

EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL Y CLIMA DE SERVICIOS EN EMPLEADOS DE CONTACTO DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

ORGANIZATIONAL EMPOWERMENT AND SERVICE CLIMATE IN HOTEL CUSTOMER CONTACT EMPLOYEES

Alejandro Orgambidez Ramos
PhD, University of Huelva, Spain
alejandro.orgambidez@dpsi.uhu.es

Isabel Mendoza Sierra
PhD, University of Huelva, Spain
imendoza@uhu.es

RESUMEN

Un clima de servicio centrado en el esfuerzo y competencia de los empleados de contacto a la hora de ofrecer un servicio de calidad implica no solo experiencias positivas para los clientes sino también la percepción de la calidad dada (Schneider, White, & Paul). No obstante, la manera en que reaccionan los empleados a estas prácticas organizacionales es importante para la comprensión de cómo el clima se crea y es compartido por las personas. Las hipótesis de este estudio son: 1) el clima de servicios mediará la relación entre el empowerment organizacional y la calidad de servicio funcional percibida; 2) el clima de servicios mediará la relación entre el empowerment organizacional y la calidad de servicio relacional percibida.

La muestra se compone por 428 empleados de contacto (recepción, restauración) de 46 hoteles de Andalucía (España). Los instrumentos utilizados fueron la escala de empowerment organizacional de Mendoza, León, Orgambidez, & Borrego (2009), una versión reducida, traducida y utilizada por Salanova, et al. (2005) de la escala de Clima de Servicios Global de Schneider, et al. (1998), y la escala de calidad de servicio de Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, Peiró, & Ramos (2009).

Se calcularon los coeficientes Sobel para verificar la existencia de mediación. No se obtuvo apoyo para la H1. Se obtuvo apoyo para la H2: los resultados indicaron la existencia de una mediación total (Sobel z-value = 8.42; Sobel z-value = 8.40, Sobel z-value = 8.28, $p < .001$) entre empowerment organizacional y clima de servicios sobre la calidad relacional percibida. Mayores niveles de empowerment organizacional y de clima de servicios se relacionan con una mayor percepción de la calidad relacional del servicio dado por los empleados: a medida que desarrollan habilidades, poseen protocolos e información, se sienten más competentes para afrontar las situaciones laborales.

PALABRAS-CLAVE

Empowerment, Clima de Servicio, Calidad de Servicio.

ABSTRACT

A service climate focused on service employee effort and competency delivering quality service yields positive experiences for customers as well as positive employees perceptions of service quality (Schneider, White, & Paul, 1998). However, how employees react to these organizational practices is

important for an understanding of how climate is built and shared between employees. The hypotheses of this study were: 1) Service Climate will mediate the relationship between organizational empowerment and perceived functional service quality; 2) Service Climate will mediate the relationship between organizational empowerment and perceived relational service quality.

The sample consisted of 428 employees, (reception and catering staff) from 46 beach and city hotels in Andalusia (Spain). The instruments used were the Spanish Organizational Empowerment scale by Mendoza, León, Orgambidez, & Borrego (2009), a reduced Spanish version of the Service Climate global questionnaire (Schneider, et al., 1998) by Salanova, et al. (2005), and the Spanish Service Quality questionnaire by Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, Peiró, & Ramos (2009).

Sobel z-values were calculated to test the interaction between organizational empowerment and service climate on functional and relational service quality. H1 was not supported. H2 was supported: results showed a total mediation (Sobel z-value = 8.42; Sobel z-value = 8.40, Sobel z-value = 8.28, $p < .001$) between organizational empowerment and service climate on relational service quality. Higher levels of organizational empowerment and service climate are related with higher levels of relational service quality perceived by employees: as they develop better work skills, have clear job guidance and information, they can manage better work situations.

KEYWORDS

Empowerment, Service Climate, Service Quality.

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios económicos, marcados por una mayor competitividad generada por la globalización, unido a un incremento de las exigencias de los consumidores y un período de crisis económica mundial, aconsejan transformaciones profundas en la gestión empresarial del sector turístico de especial relevancia en países como Portugal y España. La exigencia de competitividad, el uso de recursos humanos en las organizaciones y la orientación hacia el cliente, incrementan la importancia de la calidad del servicio como elemento crítico para lograr la satisfacción del cliente y mantener la cuota de mercado (Cañizares, Guzmán & Millán, 2007; Martínez-Tur, Peiró, & Ramos, 2001).

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Diversos estudios manifiestan la importancia del papel de los empleados de contacto en la calidad de servicio (Schneider & Bowen, 1985; Schneider, Wheeler & Cox, 1992). Los servicios turísticos, especialmente los hoteleros, se caracterizan por un alto grado de interacción individual, donde el personal implicado en el contacto directo con el cliente no sólo representa a la empresa, sino que define el producto y lo promueve directamente hacia el consumidor. Bowen & Schneider (1988) sugieren que los directivos deben comercializar internamente “una mentalidad de servicio” y gestionar eficazmente las prácticas organizativas para asegurar que las actitudes y los comportamientos del personal de contacto proporcionen un servicio de calidad.

En el desarrollo de esta “mentalidad de servicio” se destacan especialmente el empowerment organizacional y el clima de servicios. El empowerment hace referencia a la discrecionalidad de los empleados para tomar día a día decisiones relacionadas con su trabajo y expresen comportamientos

proactivos en sus trabajos (Schneider, White & Paul, 1998), y resulta necesario ya que “los empleados de contacto necesitan flexibilidad para tomar decisiones creativas que proporcionen una satisfacción completa a los clientes” (Hartline & Ferrell, 1993: 56). El clima de servicios se refiere a las percepciones de los empleados acerca de las prácticas, los procedimientos y las conductas que son esperadas y recompensadas por la organización en relación al servicio que se presta al cliente (Schneider, White & Paul, 1998). Investigaciones previas han encontrado relaciones positivas entre clima orientado al servicio y las percepciones de calidad de servicio de los empleados, las cuales se relacionan con la calidad percibida y la satisfacción de los clientes (Schneider et al., 1992, 1998). El objetivo de este estudio es comprobar el papel del clima de servicios como mediador de la relación entre el empowerment y la calidad de servicio percibido por los empleados de servicio. Las hipótesis son: 1) el clima de servicios mediará la relación entre las dimensiones del empowerment organizacional y la calidad de servicios funcional percibida por el trabajador, y 2) el clima de servicios mediará la relación entre las dimensiones del empowerment organizacional y la calidad de servicios relacional percibida por el trabajador.

3. METODOLOGÍA

La muestra del estudio está compuesta por 428 empleados de contacto de las unidades de recepción (49,8%) y de restauración (50,2%) de 46 hoteles de playa (43,5%) y de ciudad (56,5%) de Andalucía (España). Los instrumentos utilizados fueron la escala de empowerment organizacional de Mendoza et al. (2009) (alfa de Cronbach = .93), de 19 ítems agrupados en tres dimensiones (estructura dinámica, control de las decisiones y fluidez de la información), una versión reducida, traducida y utilizada por Martínez-Tur et al. (2004) y Salanova et al. (2005) de la escala de Clima de Servicios Global de Schneider et al. (1998) (alfa de cronbach = .84) y la escala de calidad de servicio de Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, Peiró & Ramos (2009), de 14 ítems agrupados en calidad funcional (alfa de Cronbach = .86) y calidad relacional (alfa de Cronbach = .88). El análisis de datos se realizó con el paquete estadístico SPSS 17.0 para Windows. Se han obtenido los coeficientes de mediación según el procedimiento de Baron & Kenny (1986) y el coeficiente de Sobel como medida de la fuerza de la mediación.

4. RESULTADOS

Se probó un primer modelo donde la variable independiente fue cada una de las dimensiones del empowerment organizacional, la variable dependiente la calidad de servicio funcional y la variable mediadora el clima de servicios. En ninguna de las tres dimensiones del empowerment organizacional (Estructura, Control, Fluidez) con clima de servicios como mediadora se cumplió el requisito de la ecuación 3 ($\beta = .216$, $\beta = .171$, $\beta = .107$ respectivamente, n.s.) de Baron y Kenny (1986), con lo que no se obtiene evidencia empírica a favor de la primera hipótesis.

En el siguiente modelo, la variable independiente fue cada una de las dimensiones del empowerment organizacional, la variable dependiente la calidad de servicio relacional y la variable mediadora el clima de servicios. Las tres dimensiones (Estructura, Control, Fluidez) cumplieron con el requisito de la ecuación 3 ($p < .05$) planteado por Baron y Kenny (1986), confirmándose la segunda hipótesis. Los coeficientes de Sobel obtenidos fueron 8.42, 8.40 y 8.28 ($p < .001$) respectivamente.

5. CONCLUSIONES

Los resultados parecen confirmar la importancia del empowerment organizacional y del clima de servicios en los aspectos emocionales o relacionales más que en los aspectos funcionales del servicio ofrecido. En la medida en que el empleado perciba que la calidad es importante en su empresa (clima de servicio) y la organización le haya dado la autonomía y flexibilidad necesaria para tomar las decisiones más oportunas para ofrecer dicho servicio de calidad (empowerment organizacional), éste incrementará la realización de conductas no definidas dentro de su rol laboral (calidad funcional) que pueden dirigirse a los clientes, aumentando de este modo la calidad relacional percibida y, con ello, la calidad percibida por el cliente y su satisfacción. Este resultado es coherente con los estudios donde se ha relacionado la influencia que ejercen las variables organizacionales como empowerment y clima de servicios en la percepción de la calidad por parte de los empleados (Martínez-Tur, Peiró, y Ramos, 2001; Peiró, Martínez-Tur, y Ramos, 2005; Schneider, Wheeler y Cox, 1992), y ésta con resultados organizacionales como la permanencia y la lealtad de los clientes (Schneider & Bowen, 1985; Schneider, Wheeler & Cox, 1992; Schneider, White & Paul, 1998).

BIBLIOGRAFÍA

- BARON, R. M., AND KENNY, K. A. (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- BOWEN, D. E., AND SCHNEIDER, B. (1988), “Services marketing and management: Implications for organizational behavior”, *Research in Organizational Behavior*, 10, 43-80.
- Cañizares, S., López, J., AND MILLÁN G. (2007), “Análisis de la Satisfacción Laboral en los Establecimientos Hoteleros. Un estudio de caso”, *Encontros Científicos - Tourism & Management Studies*, 3, 125-133.
- HARTLINE, M., AND FERRELL, O. (1993), *Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J. M., AND RAMOS, J. (2000), *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Síntesis, Madrid.
- MENDOZA, M. I., LEÓN, J. C., ORGAMBÍDEZ, A., AND BORREGO, Y. (2009), “Evidencias de Validez de la Adaptación Española de la Organizational Empowerment Scale”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25, 17-28.
- SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, R., MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J. M., AND RAMOS, J. (2009), “Testing a hierarchical and integrated model of quality in the service sector: functional, relational, and tangible dimensions”, *Total Quality Management*, 20, 1173-1188.
- SCHNEIDER, B., AND BOWEN, D. (1985), “Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension”, *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- SCHNEIDER, B., WHEELER, J. K., AND COX, J. F. (1992), “A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes”, *Journal of Applied Psychology*, 77, 705-716.
- SCHNEIDER, B., WHITE, S. S., AND PAUL, M. C. (1998), “Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model”, *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.