

La hospitalidad en el servicio: de la estandarización a la personalización

Rosa Adriana Vázquez Gómez

RESUMEN

La relación de la calidad del servicio con factores como satisfacción del cliente, lealtad del cliente y satisfacción del empleado ha dado lugar a múltiples enfoques de investigación, y ha obligado a replantear el concepto y componentes tradicionales del servicio.

De ahí que, a la luz de las nuevas perspectivas, características y componentes del servicio –como su intangibilidad, su producción y consumo simultáneos, su imposibilidad de estandarización y su carácter imperecedero– resultan insuficientes para analizar los procesos de prestación y satisfacción del cliente, porque sabemos que el ofrecer y recibir un servicio pone en juego principalmente aspectos humanos y psicológicos que impactan fuertemente en la calidad del servicio, la consecución de los objetivos organizacionales y de las ganancias. Asimismo, los servicios se dan en entornos que involucran componentes físicos, un ambiente y la entrega misma que puede traducirse en tiempo de espera y entretenimiento para los clientes.

Palabras clave: servicio, calidad, empleado de contacto, personalización, orientación al cliente.

HOSPITALITY AND SERVICE: FROM STANDARDIZATION TO CUSTOMIZATION

ABSTRACT

The connection of quality service with factors such as customer satisfaction, customer loyalty and employee satisfaction has given place to multiple research approaches, and has forced us to rethink the traditional concept and components of service. Hence, in light of these new perspectives, features and service components –such as its intangibility, simultaneous production and consumption, impossibility of standardization and its enduring character– are insufficient to analyze the process of provision and customer satisfaction, because we know that offering and receiving a service puts into play mainly human and psychological aspects which impact heavily on the quality of service, main organizational goal and fountain of profit. Services also occur in environments that involve physical components and atmosphere which can likewise result in waiting time and entertainment for clients.

Keywords: service, quality, contact employee, customization, customer orientation.

INTRODUCCIÓN

Al parecer el crecimiento vertiginoso de la industria del servicio ha corrido paralelo a la percepción por parte de los clientes de que la calidad es cada vez más deficiente. Y esto ha ocurrido porque muchas empresas de servicio han ignorado sistemáticamente la importancia de capacitar y formar a los empleados de contacto para que sean sensibles a las necesidades de los clientes, y a la importancia que tiene la interacción con éstos en la búsqueda de la calidad y la construcción de la lealtad del cliente.

Aunque, también debemos reconocer que algunas organizaciones han hecho frente a la crisis del servicio, tratando de ser coherentes en el diseño de estrategias para brindar un servicio de calidad; esto es, reclutando y preparando a los empleados para que tengan la sensibilidad y la autonomía para que los denominados “encuentros del servicio” se produzcan de forma exitosa y los huéspedes y clientes se sientan satisfechos.

LOS COMPONENTES DEL SERVICIO

El carácter esencial del comportamiento de los empleados en la prestación de los servicios hace necesario el análisis de los componentes del proceso de satisfacción del cliente a la luz de la relevancia que los trabajadores de contacto tienen en el proceso de solicitar y recibir un servicio.

Para comprender de forma más integral el proceso del servicio, detengámonos en cada uno de los componentes ya mencionados:

Intangibilidad. Aunque sabemos que el servicio involucra actitudes psicológicas y socioculturales esencialmente, la fuerte

competencia que impera en la industria de los servicios ha encarecido notablemente los componentes materiales que acompañan y sirven de marco a los servicios. De manera que el servicio se da en un ambiente de “tangibilidad” que influye en la percepción que de su calidad tiene el cliente. Además de que aspectos como el tiempo de espera y los “regalos” se constituyen en variables que determinan la percepción del cliente respecto al servicio.

Desde el punto de vista de la industria turística y la administración de la hospitalidad los trabajadores del servicio y el escenario del servicio son considerados dos elementos cruciales que determinan el éxito del proceso de prestación (Bitner, 1992).

Inseparabilidad. Es decir se produce y consume al mismo tiempo. La percepción que un cliente tiene acerca de la prestación del servicio, aparentemente, no está sujeta a los mismos parámetros que los de un producto; debido a que, con relación a éste, el cliente cuenta con atributos físicos para comprobar su calidad y dispone de un tiempo para reclamar si dicho producto no cumple con los estándares prometidos y, en tal caso, para solicitar su reemplazo.

Por el contrario, en el servicio, una vez que está mal prestado, ya no hay manera de exigir su devolución, no se puede volver atrás; no obstante, dado el impacto del factor humano –componentes psicológicos, socioculturales y éticos– en la prestación de un servicio, el riesgo de fallas es común porque la persona es impredecible. Por ello, las empresas están obligadas a prever errores humanos y a considerar las acciones, denominadas en conjunto, como recuperación del servicio. De esta forma, ante un cliente insatisfecho la institución puede aplicar medidas correctivas que cambien su percepción e impidan que mal recomiende los servicios. Incluso, es factible revertir una mala impresión, antes de

que redunde en impactos negativos. Todo estriba en diseñar estrategias y preparar a los empleados para reaccionar con acciones concretas y contundentes que los clientes sepan apreciar.

Heterogeneidad. Debido a que al depender de los empleados de contacto no es factible estandarizar los servicios, para reducir al mínimo los defectos, la empresa tiene que recurrir a estrategias de administración de recursos humanos. Como decíamos con anterioridad, la alta competencia entre servicios similares, obliga a la industria a reclutar a aquellos empleados que son capaces de establecer relaciones estrechas y duraderas con los clientes, y así éstos se sientan motivados a volver a solicitar los servicios. El reclutamiento y la capacitación se convierten en actividades claves en las organizaciones de servicio.

La capacitación no sólo amplía el repertorio de conocimientos y habilidades de los empleados, sino que además detona o enciende la motivación intrínseca de aquellos (Deci and Ryan, 1985).

Perecederos. Ya que los servicios no pueden ser almacenados para proporcionarlos cuando el cliente los solicite, la empresa está obligada a comprometerse con la capacitación y actualización de los empleados de contacto, de manera que su desempeño impacte en los clientes y se cree un vínculo que redunde en el aumento de la demanda por los servicios y en la construcción de lealtad.

Por otra parte, el hecho de que no puedan ser replicadas, las actitudes de servicio de los empleados se vuelven ventajas competitivas que las empresas hospitalarias pueden explotar para posicionarse en el mercado.

De manera que, como decíamos antes, un aspecto crítico en la prestación del servicio es la forma en que los empleados proveen un servicio, independientemente del servicio mismo; es decir la manera que establecen una relación personal con el cliente,

creándose así un vínculo de orden personal que involucra aspectos humanos, sociales y éticos. Esta experiencia de interacción prestador-cliente constituye un punto crucial en la satisfacción y lealtad de este último.

Estudios empíricos han destacado la importancia de la calidad de las interacciones que se establecen entre empleado y cliente (Parasumaran, Zeithaml and Berry, 1985, 1989). Dichos estudios sugieren que la interacción humana, componente primordial en la prestación del servicio, es esencial para determinar la satisfacción o insatisfacción del cliente (Bitner, 1990; Surprenant and Solomon, 1987).

LA PERSONALIZACIÓN Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO

De acuerdo con Grönroos (1990), la calidad en el servicio tiene dos componentes: la calidad técnica (el qué) y la calidad funcional (el cómo). La primera está relacionada con los componentes materiales (*content*) y puede ser evaluada objetivamente según sus atributos, mientras que la calidad funcional basada en el juicio del consumidor representa la forma en la que el servicio es prestado por los empleados. Ambos componentes contribuyen a mejorar la imagen de la institución de servicio.

En general la calidad funcional tiene un efecto dominante en la percepción que tiene el cliente acerca del servicio de una empresa. Los componentes funcionales tienen que ver con atributos relacionados con los procesos de prestación de un servicio, como el comportamiento, la actitud y la apariencia del empleado.

La relevancia de los componentes funcionales pone en la disyuntiva a los directivos de las empresas de servicios entre: tra-

tar de alcanzar una eficiencia que obliga a estandarizar los componentes materiales del servicio y algunos procesos de prestación para alcanzar niveles aceptables de calidad, o enfocarse a la personalización del servicio para tratar a cada cliente como una persona única e irrepitable con necesidades particulares (Surprenant and Solomon, 1987).

La personalización se construye a partir de la conceptualización de un buen servicio. Así un buen servicio debe traducirse en una mayor personalización tratando de suavizar las asperezas de la estandarización. Pero, ¿qué características debe tener esta interacción con el cliente que se caracteriza por la personalización? Los estudiosos concuerdan en que no existe un consenso en la respuesta a esta interrogante; así, los proveedores del servicio proponen aspectos que van desde sonreír al cliente; hacer contacto visual con él, y darle un caluroso saludo; colmar sus necesidades y gustos; hasta, pasar tiempo con él; ofrecerle ayuda; tener una breve conversación, o mostrar interés personal en sus necesidades (Surprenant and Solomon, 1987).

Así, el hecho de que no exista un consenso sobre lo que la personalización del servicio significa permite diversificar los procesos del servicio en acciones creativas, que pueden tener resultados y efectos distintos y, hasta, opuestos. Y, como decíamos, las acciones que concreten la personalización del servicio pueden convertirse en las ventajas competitivas de la organización (Gronroos, 1990).

UN PUNTO CLAVE: LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE CONTACTO

Algunas empresas de servicios han enfocado sus esfuerzos a la interacción empleado cliente, preparando a sus empleados de

contacto para establecer una relación personal con los huéspedes (Czepiel, 1990), de manera que los vínculos den lugar a relaciones que se ubican en el ámbito de la hospitalidad. La hospitalidad concebida como ese conjunto de acciones desinteresadas encaminadas a satisfacer las necesidades de los huéspedes.

Desde esta perspectiva, algunos autores sugieren considerar a los empleados que prestan el servicio como clientes internos cuya motivación, satisfacción y orgullo en la organización pueden ser mejorados y usados como marketing interno (Berry, 1981; Crick, 2003; Rafiq and Ahmed, 2000).

En respuesta, el desempeño y servicio personal de los empleados pueden impactar significativamente en la imagen de la organización y la percepción de la calidad en el servicio (Arnett *et. al.*, 2002). Por lo tanto, los trabajadores del servicio pueden ser vistos como el espejo de la imagen de la firma.

Así, estos enfoques obligan a poner el acento en los empleados, y en la administración de recursos humanos que tome en cuenta que la interacción con los clientes implica altos niveles de estrés y que los trabajadores de contacto deben estar preparados para lidiar con él.

Son comunes los estudios orientados a analizar la relación entre la satisfacción del empleado, la satisfacción del cliente y las ganancias de la empresa (Bernhardt, *et. al.*, 2000; Harter, *et. al.*, 2002; Koys, 2003; Tornow and Wiley, 1991; Wangenheim *et. al.*, 2007).

Por otro lado la satisfacción del trabajador ha recibido mucha atención por parte de los investigadores debido a que la complejidad de los servicios hospitalarios estriba en la importancia que adquieren la interacción, el intercambio y el desempeño de empleados y clientes (Bitner *et. al.*, 1990). El empleo de recursos en la satisfacción del empleado tiene por objetivo la disminución de

la rotación de personal que impacta de forma significativa en el balance de la empresa. De modo que la retención del empleado y la retención del cliente son aspectos que guardan una estrecha relación.

Resulta lógico que un empleado satisfecho estará más comprometido con la organización y pondrá más cuidado en la atención a los clientes. Proverlo de un mejor salario, mantenerlo en capacitación constante, y hacer que se sienta seguro son algunos elementos que reflejan el cuidado por el empleado.

Dado que cualquier servicio y cualquier activo intangible reside en el conocimiento y las habilidades del empleado, y el futuro de la empresa depende fuertemente de los empleados y la cualidad de las interacciones entre empleado-cliente, la satisfacción del empleado y su retención se han convertido en uno de los problemas más críticos que enfrenta la industria hospitalaria (Matzler and Renzl, 2007).

No obstante, resulta paradójico que sea precisamente el empleado que tiene contacto con los clientes el más ignorado de la organización. Pues aunque el proveedor del servicio es típicamente el último eslabón de la cadena de producción y es irónicamente con frecuencia el miembro más devaluado de la empresa de servicio en términos de estatus y salario, esta persona está investida con la enorme responsabilidad de expresar la personalidad del servicio ofrecido al cliente. En muchos casos, esta persona epitomiza o define el servicio al cliente (Booms and Nyquist, 1981).

Así, el hecho de que los empleados de contacto con el cliente frecuentemente reciban los más bajos salarios, poco reconocimiento y escasa capacitación resulta en bajos niveles de motivación, insatisfacción en el trabajo, alta rotación y, finalmente, clientes insatisfechos. Algunas empresas han evitado este declive

mediante la comprensión del encuentro del servicio y reconociendo el papel que el empleado de contacto juega en el *marketing* personal. Dichas organizaciones ejemplares han comprendido que dirigir los encuentros del servicio implica más que entrenar a los empleados para decir “Que tenga un buen día” o contestar el teléfono antes del tercer timbrado. Una dirección efectiva de los encuentros de los servicios implica comprender la frecuente complejidad del comportamiento de los empleados que puede distinguir entre un servicio satisfactorio y un servicio insatisfactorio y luego entrenar, motivar y premiar a los que exhiban dichos comportamientos (Bitner *et. al.*, 1990).

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Los empleados que han recibido la seguridad y la autonomía por parte de la empresa para desempeñarse en su ambiente de trabajo, se sienten movidos hacia la satisfacción de las necesidades del huésped. De manera que existe una clara correlación entre la orientación al cliente y las percepciones favorables de los empleados relacionadas con la participación, la seguridad y la satisfacción en el trabajo (Dienhart, *et. al.*, 1992).

La orientación al cliente se define como la habilidad de los empleados de disfrutar su trabajo cuando interactúan con el cliente, buscando su satisfacción, y recibiendo el respeto de los huéspedes (Dienhart *et. al.*, 1992); como la disposición del trabajador a ser servicial, considerado y cooperativo a nivel individual (Hogan *et. al.*, 1984).

Se trata de una actitud personal que impacta fuertemente en la percepción que del servicio tiene el cliente. Por ello, se ha denominado a dicha relación entre empleado-cliente el encuentro del

servicio. No obstante, que el acento en este encuentro lo tiene el huésped, ya que es su punto de vista el que impacta de manera crítica en la evaluación acerca de la calidad.

A nivel organizacional, se considera que la orientación al cliente está relacionada con elementos de la estructura, clima y cultura organizacionales (Lytle *et. al.*, 1998).

De manera que si la administración está comprometida con la calidad del servicio y con el diseño de un eficiente ambiente de trabajo, una capacitación continua y un proceso sencillo de prestación del servicio, estos aspectos tendrán un impacto directo en la orientación al cliente y una percepción favorable de los trabajadores respecto a su participación en la empresa, y la seguridad y satisfacción en el trabajo. Lo que redundará, asimismo, en el compromiso de los empleados hacia la empresa, pues se sienten obligados a corresponder al apoyo que reciben de ésta.

Un proceso clave lo constituye el reclutamiento y así, en lugar de esperar a que un grupo de empleados acumulen habilidades tácitas, las empresas de la hospitalidad deben atraer y contratar a los candidatos más competentes. Este tipo de estrategias de crecimiento e innovación requieren de políticas y procesos rigurosos de reclutamiento.

LOS “ENCUENTROS DEL SERVICIO”: SELLO DISTINTIVO DE LAS ORGANIZACIONES

Actualmente se habla los “encuentros del servicio” como esa “experiencia” de interacción entre prestador y cliente. Dichos encuentros resultan clave en la percepción acerca de la calidad por parte de los clientes.

El concepto de encuentro recupera los fundamentos humanísticos de las actividades hospitalarias cuyo propósito es establecer relaciones humanas o cultivar las ya existentes (Lashley and Morrison, 2000; Hemmington, 2007). No obstante, a diferencia de las relaciones personales, en la industria hospitalaria dicho encuentro se da a través de una sola interacción. De ahí que sea precisamente la expectativa de futuros intercambios la llave para comprender la esencia de los encuentros.

Así se proponen conceptos como consideración social. Este término se define como un respeto genuino, deferencia y muestra de interés hacia el cliente por parte del proveedor del servicio, de tal forma que aquel se siente valorado o importante en la interacción (Butcher, Sparks and O'Callaghan, 2001).

Así las instituciones hospitalarias pretenden recrear el ámbito privado de la hospitalidad, para atraer a sus clientes y lograr su fidelidad, y para ello recurren a una teatralidad, pues la clave es ofrecer una experiencia a los huéspedes que haga su estancia inolvidable, y dada la alta competencia que caracteriza a la industria hospitalaria, los elementos sorpresivos se convierten en el sello distintivo de la empresa (Hemmington, 2007).

De modo que los empleados de contacto necesitan pensar en su desempeño como si fueran actores en un escenario para entretener a los huéspedes con generosidad. Así, la hospitalidad no estriba únicamente en saludar y prestar ayuda al huésped; sino en la calidez en el saludo y la sinceridad de toda la ayuda ofrecida. Es la calidad de esta interacción entre los proveedores del servicio y el huésped, lo que éste mejor recordará y por más tiempo (Ariffin and Maghzi, 2012). Se trata de aspectos que, como ya dijimos, no pueden estandarizarse ni medirse, como una sonrisa, un gesto cálido de bienvenida y un tono de voz amable y acogedor.

CONSIDERACIONES FINALES

La competencia imperante en la industria del servicio ha encarecido notablemente los componentes materiales que la acompañan, y dichos componentes son fáciles de replicar por las empresas, de ahí que las organizaciones hayan vuelto la mirada a los empleados de contacto, cuyas actitudes y consideraciones hacia los clientes se pueden erigir en los signos distintivos y en las ventajas competitivas de las empresas.

Esto, aunado a la orientación al cliente, propicia que los trabajadores adquieran confianza en la institución y se sientan motivados en sus lugares de trabajo.

Y dado que son precisamente los trabajadores que interactúan con los clientes los más desprotegidos de las empresas de servicio, las organizaciones se enfrentan al reto de tratar hospitalariamente a los empleados buscando su satisfacción mediante una cultura organizacional y un ambiente de trabajo que busque su bienestar y desarrollo integral, una remuneración y prestaciones justas, horarios flexibles, y capacitación continua.

FUENTES DE CONSULTA

- Ariffin, A.A., Maghzi, A.,(2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management* 31 (March), 191-198.
- Arnett, D.B., Laverie, D.A., McLane, C., (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tolos. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (2), 87-96.

- Benhardt, K.L., Donthu, N., Kennett, P.A., (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research* 47 (February), 161-171.
- Berry, L.L., (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking* 3 (March), 25-28.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., Stanfield Tetreault, M., (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing* 54 (April), 71-84.
- Bitner, M.J., (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing* 54 (April), 69-82.
- Bitner, M. J., (1992). Servicescape: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing* 56 (April). 57-71.
- Booms, B.H., Nyquist, J., (1981). Analyzing the customer-firm communication component of the services marketing mix, in *Marketing of Services: 1981 Special Educators'Conference Proceedings*, James H. Donnelly and Williams R. George, eds. Chicago: American Marketing Association.
- Butcher, K. J., Sparks, B.A., and O'Callaghan, F. (2001). Evaluative and relational influences on service loyalty. *International Journal of Service Industry Management* 12 (4), 319-327.
- Crick, A.P., (2003). Internal marketing of attitudes in Caribbean tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15 (3), 161-166.
- Czepiel, J.A., (1990). Service encounters and service relationships: implications for research. *Journal of Business Research* 20 (January), 13-21.
- Deci, E.L., Ryan, R.M., (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Pienum.
- Dienhart, J.R., Gregoire, M.B., Downey, R.G., Knight, P.K., (1992). Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management* 11 (4), 331-346.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Massachusetts: Lexington Books.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L., (2002). Business-unit-level relation-

- ship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268-279.
- Hemmington, N. (2007). From service to experience: understanding and defining the hospitality business. *The Service Industries Journal* 27 (6), 747-755.
- Hogan, J., Hogan, R., Busch, C.M., (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology* 69 (1), 167-173.
- Koys, D., (2003). How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (1), 17-24.
- Lashley, C., Morrison, A. (2000). *In search of hospitality*. Oxford: Routledge.
- Lytle, R.S., Hom, P.W., Mokwa, M.P., (1998). SERV*OR: a managerial measure of organizational service orientation. *Journal of Retailing* 74 (4), 447-454.
- Matzler, K., and Renzl, B. (2007). Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction. *Tourism Management*, 1093-1103.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49, 41-50.
- Rafiq, M., Ahmed, P.K., (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *The Journal of Services Marketing* 14 (6), 449-452.
- Surprenant, C.F., Solomon, M.R., (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing* 51, 86-96.
- Tornow, W.W., Wiley, J.W., (1991). Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *Human Resource Planning* 14, 105-115.
- Wangenheim, F.W., Evanschitzky, H., Wunderlich, M., (2007). Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research*.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.