Mackenzie, 2006, p. 10).

Se dice que los CCO generalmente tienen dos características: primero, no se pueden reforzar directamente (en otras palabras, no son necesariamente parte del trabajo de uno) y, segundo, son el resultado de esfuerzos especiales y sobresalientes que la organización espera de los empleados para lograr el éxito (Zandi, 2014).

En cuanto a las definiciones, aunque la literatura científica de los últimos 15 años presenta un muestrario de intentos al respecto, en la actualidad se observa cierto acuerdo por caracterizar a los CCO en base a las siguientes cuatro notas distintivas: a) el comportamiento debe ser intencional, b) tiene que ser voluntario, o sea, no puede ser formalmente prescripto y recompensado, c) tiene que ser desinteresado, y d) tiene que ser percibido de manera positiva, ya sea por el propio actor ya sea por el observador (LePine, Erez y Johnson, 2002; Van Dyne, Cummings y Parks, 1995, citados en Chang, Johnson y Yan, 2007). Existen autores que argumentan que muchas de las acciones consideradas como CCO sí son parte de las obligaciones de los puestos en algunos contextos organizacionales (Tepper,





*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

Lockhart y Hoobler, 2001), lo que subraya la necesidad de tener en cuenta los puestos analizados y el contexto cultural de las organizaciones para estudiar CCO (Podsakoff, *et al.* 2000).

En la Tabla 1 se muestra un resumen de los diferentes autores que definen el CCO, donde no cambia demasiada la perspectiva original de Organ.

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

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

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





*Padilla Lugo*

Por otro lado, existe también controversia en relación a si el CCO puede dimensionarse o clasificarse en diferentes perspectivas, es decir, si puede ser constituido como un modelo multidimensional o si debe estudiarse como una sola variable global (Klotz, Bolino, Song y Stornelli, 2018). Autores como LePine, Erez y Johnson (2002) y Hoffman, Blair, Meriac y Woehr (2007), argumentan que no se justifica la multidimensionalidad del CCO pues sus datos empíricos no sustentan la separación de dimensiones ni existe mayor utilidad explicativa al hacerlo.

Sin embargo, la construcción teórica y estudios empíricos sobre CCO le consideran como multidimensional, específicamente debido a que comportamientos como la “ayuda a los compañeros” son significativamente diferentes de aquéllos como “seguir la normas”, y porque cada grupo o dimensión que integra la variable CCO puede relacionarse con distintos antecedentes (Klotz *et al.* 2018, p. 630).

En sus postulaciones iniciales Organ (1988) propuso un modelo integrado por cinco dimensiones: altruismo, cortesía, espíritu deportivo, rectitud y virtud cívica. A continuación, se define cada una de estas 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 de tolerar situaciones o condiciones de trabajo indeseables sin quejarse de estas manteniendo una actitud positiva.





*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

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.

La mayor parte de las conceptualizaciones propuestas en este sentido sugieren dos dimensiones diferenciadas en función de su objetivo (Williams y Anderson, 1991):

1. (CCOI): Conductas prosociales que están dirigidas a personas o grupos específicos en la organización. Este tipo de ayuda puede estar relacionada con el puesto, por ejemplo, ayudar a un compañero con un trabajo concreto; o no estarlo, como ayudar a un compañero con un problema de carácter personal. Las conductas de altruismo y de cortesía descritas por Organ (1988) encajarían en esta categoría.
2. (CCOO): Se refiere a conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma (por ejemplo, proponer ideas para mejorar el funcionamiento de la organización, seguir de forma consistente las reglas y políticas de la empresa). El resto de los tipos de conductas descritas por Organ (1988) encajarían en esta categoría. En la Tabla 2 se muestran estas dimensiones.

Tabla 2. Resumen de las dimensiones del CCO

Dimensión	Factor de cada dimensión
(CCOI): Conductas dirigidas a personas o grupos específicos	Altruismo y Cortesía.
(CCOO): Conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma	Espíritu deportivo, Rectitud y Virtud cívica

Fuente: Elaboración propia en base a Dávila *et al.* (2011, p. 502).





*Padilla Lugo*

Otra división dual propuesta en la literatura es la de Van Dyne, Cummings y Parks (1995, citados en Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes y Spoelma, 2013) la cual distingue entre:

1. CCO orientado a la afiliación (CCOA): Se refiere a conductas orientadas hacia la afiliación, mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones interpersonales.
2. CCO orientado al desafío (CCOD): Se refiere a aquellas conductas caracterizadas por ser desafiantes del status quo de la organización en favor de cambios positivos.

Otros autores como Podsakoff *et al.* (2000) son quienes proponen un modelo de siete dimensiones que integra este constructo. Estas dimensiones son: 1) comportamiento de ayuda, 2) espíritu deportivo, 3) lealtad organizativa, 4) cumplimiento organizativo, 5) iniciativa individual, 6) virtud cívica y 7) auto-desarrollo. Choi (2007, p. 376) comenta que estas siete dimensiones pueden reagruparse en dos grandes categorías: 1) formas de comportamientos que tienen la intención de inducir cambio y de las cuales, de las siete dimensiones identificadas por Podsakoff *et al.* (2000) sólo una, la iniciativa individual, puede denotarse como tal; y 2) comportamientos afiliativos en los que se incluirían las otras seis formas restantes.

Por otro lado, a las conductas incluidas en CCO se les ha relacionado con múltiples variables antecedentes y consecuentes. La variable más estudiada como antecedente y que de hecho es el origen de los estudios sobre CCO es la satisfacción laboral (Organ *et al.* 2006), pero también se le ha relacionado con la justicia organizacional (Tansky, 1993; Eskew, 1993; Tepper *et al.* 2001; Fiaz, Ikram, Su y Ali, 2018), con el compromiso (Ba-tool, 2013), con la valores prosociales y la identidad de rol (Dá-



*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

vila y Finkelstein, 2010), la cultura, la lealtad y el orgullo organizacional entre otras (Podsakoff *et al.* 2000). Como variables consecuentes se han investigado el desempeño organizacional (cuantitativo y cualitativo) a nivel unidad y de equipo de trabajo, en la mejora de procesos de negocio, en efectos con los clientes y hasta en medidas financieras (Podsakoff *et al.* 2013), también en la colaboración y el voluntariado (Klotz *et al.* 2018). Para Alizadeh, Darvishi, Nazari y Emami (2012), las variables consideradas antecedentes del CCO son la satisfacción laboral, la percepción de justicia organizacional, el compromiso organizacional, los rasgos de personalidad, las características de la tarea y la conducta de liderazgo.

Hoy en día existe muy poca literatura sobre CCO en empresas de servicios turísticos, en particular la industria hotelera. En lo que respecta a estudios de CCO dentro de organizaciones en el sector turístico, y en particular en el sector hotelero, destacan los realizados en Asia del Este, que relacionan las distintas dimensiones y tipos de CCO con variables tan diversas como las mencionadas arriba, y en cuyos resultados se fortalece la relación positiva entre CCO y otras variables antecedente y resultado. Destacan los trabajos de Francis y Alagas (2020), Esmaeili, Vahdati, Sepahvand y Rahimzadeh (2017) en Irán, el de Li (2014), y de Liu, Huang, Huang y Chen (2013) llevados a cabo en Taiwan, y de Lu, Shih y Chen (2013) llevados a cabo China, todos relacionados con el comportamiento de ciudadanía organizacional en la industria hotelera.

*Satisfacción Laboral*

Pese a que la SL ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, no existe un consenso en cuanto a su definición. Incluso algunos teó-





*Padilla Lugo*

ricos consideran que este concepto está libre de teoría o que no existe una doctrina comprensiva de lo que conduce a la satisfacción en el trabajo (Ivancevich y Donnelly 1968. p. 126). A pesar de las innumerables definiciones existentes de SL, cada investigador entiende el concepto a su manera, lo que conduce, básicamente, a un concepto muy similar. De hecho, se percibe un cierto denominador común que hace posible su categorización en dos perspectivas distintas: por un lado, se encuentran los autores que entienden la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo, por ejemplo, Robbins y Judge (2009, p. 83) consideran que la satisfacción laboral se refiere a “la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo”; por otro lado, se halla la perspectiva de los que consideran la satisfacción laboral como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente (Morillo, 2006).

Hacia 1935, Hoppock (citado en Sánchez, López-Guzmán y Millán, 2007, p. 226) le definió tempranamente como “una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo”, definición que resalta los aspectos externos que provocan la satisfacción.

En cambio, Andriessen, Domsch y Cascorbi (2007, p. 719) destacan la sensación del individuo en el trabajo, y le definen como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de la(s) experiencias(s) de trabajo el cual se obtiene al satisfacer ciertos requisitos que el individuo tiene respecto a su encargo”.

En 2008, Lee y Chang (citados en Lu, Shih y Chen, 2013) entienden la satisfacción laboral como “un concepto amplio y





*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

general que se refiere a la actitud del individuo hacia su trabajo". Por su parte Varghese y Chirayath (2016), entienden el concepto como un factor que permite mantener un grado placentero de conformidad en el trabajador que experimenta de su entorno laboral y de esto se ramifican los factores extrínsecos e intrínsecos.

Los mencionados autores asumen que la SL es el resultado de una comparativa entre lo obtenido por la experiencia de trabajo y las distintas expectativas que el individuo tiene de su labor. Éste último acentúa la perspectiva que ha sido adoptada por la mayor parte de la literatura sobre el tema. Al igual que con CCO, en la literatura científica también fue discutido si la SL debería ser estudiada como una variable global o como multidimensional, predominando también esta última perspectiva en los estudios empíricos actuales.

En relación con dimensiones sobre las cuales el trabajador evalúa su experiencia de trabajo, la literatura ha desarrollado una clasificación ligada a los aspectos que las teorías de motivación como las de Frederick Herzberg delimitaron: una división entre variables intrínsecas, endógenas o motivacionales y otras variables de tipo extrínsecas, exógenas o higiénicas al trabajo (Spillane, 1973; Herzberg, Mausner y Snyderman, 2010). La dimensión intrínseca refleja las experiencias de los individuos con el mismo trabajo, aborda aspectos tales como el reconocimiento obtenido, responsabilidad, retroalimentación y aspectos relativos al contenido de la tarea. La dimensión extrínseca implicaría razones de motivación/satisfacción que provienen del entorno o por los resultados del trabajo, factores tales como la satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, etcétera (Spillane, 1973; Ryan y Deci, 2000). La propagación de esta perspectiva





Padilla Lugo

o división se debe principalmente a que el instrumento más conocido para dimensionar la SL, el cuestionario de Minnesota en su forma corta (Weiss, Dawis, England y Loftquist, 1967), la utiliza para reflejar sus resultados. La Tabla 3 muestra algunos de los factores generalmente incluidos en las cuantificaciones de satisfacción divididos según su dimensión.

Tabla 3. Agrupación de determinantes de Satisfacción Laboral (SL) según su naturaleza

Tipo de variables	Factores que integran	Autores	Factores de estudio
Intrínsecas, endógenas o motivacionales.	Reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, retroalimentación, aspectos relativos al contenido de la tarea. Realización personal, trabajo en sí mismo.	Herzberg <i>et al.</i> (2010), Robbins y Judge (2009).	1. Contribución 2. Retroalimentación 3. Autonomía
Variables extrínsecas exógenas o higiénicas.	La satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, seguridad laboral, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, la participación, la relación con los clientes.		1. Estabilidad 2. Relaciones con compañeros 3. Promoción 4. Grado de supervisión

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



*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

En cuanto a investigaciones centradas en las aplicaciones de la satisfacción laboral y/o motivación en empresas de servicios turísticos son aún escasas, predominan en Asia Oriental y Europa. Kong, Jiang, Chan y Zhou (2018) revisaron las investigaciones relevantes sobre SL en el sector turístico y hotelero a nivel internacional, encontrando 143 artículos distintos sobre el tema, de los cuales la mayoría, 128, estudiaba los factores que influyen en la SL, en tanto que sólo 53 analizaban sus consecuencias. En cuanto a las consecuencias destacan la rotación de personal, el compromiso organizacional y el desempeño, así como el CCO.

La revisión de los estudios más recientes sobre SL, específicamente en el sector hotelero, muestran que existen resultados significativos que presentan mayor influencia en la correlación de determinadas variables; una de las variables más estudiadas es el compromiso organizacional, que tiene resultados significativos con la SL (Gunlu, Aksarayli y Percin, 2010).

Otros autores como Yang (2010), Kara, Uysal y Magnini (2012), Yeh (2013), Güçer y Demirdag (2014) y Pan (2015), han centrado sus investigaciones en este enfoque también con resultados significativos, donde han abordado otras variables que tienen influencia con la SL en la hotelería, como: la participación turística, la autonomía, el conflicto de rol, la permanencia, la realización personal, el contrato laboral, el género, la confianza organizacional y otra serie de variables sociodemográficas que proporcionan evidencia empírica de los antecedentes y consecuencias de la SL en la industria hotelera.

*Turismo y Hotelería en México y Zacatecas*

En las últimas décadas el turismo, en especial el internacional, ha adquirido una importancia relevante como factor genera-





*Padilla Lugo*

dor de ingresos y como fuente de empleo en el mundo (Gardella, Lupo y Aguayo, 2005). De acuerdo con la OMT (2018), el turismo representó un 10% del PIB mundial, las exportaciones mundiales un 7% y el 30% de las exportaciones de servicios mundiales; a su vez, el turismo generó 1 de cada 10 empleos mundiales, es decir, se generaron 260 millones de empleos. De esta forma, México en 2018 se colocó en el ranking de países más visitados en el mundo, publicado por la OMT (2019). El flujo internacional de turistas hacia México presentó un nivel récord histórico, de 39 millones de llegadas de turistas internacionales en 2017, a 41 millones en 2018, lo que condujo a la séptima posición en el ranking mundial de la OMT sobre llegadas de turistas internacionales en 2018.

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

Por su parte, como consecuencia del impulso a las ciudades coloniales en México desde mediados del siglo pasado, la ciudad de Zacatecas se vio inmersa en el turismo y explotación de la riqueza patrimonial y cultural producto de su pasado, vivencia e identidad, la cual está conformada por una rica arquitectura barroca y churrigüesca de edificios civiles, residenciales y religiosos, que en su mayoría datan del siglo XVIII, periodo de su auge y florecimiento. La ciudad de Zacatecas registra el mayor número de servicios para el turista, por lo que se puede decir que funge como 'punto equipado' a partir del cual el viajero puede desplazarse hacia otros sitios interesantes, ya que pueden seguir distintas rutas turísticas dentro del estado (Muñoz, 2012).

Si se considera que los datos relacionados al periodo en que el presente estudio se realizó, en el año 2016 la ciudad de Za-





*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

catecas recibió 629,705 turistas, 94,975 más que dos años antes, lo que refleja un fuerte crecimiento del turismo en ese periodo (15%). Del total de turistas recibido solo 3.9% eran internacionales, por lo que se puede hablar de una orientación hacia el turismo nacional de los servicios hoteleros. Prácticamente la totalidad de los turistas internacionales provinieron de la Unión Americana (SIIMT, 2017).

La oferta turística en cuanto a número de establecimientos y cuartos en la ciudad de Zacatecas y su zona conurbada en 2016 fue de 71, constituidos principalmente por servicios de cuatro y tres estrellas como se aprecia en la Tabla 4, y sobre esta cifra se inició el muestreo para la investigación. El número de cuartos de hotel en la ciudad ha permanecido casi constante desde el 2010 superando por poco los 3,000 cuartos y la ocupación hotelera ronda el 40% en los últimos años (SECTUR, 2017).

Tabla 4. Resumen del número total de establecimientos hoteleros registrados por categoría en la zona conurbada de Zacatecas

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

Fuente: Elaboración propia en base a SECTURZ (2016).

## MATERIALES Y MÉTODOS

A partir de la revisión de literatura se determinaron las dos variables multidimensionales a relacionar, por un lado, la va-





Padilla Lugo

riable antecedente SL y, por otro, la variable consecuente CCO, al relacionarlas mediante la hipótesis de trabajo principal del estudio: H1. Existe relación positiva entre SL y el CCO. Las definiciones operacionales de cada variable corresponden a las descritas anteriormente para ellos. Cada variable constituye un constructo multidimensional que incluye componentes dimensionales y de factores. La Tabla 5 muestra las dimensiones y factores que constituyen cada variable.

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

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

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

Las dimensiones y factores fueron establecidos con base en la literatura para ser luego verificados mediante los datos de campo.

Dentro del trabajo de investigación se adicionó otro conjunto de variables denominadas socio-organizacionales, que incluyeron aspectos relacionados con información demográfica.



*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

fica, del puesto y de la organización, además de que también fueron correlacionadas con las variables principales de trabajo.

*Diseño muestral e instrumento*

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

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





Padilla Lugo

ocupado de toda la muestra. Así se determinan los porcentajes de cada estrato en relación al número de empleados ocupados en cada uno de los hoteles unidad de análisis. Los resultados de este cálculo se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. Listado total del número de empleados ocupados y porcentaje proporcional de cada hotel

No.	Hotel	Total de empleados ocupados	Porcentaje de cada estrato	Número de empleados a muestrear
1	Quinta Real	80 empleados	$80 \cdot 100 / 503 = 16\%$	$16\% \cdot 212 = 33$
2	Emporio	97 empleados	20%	40
3	Hampton INN	56 empleados	11%	24
4	Santa Rita	42 empleados	8%	17
5	Hotel Casa Torres	17 empleados	3%	7
6	Hotel Mesón de Jobito	80 empleados	16%	33
7	City Express	30 empleados	6%	13
8	Misión Argento	37 empleados	7%	16
9	Finca del Minero	24 empleados	5%	10
10	Hotel Condesa	24 empleados	5%	10
11	Hotel Posada de la Moneda	16 empleados	3%	7
		Total = 503	100%	212

Fuente: Elaboración propia.

La técnica para obtener la información fue mediante entrevistas cara a cara bajo la normatividad que reza la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados (LGPDPPO, 2017), y utilizando como técnica un cuestionario previamente validado. Se aplicó con anterioridad



*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

el cuestionario piloto con la finalidad de permitir la posterior toma de decisiones en cuanto a mejorar la redacción de las preguntas, reducir la extensión de un formulario demasiado largo, mejorar los flujos de preguntas y el orden de las mismas, entre otros objetivos (Ávila, 2006). Mediante un Análisis factorial exploratorio seguido de un análisis factorial confirmatorio se validó el instrumento desde la prueba piloto; a su vez, mediante el análisis de fiabilidad con la técnica Alfa de Cronbach se pudo determinar la fiabilidad de ambos constructos, donde la variable SL obtuvo un coeficiente de 0.931 y la variable CCO un coeficiente de 0.940.

El cuestionario aplicado quedó estructurado como sigue: en su versión final la operacionalización presentó 17 ítems de la variable CCO, 22 ítems de la variable SL y 9 ítems sobre de características sociodemográficas y laborales de los encuestados. Los ítems de CCO y SL se estructuraron mediante valoraciones por escalas de Likert de cuatro niveles con la intención de comprometer al sujeto o forzarlo a que se pronunciara de manera favorable o desfavorable, evitando el sesgo central de las respuestas (Hernández *et al.* 2014: 348). En la Tabla 7 se presenta el resumen del diseño para seleccionar la muestra.

Tabla 7. Resumen del diseño para seleccionar la muestra

Elementos del diseño muestral	Descripción
Población sujeta a estudio	Población ocupada de 11 hoteles categorías (5, 4, 3 estrellas) tipo cadena familiar y gubernamental en la ciudad de Zacatecas.
Marco muestral	Listado total del número de empleados ocupados consultado del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE] (INEGI, 2016).
Tamaño de la Población	N= 530





*Padilla Lugo*

Tamaño de muestra	n= 212
Método de muestreo	Primera etapa: no probabilístico por juicios Segunda etapa: muestreo probabilístico estratificado y simple aleatorio
Selección de la muestra	Entrevistas cara a cara, utilizando como técnica para recolección de información un cuestionario previamente validado

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

De inicio se presentan los estadísticos descriptivos generales, donde se visualiza que el mínimo de antigüedad laboral de los integrantes de la muestra va desde un mes hasta veintisiete años, un promedio 4.1 años y una mediana de 2 años. El promedio de horas de trabajo fue de casi 50 horas semanales con una mediana de 48 horas. Los ingresos promedio quincenales de los empleados fueron de 128 dólares, siendo el mínimo ingreso quincenal de 52.5 dólares y el máximo de 677.5 dólares.

El nivel de ingresos salariales es muy bajo, en promedio los trabajadores encuestados que en mayoría son operativos, reciben un salario neto quincenal de aproximadamente 2.23 veces el salario mínimo vigente.

Por otra parte, de los 212 trabajadores hoteleros encuestados la mayoría fueron mujeres (57.1%), el estado civil es muy semejante entre solteros (38.7%) y casados (41.5%), el promedio de edad es de 35 años, el nivel educativo terminado fue principalmente secundaria (41.5%), seguido de preparatoria (21.7%) y educación superior (18.4%). El 80% cuentan con una relación laboral permanente, el 73% es personal operativo y el 75% no están sindicalizados.

*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

En la Tabla 8 se muestran estadísticos descriptivos del CCO, SL y sus factores. Por un lado, el promedio general de los cinco factores del CCO muestra que los comportamientos relativos a la ciudadanía organizacional son observados por los encuestados de forma consistente en sus lugares de trabajo, sin llegar a niveles altos. Un puntaje medio global de 3.1 implicaría que en general los encuestados “están de acuerdo” con las frases que revelan la existencia de acciones de colaboración y apoyo entre compañeros en favor de la organización.

Los CCO con mayor acuerdo de parte de los encuestados son las que expresan la disposición de soporte por parte de los miembros de la organización, tales como esforzarse por cumplir con las tareas, disposición a trabajar horas extras y esforzarse por terminar las tareas al final de la jornada. En cambio, son las conductas de iniciativa individual (comportamientos como animarse entre ellos, felicitarse o impulsarse a manifestar ideas) las que menos acuerdo obtienen cuando se trata de checar su existencia en la organización hotelera. Con puntuaciones promedio y medianas muy similares, los factores de CCO pueden considerarse como bien calificados dentro de la escala elegida, en especial en el factor Disposición.

Por otro lado, la variable satisfacción laboral, evidencia una ligera disminución del promedio de satisfacción por factor, al igual que en las medianas. El nivel de SL general expresado por los trabajadores encuestados es bueno, pero no alto, ya que en una escala de uno al cuatro se obtuvo un promedio de 3.2 y una mediana de tres, con una variación en las respuestas bajas. Los factores mejor valorados por los encuestados como explicativos de satisfacción laboral son: su propia contribución a la empresa y a las personas con las que tratan, así como la retroalimentación recibida en su trabajo, ambos factores considerados como intrínsecos en el constructo de trabajo. Por el





Padilla Lugo

contrario, los factores menos valorados fueron los de orden extrínseco: las situaciones relacionadas con las oportunidades de promoción y con la supervisión.

Tabla 8. Resultados descriptivos de satisfacción laboral, comportamiento de ciudadanía organizacional y sus factores

VARIABLES Y SUS FACTORES	Media	Mediana	Desviación típica	Coefficiente de variación
Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO)				
1. Ayuda	3.1761	3	0.71941	0.2265
2. Iniciativa individual	3.0177	3	0.73018	0.2420
3. Cumplimiento organizacional	3.1116	3	0.62979	0.2024
4. Disposición organizacional	3.217	3	0.61153	0.1901
5. Participación organizacional	3.1698	3	0.59674	0.1883
Nivel de CCO (Promedio general)	3.1384	3	0.56095	0.1787
VARIABLES Y SUS FACTORES	Media	Mediana	Desviación típica	Coefficiente de variación
Satisfacción Laboral (SL)				
1. Contribución laboral	3.5	4	0.5085	0.1434
2. Retroalimentación	3.2	3.5	0.71218	0.2169
3. Autonomía	3.2	3	0.63442	0.1971
4. Estabilidad laboral	3.1	3	0.59831	0.1905
5. Relaciones con los compañeros	3.1	3	0.72867	0.2323
6. Oportunidades de promoción	3.0	3	0.82369	0.2726
7. Grado de supervisión	3.0	3	0.6601	0.2150
Nivel de satisfacción (Promedio general)	3.2	3	0.50526	0.1578

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



*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

A su vez en la Tabla 9 se muestran los ítems con mayor y menor puntuación de ambas variables de estudio, para poder identificar cuáles son las afirmaciones más preponderantemente apreciadas y cuales las menos apreciadas.

Tabla 9. Ítems más valorados y menos valorados del CCO

Ítems más valorados CCO	Factor	Mín.	Máx.	Media	Mediana	Desv. Típ.
11. Los compañeros aun cuando no cuenten con los materiales necesarios se esfuerzan por cumplir con las tareas.	Disposición	1	4	3.29	3	0.693
Ítems menos valorados CCO	Factor	Mín.	Máx.	Media	Mediana	Desv. Típ.
6. Los compañeros felicitan a otros por sus logros.	Iniciativa	1	4	2.89	3	0.957
10. Los compañeros son puntuales.	Cumplimiento	1	4	2.99	3	0.8
Ítems más valorados SL	Factor	Mín.	Máx.	Media	Mediana	Desv. Típ.
1. Mi trabajo aporta beneficios para el buen funcionamiento de la empresa.	Contribución	1	4	3.63	4	0.522
Ítems menos valorados SL	Factor	Mín.	Máx.	Media	Mediana	Desv. Típ.
11. El sueldo que percibo corresponde con la cantidad de trabajo que se me pide.	Estabilidad	1	4	2.95	3	0.859
18. Las oportunidades de ascenso son atractivas.	Promoción	1	4	2.95	3	0.982

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





*Padilla Lugo*

Se puede visualizar en la Tabla 9 que el ítem 11 parte del factor “Disposición organizacional” es el mejor valorado por los encuestados, el cual expresa “aun cuando no se cuente con los materiales necesarios los compañeros se esfuerzan por cumplir con las tareas”. Por su parte, el ítem 6 perteneciente al factor “Iniciativa individual” es uno de los menos valorados y refiere “a la felicitación entre los compañeros por sus logros”. El ítem 10, del factor cumplimiento, también es uno de los menos valorados y enfatiza en “la puntualidad de los compañeros de trabajo”. Es notable que, a pesar de la variación de las respuestas de la muestra, en los establecimientos hoteleros observados las conductas de ciudadanía se presentan en buen nivel.

En segundo lugar, de la variable SL se puede observar que el ítem 1 del factor intrínseco (contribución) es el mejor valorado por los encuestados, donde expresa la apreciación de que “el trabajo propio aporta los beneficios para el buen funcionamiento de la empresa”. Por su parte, el ítem 11 parte del factor extrínseco (estabilidad) es uno de los menos valorados y corresponde “al sueldo que perciben los empleados en relación a la cantidad de trabajo que realizan”. El ítem 18 del factor extrínseco (promoción) también es de los menos valorados y “expresa pocas oportunidades atractivas de ascenso”.

Por otro lado, considerando las diferencias de posición en la estructura organizacional, en el instrumento aplicado predominaron las respuestas del personal operativo, siendo el 73% de la muestra total; del personal administrativo el 19% y de nivel gerencial el 8%. A su vez, el nivel general de satisfacción de los trabajadores encuestados es bueno, aunque existe menos satisfacción en los niveles operativos que en los niveles administrativos y gerenciales, esto concluye que a mayor nivel de jerarquía mayor grado de satisfacción por parte de los trabajadores hoteleros.





*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

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

Para poder contrastar la hipótesis de trabajo se llevó a cabo el análisis de correlación de Spearman. En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman  $\rho$ , es una prueba no paramétrica, es una medida de correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas cuando no se cumple el supuesto de normalidad en la distribución de tales valores (Díaz, 2012). En este análisis se consideraron las variables en su valoración general (promedios generales de SL y CCO de cada encuestado). En Tabla 10 se presenta el coeficiente de Spearman considerando como variable dependiente las CCO e independiente la variable SL de acuerdo con el constructo de trabajo.

Tabla 10. Coeficiente de Spearman entre la variable la variable CCO y la variable SL

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

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

La Tabla 10 muestra que existe una correlación positiva moderada con un coeficiente de  $\rho = 0.637$  estadísticamente significativa entre las variables satisfacción laboral y el CCO. Lo que permite aceptar la hipótesis general establecida como: H1. Existe relación positiva entre satisfacción laboral y el CCO.





*Padilla Lugo*

## DISCUSIÓN

La literatura señala que la relación del CCO con la SL es de importancia relativa, aunque existe poca literatura en el análisis de esta influencia, más en el sector turístico hotelero. El principal obstáculo fue encontrar hallazgos en la literatura para poder llevar a cabo las implicaciones teóricas. Sin embargo, los resultados se asemejan con algunos otros constructos cercanos que podrían objetarse si procediera su comparación. Autores como Bateman y Organ (1983), Organ y Konovsky (1989), revisaron evidencia concerniente a la disposición de componentes afectivos y cognitivos en la satisfacción en el trabajo y concluyeron que el CCO se relaciona más de cerca a la valoración cognoscitiva de los resultados de trabajo, relativas a algunos criterios que afectan el típico estado del humor. Esta evidencia permite concluir la existencia de relación de las conductas de ciudadanía con la satisfacción de los trabajadores. Lo que corrobora la hipótesis principal del trabajo de investigación.

Por su parte, Lu *et al.* (2013) revelaron los efectos de la labor emocional y satisfacción laboral en relación con el CCO del personal de servicio de cadenas hoteleras. Los resultados revelaron que cuando el personal provee servicios intangibles y demuestra emociones positivas, crea una atmósfera y entorno de trabajo positivo, su satisfacción con el trabajo aumenta y tiene un mayor sentido de pertenencia. Esto reduce su inclinación a renunciar y disminuye la rotación de empleados. Cuando la labor emocional y satisfacción con el trabajo son altas, el CCO de los empleados de servicio del hotel es mejor. Lo que permite aseverar que las conductas de ciudadanía tienen parte de su origen en el grado de satisfacción de los trabajadores.



## CONCLUSIONES

El presente trabajo confirma la relación entre ambas variables de estudio, lo que significa que el nivel de SL de los empleados repercute directamente en la realización de un conjunto de comportamientos voluntarios, espontáneos o discrecionales que antepone los intereses grupales y organizacionales a los propios intereses del trabajador. Esta conclusión resalta el papel de la SL en la generación de comportamientos organizacionales positivos en el sector hotelero en Zacatecas. La SL y los CCO son dos componentes importantes de la experiencia de los empleados que pueden reflejar el encausamiento del recurso humano hacia la prestación de mejores servicios de alojamiento. Del vínculo entre el nivel de satisfacción laboral y los componentes de su constructo, con las conductas de ciudadanía organizacional en su conjunto, se deduce la relevancia de cumplir e impulsar, como organización hotelera zacatecana, aquellos factores que son fuente de satisfacción laboral tales como la mejora de la estabilidad laboral de los trabajadores, el incremento de sus oportunidades de promoción, la implementación mejores estilos de supervisión y el estímulo de las relaciones de compañerismo entre los empleados. Si la interacción entre las variables estudiadas se cumple, entonces sería de esperar que al implementar algunos de estos cambios se incrementarán también los comportamientos discrecionales de apoyo y ayuda mutua entre el personal, que redundarían en mayor cooperación, disposición y en general en la eficiencia.

Para futuras investigaciones, el instrumento de medición podría ser revalidado para mejorar y aplicarse en el mismo sector turístico o en otro rubro que no sea el hotelero, o en su caso, replantear ambos constructos de estudio. El mismo instrumento también podría servir para aplicarse en otros sec-





Padilla Lugo

tores de la economía, por ejemplo, a empleados del sector gubernamental, del sector industrial, maestros y personal administrativo del sector educativo, entre otros.

## REFERENCIAS

- Alas, R. (2007). The Impact of Employee Participation on Job Satisfaction During Change Process. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 5 (4), 28-33.
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., y Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 494-505.
- Allen, N. (2003). Examining Organizational Commitment in China. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, 511-515.
- Andersen, M., Domsch, M., y Cascorbi, A. (2007). Working Unusual Hours and its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research*, 28, 714-734.
- Asociación de Hoteles y Moteles de Zacatecas [AHMZ] (2016). Informe. AHMZ, Zacatecas.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México: EUMED. Consultado el 17/10/2016 en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/index.htm>
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bateman, T., y Organ, D. (1983). Job Satisfaction And The Good Soldier. The Relationship Between Affect And Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*. 26(4), 587-595.





*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

- 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.
- Borman, W. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241. Disponible en <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
- Chang, Chu-Hsiang., Johnson, R. E., y Yan, Liu-Qun. (2007). Emotional Strain and Organizational Citizenship Behaviours: A Meta-Analysis and Review. *Work & Stress* 21(4), 312-332.
- Choi, J. (2007). Change-oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Processes. *Journal of Organizational Behavior*, (28), 374-381.
- Dávila, M., Finkelstein, M., y Castien, J. (2011). Diferencias de Género en Conducta Prosocial: El Comportamiento de Ciudadanía Organizacional. *Anales de psicología*, 27(2), 498-506.
- Dávila, M., y Finkelstein, M. (2010). Predicting Organizational Citizenship Behavior from The Functional Analysis and Role Identity Perspectives: Further Evidence in Spanish Employees. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 277-283.
- Díaz, A. (2012). *Estadística Aplicada a la Administración y Economía*. México: Mc Graw Hill .
- Eskew, D. (1993). The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 185-194.





Padilla Lugo

- Esmaeili, M., Vahdati, H., Sepahvand, R., y Rahimzadeh, H. (2017). Organizational Citizenship Behavior in Tourism. *International Journal of Economic Perspectives*, 3(11), 969-975.
- Fiaz, M., Ikram, A., Su, Q., y Ali, N. (2018). How to save the savors? Relationship Between Organizational Justice and Citizenship Behavior. *The Journal of Developing Areas*, 52(1), 47-58.
- Francis, R. S., y Alagas, E. N. (2020). Hotel Employees' Psychological Empowerment Influence on Their Organizational Citizenship Behavior Towards Their Job Performance. In Aydin, Ş., Dedeoglu, B. B., y Çoban, Ö. (Ed.), *Organizational Behavior Challenges in the Tourism Industry*, 284-304. IGI Global. <http://doi:10.4018/978-1-7998-1474-0.ch016>
- Gardella, R., Lupo, F., y Aguayo, E. (2005). Mercado Turístico Argentino, Análisis de su Demanda Internacional. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 14(2), 127 -141.
- Gallego, A., y Casanueva, R. (2012). *Dirección estratégica de organizaciones turísticas*. Madrid: Piramide.
- Güçer, E., y Demirdağ, S. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12-28.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., y Percin, N. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (2010). The Motivation to Work. *Transactions Publishers, New Jersey*.





*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

- Hoffman, B., Blair, C., Meriac, J., y Woehr, D. (2007). Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2016). *Base de Datos de la Hotelería en Zacatecas*. Consultado el 18/03/2016 del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE], México.
- Ivancevich, J. M., y Donnelly, J. H. (1968). Job Satisfaction Research: A Manageable Guide for Practitioners. *Personnel Journal*, 43(3), 172-177
- Kara, D., Uysal, M., y Magnini, V. (2012). Gender Differences on Job Satisfaction of the Five-star Hotel Employees the Case of the Turkish Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1047-1065.
- Klotz, A., Bolino, M., Song, H., y Stornelli, J. (2018). Examining the Nature, Causes, and Consequences of Profiles of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 5(39), 629-647. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/job.2259>
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., y Zhou, X. (2018). Job Satisfaction Research in the Field of Hospitality and Tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178-2194. Disponible en <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- LePine, J., Erez, A., y 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. Disponible en: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.52>





Padilla Lugo

- Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados [LGPDPPO]. (26 de enero de 2017). Diario Oficial de la Federación. Consultado en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPDPPSO.pdf>
- 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., y Chen, K. J. (2013). Psychological Contract Breach, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior of Hotel Industry in Taiwan. *Pakistan Journal of Statistics*, 29(5), 635-648.
- Lo, M., y Ramayah, T. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48-55.
- Lu, C.-J., Shih, Y.-Y., y Chen, Y.-L. (2013). Effects of Emotional Labor and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study on Business Hotel Chains. *International Journal Organizational Innovation*, 5(4), 165-176.
- Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7 (1), 43-57.
- Muñoz, A. (2012). Evaluación Económica del Impacto del Turismo Cultural en la Ciudad de Zacatecas. *Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM*, (78), 89-103.
- Newland, S. J. (2012). Organizational Citizenship Behavior-Individual or Organizational Citizenship Behavior- Organiza-





*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

- tion: Does the Underlying Motive Matter? *Western Kentucky University. Masters Theses & Specialist Projects. Part of the Industrial and Organizational Psychology Commons*, 1-34.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D., y Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 1(74), 157.
- Organ, D., Podsakoff, P., y MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*. California: SAGE Publications.
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2018). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Madrid: UNWTO. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2019). *Panorama OMT del Turismo Internacional*, Madrid: UNWTO. Disponible en <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>
- Pan, F. (2015). Practical Application of Importance-performance Analysis in Determining Critical Job Satisfaction Factors of a Tourist Hotel. *Tourism Management*, 46, 84-91.
- Podsakoff, N., Podsakoff, P., MacKenzie, S., Maynes, T., y Spoelma, T. (2013). Consequences of Unit-level Organizational Citizenship Behaviors: A Review and Recommendations for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S87-S119. Diponible en <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., y Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of





Padilla Lugo

- The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Ryan, R., y Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sánchez, S., López-Guzmán, 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.
- Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2017). Reportes de Ocupación en las Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial. Resultados preliminares acumulados al mes de enero de 2017. Consultado el 12/12/2018 en [https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2017-MES\\_01\\_Publico\\_cd\\_patr.pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2017-MES_01_Publico_cd_patr.pdf)
- Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2018). Resultados del empleo turístico. Cifras al tercer trimestre de 2018. Consultado el 12/12/2018 en [http://www.datatur.sectur.gob.mx/SiteAssets/SitePages/ResultadosITET/Empleo\\_Turistico\\_Datur\\_3\\_trim\\_2018.zip](http://www.datatur.sectur.gob.mx/SiteAssets/SitePages/ResultadosITET/Empleo_Turistico_Datur_3_trim_2018.zip)
- Secretaría de Turismo de Zacatecas [SECTURZ] (2016). Listado de Hoteles y Moteles de Zacatecas, Guadalupe y Zona Conurbada. Zacatecas: Secretaria de Turismo.
- Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos [SI-IMT] (2017). Información Básica del Estado de Zacatecas. Ficha básica descargable. Consultado el 12/12/2018 en <http://www.siimt.com/es/basico/Zacatecas>





*Relaciones entre comportamiento de ciudadanía organizacional...*

- Spillane, R. (1973). Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction and Labour Turnover. *Occupational Psychology*, 47, 71-74.
- Tansky, J. (1993). Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the Relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Tepper, B., Lockhart, D., y Hoobler, J. (2001). Justice, Citizenship and Role Definition Effects. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 789-796.
- Varghese, P., y 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 and Management*, 7 (2), 9-14.
- Williams, L. J., y Anderson, S. E. (1991), Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors. *Journal Of Management*, 17(3), 601-617. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., y Loftquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, i-119.
- Yang, Y. (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619.
- Yeh, C. (2013). Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction Among Frontline Hotel Employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Zandi, I. (2014). The Level of The Hotel Staff Organizational Citizenship Behavior, Case Study: Arya Hotels Group. *Journal of Tourism Specialty*, Issue Ii. (In Persian).



