

LA EXPERIENCIA EN LA RELACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS DE PRIMERA LÍNEA Y LOS CLIENTES: CASO EXPLORATORIO SOBRE LA IDENTIFICACIÓN CON LA MISIÓN EN LA INDUSTRIA DE LA HOTELERÍA ESPAÑOLA

Francesc Fusté Forné

Universitat de Girona
researchexperienceturism@gmail.com

La industria hotelera focaliza su interés en el cliente, por lo que su satisfacción es esencial para el éxito a largo plazo. Las organizaciones del siglo XXI se enfrentan a un entorno de cambio constante, donde las empresas de hotelería han reconocido el poder del consumidor y están obligadas a pasar de prestar servicio a los clientes a prestar servicio con los clientes (Verhoef, Reinartz y Krafft 2010). Es ampliamente aceptado que los consumidores satisfechos son menos sensibles a los precios, menos influenciados por los competidores y leales a la empresa más tiempo (Dimitriades 2006). En este sentido, los empleados son los que están en contacto directo con los clientes y los que transmiten la filosofía de la organización, por lo que son esenciales para obtener y mantener información actualizada sobre el comportamiento y las ideas de los clientes, para tratar de saber todo acerca de su experiencia durante su estancia en el hotel. El objetivo del presente estudio es investigar una de las formas que los clientes utilizan para comunicarse con las corporaciones –los cuestionarios de satisfacción– y tratar de establecer una relación entre la identificación de la misión corporativa de los empleados y la satisfacción del cliente, en el marco de la interacción entre cliente y empleado. Aunque investigaciones anteriores han examinado la relación entre la satisfacción de los consumidores y la lealtad del consumidor (Nam, Ekinci y Whyatt 2011), el clima de servicio (Kralj y Solnet 2010) o la satisfacción laboral (Lam, Zhang y Baum 2001; Nadiri y Tanova 2010), entre otras cuestiones, tales como la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos, comportamiento en servicio y calidad de servicio en los hoteles (Tsaur y Lin 2004), ninguna investigación anterior ha considerado las variables presentadas juntas en la industria de la hotelería: ningún estudio ha examinado la influencia de la identificación de la misión por parte del empleado en relación a la cantidad de cuestionarios de satisfacción cumplimentados por los clientes, por lo que el primer propósito de la investigación es medir la identificación de los empleados con la misión corporativa y las hipótesis de este estudio son: a) cuanto

mayor es el conocimiento que hay en relación con el procedimiento vinculado a los cuestionarios de satisfacción y su utilidad en relación con la mejora continua, más identificados se sienten los empleados, y b) cuanto más identificados se sienten los empleados, más satisfechos están los clientes y una mayor proporción de éstos están dispuestos a rellenar los cuestionarios de satisfacción.

El objetivo de este trabajo es verificar a través de entrevistas a empleados de hotel que lo más importante para las empresas de hotelería es la calidad en la gestión de la relación entre el hotel y el cliente. ¿Pero es esta retroalimentación eficiente? ¿Cómo se utilizan los datos obtenidos? ¿Las acciones posteriores se llevan a cabo de forma coherente? Por esta razón, los miembros del personal de primera línea son el foco de atención de la investigación: ¿los empleados conocen el procedimiento en relación con los cuestionarios de satisfacción y por lo tanto conocen la misión de la empresa? Por otra parte, ¿la frase que afirma que «proporcionar un servicio de calidad implica que el último de nuestros empleados pueda responder satisfactoriamente a las peticiones del mejor de nuestros clientes» es aplicable a los casos estudiados? La economía de la experiencia aplicada a la industria de la hotelería debe ser un instrumento económico que con el objetivo final de lograr la satisfacción del cliente es también un instrumento para mejorar la rentabilidad y la progresiva consolidación de la imagen de marca de las empresas. Cuanto mayor sea el grado de identificación de los empleados con la misión corporativa, más perfecto es el ajuste que hay entre el saber hacer del hotel y la identidad de los clientes, y en consecuencia un mayor número de ellos están dispuestos a realizar los cuestionarios de satisfacción; ya que se sienten parte de la corporación. Heskett y Schlesinger (1994) sugieren por tanto que el desempeño financiero de la empresa se deriva de la satisfacción del cliente, que se deriva del rendimiento de los empleados, lo que, a su vez, se deriva de la satisfacción de estos empleados. En este sentido, varios investigadores encuentran una fuerte relación entre la satisfacción en el trabajo y la percepción de los clientes de la calidad del servicio prestado por los empleados (Hartline y Jones 1996; Nadiri y Tanova 2010; Yoon, Beatty y Suh, 2001). Algunos estudios han demostrado que la satisfacción en el trabajo, que es uno de los fenómenos más estudiados en la literatura del comportamiento organizacional, se relaciona positivamente con la percepción de los empleados de la calidad del servicio (Schlesinger y Zornitsky 1991). Así, se espera que los empleados satisfechos se involucrarán en una mejor prestación de servicio (Schmit y Allscheid 1995) y esto influirá positivamente en la confianza del cliente y el boca-oreja, y así contribuir al logro de la lealtad del cliente (Nadiri y Tanova 2010), es decir, lo que resulta en este estudio en clientes dispuestos a rellenar los cuestionarios de satisfacción.

La elevada satisfacción de los empleados es pues, importante dado el papel central que desempeñan los recursos humanos en el sector de los servicios. Gill (2008) argumenta que los empleados con mayor grado de confianza tendrán niveles más altos de satisfacción en el trabajo en la industria de la hotelería y en algunas investigaciones se describe el papel de los recursos humanos para las empresas del sector turístico y hotelero (Kuslivan, S., Kuslivan, Z., Ilhan y Buyruk 2010). Una adecuada calidad de la prestación de servicios incluye las actitudes y comportamientos de los empleados que satisfagan las expectativas de los clientes (Yang, J.-T. 2010), ya que la calidad del servicio es el resultado de la comparación de las expectativas del cliente y sus percepciones (Albacete-Sáez,

Fuentes-Fuentes y Lloréns-Montes 2007). En consecuencia, la satisfacción laboral de los empleados es un factor necesario para satisfacer esas expectativas (Karatepe y Sokmen 2006; Rust, Stewart, Miller y Pielack 1996). Varios estudios también han encontrado correlaciones significativas entre los sentimientos de empoderamiento y la satisfacción en el trabajo (Snipes, Oswald, Latour y Armenakis 2005). Por lo tanto, el mantenimiento de una alta calidad del servicio es también el resultado de proporcionar a los empleados con el control y la autoridad suficientes para servir mejor a los clientes. La calidad del servicio precede a la satisfacción del cliente, por lo que se espera poder influir directa y positivamente en esta satisfacción (Cronin y Taylor 1992; Terblanche y Boshoff 2010), lo cual es esencial para una empresa para asegurar una elevada calidad de servicio con el fin de retener a los clientes (Kucukusta et al 2012), tal como puede verse en el modelo conceptual propuesto. La prestación de servicios en un hotel se caracteriza por una fuerte interacción entre los empleados y los consumidores (Lewis y McCann 2004) y el servicio prestado por los empleados de primera línea influye inevitablemente en las emociones y el sentir de los clientes (Del Bosque y San Martín 2008; Mattila y Enz 2002).

De esta manera, el presente trabajo examina la identificación de los empleados con la misión de la empresa en la industria de la hotelería española y su relación con la identificación del cliente, que es conocido por las empresas, en este caso, a través de la cumplimentación de los cuestionarios de satisfacción, como se veía anteriormente. Es lógico que las quejas diarias sean tratadas directamente por el personal de cada hotel en función de su sistema de seguimiento de la calidad, y se puede argumentar que sólo los clientes comprometidos con el hotel –ya que los empleados les han transmitido la misión y los clientes se sienten identificados con los valores del hotel– rellenan los cuestionarios de satisfacción. Además, los resultados de este trabajo sugieren que las empresas de hotelería deben crear una relación más estrecha con sus empleados y tener en cuenta sus sentimientos y necesidades, debido al efecto que tendrá en la comunicación bidireccional entre estos empleados de primera línea y los clientes. El actual estudio delinea sobre cómo se pueden establecer relaciones significativas entre empleados y clientes a través de la declaración de misión; también contribuye a la emergente literatura sobre un tema clave de investigación, y es el primero en examinar esta influencia, que la identificación de los empleados con la misión empresarial tiene en la tasa de respuesta de los cuestionarios de satisfacción, en el sector de la hotelería. Sin embargo, existen varias limitaciones que deben ser apuntadas: en primer lugar, el pequeño tamaño de la muestra puede limitar la generalización de los resultados y también el hecho de que la investigación llevada a cabo es específica del sector hotelero urbano español. Por otra parte, las posibilidades futuras de investigación no sólo consisten en la ampliación de la muestra en la industria de la hotelería, sino también en la aplicación de una metodología analítica en empresas de otros sectores. En segundo lugar, para examinar el impacto de la identificación con la misión, la investigación actual sólo captura la percepción de los empleados y los datos objetivos sobre el porcentaje de cuestionarios cumplimentados. Esto significa la necesidad futura de profundizar en la perspectiva del cliente en relación a si se sienten identificados con los establecimientos y las razones por las que están dispuestos o no a cumplimentar los cuestionarios.

Una mayor calidad en la prestación del servicio y los niveles de satisfacción son percibidos con el objetivo de dar como resultado una mayor lealtad por parte del cliente

y asegurar su visita futura, una mayor tolerancia a los aumentos de precios, y una mejor reputación de la marca (Baker y Crompton 2000). Por esta razón, los estudios ulteriores también podrían encuestar las opiniones de los empleados sobre el servicio, el ambiente laboral, la satisfacción en el trabajo o las prácticas de gestión de recursos humanos, contrastado de nuevo con las opiniones de los clientes en relación con su percepción de calidad del servicio, y su satisfacción, ya que la calidad del servicio es la principal influencia en la satisfacción del cliente (Deng et al 2013). El desarrollo de una política de recursos humanos y, en consecuencia, una declaración de misión fuertemente arraigada en los empleados es una implicación práctica fundamental para las empresas con el fin de proporcionar altos niveles de calidad del servicio, mejorar la percepción del cliente y, en definitiva y aunque pueda sonar redundante, incrementar la satisfacción del cliente en la experiencia turística. Para servir mejor a los clientes, los establecimientos hoteleros deben entender las actitudes y los valores que los empleados de primera línea deben tener en sus puestos de trabajo (Yeh 2013). No se puede olvidar, a la vez, que muchos de los problemas que surgen en los hoteles son atendidos y resueltos directamente, por lo que se puede afirmar que la mayoría de los clientes no ven como esencial completar los cuestionarios de satisfacción. Sin embargo, son muy importantes para el hotel con el fin de obtener el punto de vista de los clientes, ya que significa que el cliente es leal y no sólo desea la solución de incidencias en el corto plazo, sino también –rellenando los cuestionarios de satisfacción– invertir en mejoras a largo plazo.

En definitiva, la misión no sólo contribuye a la calidad del servicio y la percepción de la imagen de marca, sino también a generar una fuerte influencia en la preferencia para alojarse (Kucukusta et al 2012). Es de indudable valor el hecho de que el hotel tenga una retroalimentación directa de los clientes, ya que la satisfacción es concebida como la clave para el éxito en el paisaje competitivo actual (Morgan, Attaway y Griffin 1996): cuando los clientes cumplimentan los cuestionarios no quiere decir que estén satisfechos, pero lo importante es que brindan a los hoteles la oportunidad de mejorar. Esta es la razón por la que esta investigación plantea que sólo los clientes que son leales con las corporaciones son los que responden a los cuestionarios de satisfacción. Se sienten identificados porque los empleados se sintieron identificados previamente, ya que ambos están compartiendo y compartirán la experiencia turística, y por lo tanto esto obliga a las empresas a tener en cuenta la calidad global del servicio cuando proporcionan experiencias para así garantizar su excelencia en el tiempo.