

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN**



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO 2019-2020

**EL LENGUAJE CORPORAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN EN
LAS RELACIONES PÚBLICAS DE UN HOTEL**

Disertación

INÉS SÁENZ DE MIERA DE LAMA

Tutor: Miguel Vicente Mariño

SEGOVIA, JULIO 2020

RESUMEN:

El sector hotelero está en constante evolución debido a la necesidad de adaptarse a las exigencias de los huéspedes. Con este objetivo se ha creado la figura del Guest Experience, un profesional dedicado completamente al cliente y su experiencia. Esta investigación plantea la necesidad de conocer, valorar y utilizar el lenguaje corporal como herramienta en el proceso de comunicación con los huéspedes. Para ello, se ha desarrollado una revisión bibliográfica que pretende demostrar la importancia que tiene el lenguaje corporal en la comunicación y, además, se han realizado entrevistas a profesionales del sector para esclarecer en qué medida conocen, valoran y utilizan esta herramienta. Los resultados subrayan la falta de formaciones específicas, además de la escasez de conocimientos y uso, por parte de los profesionales del sector, del lenguaje corporal.

Palabras clave: lenguaje corporal, Guest Experience, persuasión, formaciones, hoteles, servicio, cliente.

ABSTRACT:

The hotel sector is constantly evolving due to the need to adapt to the demands of guests. With this objective in mind, the Guest Experience has been created as an individual who is completely dedicated to the customer and their experience. This investigation looks into the importance of using body language as a tool in the process of communication with guests. To this end, a bibliographic review has been developed that demonstrates the importance of body language in communication. In addition, interviews have been conducted with professionals in the sector to clarify the extent to which they know, value and use this tool. The results highlight the lack of specific training, as well as the lack of knowledge and use of body language by professionals in the sector.

Key words: body language, Guest Experience, persuasion, training, hotels, service, customer.

Índice

1. Introducción	5
1.1 Justificación	6
2. Marco teórico	6
2.1 Comunicación	6
2.2 Comunicación verbal	7
2.3 Comunicación no verbal	7
2.3.1 Lenguaje corporal.....	8
2.3.2 Los sistemas básicos: kinésica y paralingüística	9
2.4. La comunicación no verbal en distintas culturas	19
2.5 Influencia de la comunicación no verbal en las relaciones públicas: la persuasión ..	24
2.6 Servicio de calidad en hoteles	27
2.6.1 La figura de Guest Experience.	30
3. Preguntas y objetivos	33
3.1 Preguntas de investigación	33
3.2 Objetivos	33
4. Metodología	34
5. Desarrollo del trabajo	36
5.1 Primera parte, el entrevistado, el hotel y su público	37
5.1.1 Recorrido profesional.	37
5.1.2 Funciones principales.	37
5.1.3 Público objetivo.....	40
5.2 Segunda parte, formaciones y comunicaciones	42
5.2.1 Formaciones en comunicación.	42

5.2.2 Lenguaje corporal, formaciones, uso y valor.....	45
5.2.3 Presupuesto y gestión.	50
6. Conclusiones.....	53
7. Bibliografía.....	56
8. Anexos 1.....	62
9. Anexos 2. Entrevistas	63-107

Índice de tablas

Tabla 1. profesionales entrevistados	35
Tabla 2. Público objetivo	41

1. Introducción

Entre los principales objetivos de la mayoría de las empresas turísticas en la actualidad, se encuentra el de adaptar la metodología e implementación del personal al nuevo formato de cliente; mucho más exigente, con mayor cantidad y diversidad de ofertas para elegir y que se ve empoderado por las constantes innovaciones tecnológicas de que dispone.

Según Richmond, McCroskey, y Johnson (2003), el concepto de cercanía define la actitud que mantienen las personas ante algo o alguien que les resulta agradable. A medida que aumenta el número de comunicadores que se muestran cercanos aumentará también el número de personas que se decantarán por comunicarse con ellos.

El tiempo que un cliente se aloja en un hotel es, por regla general, de unos días. En un breve período el cliente interactúa con una gran cantidad de trabajadores del hotel, lo que hace imprescindible que los miembros del staff tengan la capacidad de ser hospitalarios y las habilidades para causar una buena impresión, de modo que el cliente desee alojarse de nuevo en el hotel.

Si el cliente no queda satisfecho con el servicio proporcionado, cabe la posibilidad de que se ayude de las redes sociales para difundir una opinión negativa, por lo que es muy importante conseguir su satisfacción y que transmita una opinión positiva.

Durante las experiencias laborales en las que se basan los conocimientos previos a la realización de este trabajo, se ha observado cierta ausencia de formación y procedimientos que permitan al personal de los hoteles llevar a cabo una correcta utilización del lenguaje corporal o no verbal en el proceso de comunicación con el cliente.

Es por todo lo descrito anteriormente que el presente TFG tiene como objetivo llevar a cabo un trabajo de investigación acerca del lenguaje corporal en las relaciones con el cliente, así como reflejar y comparar teorías e información de diferentes fuentes acerca de las bases de éste. Además, pretende establecer en qué medida se conoce, valora y utiliza el lenguaje corporal en las relaciones públicas de los hoteles.

Con este objetivo se han llevado a cabo entrevistas en profundidad a profesionales del sector, que han demostrado la falta de formaciones sobre lenguaje corporal y desvelan que el uso de esta herramienta por parte de los profesionales es básico y se construye, sobre todo, a partir de su experiencia personal.

1.1 Justificación

La comunicación no verbal, supone más de la mitad la comunicación entre las personas. Por encima del lenguaje. Y se utiliza consciente o inconscientemente.

La experiencia obtenida al formar parte del departamento de Guest Experience en hoteles, ha permitido constatar que no existe información específica ni procedimientos establecidos para la correcta utilización del lenguaje corporal ante los clientes.

La hostelería es una actividad en la que la satisfacción del huésped es prioritaria, por lo que, dotar a los equipos de habilidades para transmitir credibilidad y confianza mediante el correcto manejo de su lenguaje corporal se ha considerado una idea interesante a desarrollar.

Los hoteles cuentan con procedimientos, estándares y formaciones; una parte del presupuesto anual va destinado al aprendizaje del personal. Este TFG pretende demostrar la falta de formación que recibe el personal, centrada en el lenguaje corporal, y que, si se hiciera, se podría conseguir una notable mejora en el trato con el cliente y la resolución de conflictos, lo que ayudaría a aumentar la satisfacción del cliente y, por lo tanto, la reputación del hotel.

2. Marco teórico

2.1 Comunicación

Según la Real Academia Española ((RAE), 2014), “la comunicación se define como la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.

Lussier (2003) define la comunicación como el proceso de transmitir información y entendimiento (Canós, Santandreu, y Vidal, 2014).

La comunicación es un proceso complejo marcado por muchos factores, tales como la cultura, la cercanía, el estado de ánimo, en el que, además de haber diferencias entre las distintas personas, existen elementos comunes que son los que permiten que se dé el proceso comunicativo (Lablanca, s.f.).

Este proceso se basa en que el emisor represente aquello que quiere expresar para que el receptor sea capaz de decodificar e interpretar el mensaje transmitido, para ello hace falta un código común.

2.2 Comunicación verbal

La comunicación verbal es el proceso de comunicación que se da mediante palabras. El mensaje verbal, puede ser oral y escrito.

A lo largo de la historia, la comunicación oral se ha desarrollado desde el origen de los idiomas y con características lingüísticas propias de cada población. Por otro lado, la comunicación escrita es aquella que se realiza a través de códigos escritos. A diferencia de la comunicación oral, la escrita puede perdurar en el tiempo. Esto ocasiona que la interacción con el receptor no se produzca de manera inmediata (Lugo, s.f.).

La comunicación entre los individuos es esencial por un conjunto de razones que incluyen el acceso y el intercambio de información, la discusión abierta de ideas y la negociación de desacuerdos y conflictos. En los grupos humanos, la comunicación se ha convertido en un factor esencial de supervivencia no solo para la especie humana, sino para todo lo que gira a su alrededor: las costumbres, los ritos, las tradiciones sociales y culturales, y la historia, entre otras (Uribe, 2008).

2.3 Comunicación no verbal

La comunicación no verbal se refiere a todas aquellas formas de comunicación que no emplean la lengua como vehículo y sistema para expresarse. Es decir, todas aquellas vías de transmisión de un mensaje que no requieren de las palabras ni del lenguaje verbal (Raffino, 2020). Tiene que ver con gestos, sonidos, movimientos y otros elementos paralingüísticos, o sea, que suelen acompañar al uso del lenguaje verbal para matizarlo y encauzarlo (Delgado, s.f.). Tanto es así que es posible transmitir no verbalmente un mensaje contrario a lo que se expresa mediante las palabras (Raffino, 2020).

Los seres humanos utilizamos la comunicación no verbal tanto de forma consciente como de forma inconsciente y su objetivo principal es expresar lo que las palabras no permiten clarificar en el proceso comunicativo. Por ejemplo, contenido subjetivo o abstracto, sentimientos, estados de ánimo del interlocutor, etc. (Toledo, 2015).

Es un error común confundir la comunicación no verbal con otras formas de comunicación no oral como por ejemplo la lengua de signos, que no es un lenguaje oral, pero tampoco es un lenguaje no verbal puesto que con su código se expresan mensajes objetivos.

Los primeros estudios acerca de comunicación no verbal datan de 1873 y quedan reflejados en la obra ‘‘La expresión de emociones en el hombre y en los animales’’ de *Charles Darwin*. Tras estos primeros avances muchas otras ciencias como la psicología, la psiquiatría y la educación han estudiado las características de la comunicación no verbal con el objetivo de comprender y explicar los pensamientos o propósitos del emisor (Corrales, 2011).

2.3.1 Lenguaje corporal

El lenguaje corporal tiene una cierta controversia en los trabajos que se han revisado bibliográficamente, debido a que hay una diferencia de conceptos entre la mayoría de los autores. Diferentes autores coinciden en que el lenguaje corporal es parte de la comunicación no verbal y pertenece al sistema primario, kinésica y paralinguaje. Por lo que es esta la postura que se adopta en este trabajo de investigación.

Cestero (2016) analiza las diferentes teorías sobre la importancia del lenguaje corporal y el paralinguaje en la comunicación humana; Merhabian (1971) afirma que los signos no verbales pueden ser un factor clave en el ámbito comunicativo, pues únicamente un 7% del mensaje se recibe a través de los signos lingüísticos, de hecho, un 38% de la información recibida proviene de los signos paralingüísticos y un 55 % de los signos kinésicos.

En la misma línea Birdwhistell (1952) afirma que únicamente el 35% del lenguaje humano pasa por la palabra, un 38% con la entonación y el resto, con el lenguaje corporal. Pease (2011) defiende que entre un 7% y un 10% son palabras, entre un 20% y un 30% es paralinguaje y entre un 60% y 80% es lenguaje corporal. Esto nos indica que, aunque el lenguaje verbal sea el más común y habitual no está claro que sea el más eficaz en comunicación funcional (Aguado y Nevares, 1995).

Cestero (2016) propone diferentes signos y sistemas de comunicación no verbal, se dividen en básicos, de los que forman parte el sistema paralingüístico y el sistema kinésico o kinésica y los secundarios o culturales, los sistemas proxémico y cronémico.

Los sistemas secundarios, proxémico y cronémico se refieren al espacio y al tiempo. Poyatos (1994) afirma que sistema proxémico es la parte del lenguaje no verbal más condicionada por el ambiente natural. La proxémica engloba los comportamientos relacionados con el espacio en el que se encuentran las personas. De forma habitual se estudia este tipo de comunicación desde dos perspectivas: el espacio personal, y la conducta territorial.

Por otro lado, la cronemia es el uso del tiempo que realiza el ser humano, depende del contexto social del individuo. Poyatos (1994) define el término como el estudio de la conceptualización, estructuración y uso del tiempo, desde los alargamientos y acortamientos silábicos hasta la duración de cualquier actividad interactiva.

El lenguaje corporal se enmarca en los sistemas primarios, el kinésico y el paralenguaje.

2.3.2 Los sistemas básicos: kinésica y paralingüística

2.3.2.1 Kinésica

La palabra griega Kinésis quiere decir movimiento.

Rulicki (2011) asegura que los movimientos realizados por el cuerpo humano tienen un sistema propio de organización, es decir, un código, un lenguaje, constituido por diferentes unidades con significado.

Birdwhistell (1970) estructura el lenguaje corporal y da nombre al conjunto de movimientos gestuales, definiéndolo como kinésica (Veiga, 2020).

Según Poyatos (1994), la kinésica es el resultado de los movimientos del cuerpo tanto conscientes, como inconscientes, que en combinación con el lenguaje verbal constituyen una parte importante del mensaje en el acto comunicativo.

Existen, por tanto, maneras de advertir la kinésica de las personas que participan en el acto comunicativo (Hernández y Rodríguez, 2010)

- Visualmente: percepción del movimiento de forma visual y general.
- De forma auditiva: movimiento acompañado de contenido semántico con significado. (Aplausos, chasquidos, etc.).
- Mediante el sentido de tacto: gestos que incluyen contacto físico como por ejemplo un beso o un abrazo, o sensaciones percibidas mediante el tacto como pueden ser la temperatura o el dolor.

- Cinestésicamente: grandes movimientos acompañados de gran carga significativa como convulsiones, jugar con el pelo, etc.

El sistema kinésico en su práctica puede o no ir acompañado del lenguaje verbal, y en muchas ocasiones puede sustituir a las palabras. Lo más habitual es que el lenguaje kinésico acompañe al lenguaje verbal con el objetivo de enfatizar o resaltar diferentes partes del discurso.

Ekman y Friesen (1969), establecieron la siguiente clasificación de los movimientos de la kinésica (Valbuena, s.f.):

- Emblemas: movimientos corporales que tienen un significado verbal definible compartido culturalmente. Algunos ejemplos son: El gesto de ‘Ok’, el gesto de comer llevando la mano a la boca, el gesto de dormir poniendo la cabeza sobre las manos, la sonrisa expresando felicidad, etc.
- Ilustradores: movimientos que conforman la estructura del discurso. Ilustran lo que expresa el lenguaje verbal y sirven para darle énfasis o reforzar las ideas expresadas con las palabras.
- Muestras afectivas: expresiones y gestos que tienen como objetivo principal expresar afecto. La cara es la parte más expresiva en este tipo de gestos, pero siempre va ligada a la postura corporal que acompaña el sentimiento que se quiere expresar.
- Reguladores: sirven para organizar la conversación. Establecen los turnos de palabra en el acto comunicativo. Los más comunes son: miradas, y movimientos con la cabeza (negar y asentir).
- Adaptadores: gestos que los interlocutores interiorizan para mimetizarse con la cultura que les rodea.
 - Adaptadores sociales: relacionados con roles sociales.
 - Adaptadores instrumentales: relacionados con la utilización de herramientas específicas.
 - Adaptadores de subsistencia: relacionados con las necesidades básicas (higiene, alimentación, descanso, reproducción, etc.).
 - Adaptadores evolutivos: relacionados con características fisiológicas.

La clasificación de los movimientos corporales de la kinésica es la siguiente:

Gestos faciales

Las emociones se reflejan en las expresiones faciales, especialmente en el triángulo ojos, nariz, boca. Paul Ekman y Wallace Friesen establecen seis emociones básicas universales (Martínez, s.f.):

- Alegría: la boca sonríe, las mejillas suben. Los ojos se arrugan en el lateral.
- Tristeza: comisuras de los labios curvadas hacia abajo y comienzo de las cejas arqueado hacia arriba arrugando la frente.
- Miedo: ojos muy abiertos, cejas arqueadas hacia arriba y mandíbula relajada.
- Ira: Las cejas se tensan y se juntan. La mirada es muy intensa y los ojos están algo cerrados. Se genera tensión en la mandíbula.
- Sorpresa: cejas elevadas y boca entreabierta.
- Asco: se frunce el entrecejo, por lo que las cejas se arquean hacia abajo. En muchas ocasiones se dejan ver los dientes.

Estas emociones básicas se transmiten, sobre todo, mediante la expresión facial, que transmite un alto porcentaje de la información que se comunica mediante el lenguaje kinésico.

La expresión facial hace referencia a los gestos realizados con la cara. A continuación, quedan detallados algunos de los más habituales.

OJOS

Constituyen la mirada, el componente esencial de la expresión. Se mueven en varias direcciones durante un proceso comunicativo y gracias a características como la duración y a la dirección de una mirada se concreta el punto en el que se fija la atención. Por tanto, los ojos, acompañados de las cejas, pueden expresar diferentes emociones.

Rebel (2002), realiza la siguiente clasificación:

Dirección de la mirada:

- Recta: actitud de disposición o interés.
- Hacia abajo: concentración, desconexión interna o inseguridad.
- Hacia arriba: una escapatoria o introspección de los recuerdos.
- Al vacío: perderse con el pensamiento.

Ojos erráticos (movimientos rápidos, involuntarios):

- De arriba hacia abajo: arrogancia.

- De abajo hacia arriba: miedo.

Contacto con la mirada:

- Largo: interés o curiosidad insistente.
- Corto: timidez o inseguridad.
- Alternante: querer estar en cualquier otro sitio.
- Falta: concentración, miedo o arrogancia.

Párpados:

- Muy abiertos: miedo, sugestión.
- Normal: actitud de disposición.
- Bajados: atención, aburrimiento o molestia.
- Movimiento frecuente: nerviosismo.

Cejas:

- Levantadas: arrogancia, incredulidad o terror.
- Cerradas: ira.

BOCA

“La sonrisa es una de las más sencillas, la más fácilmente reconocible, y sin embargo confusa, de las expresiones faciales” (Ekman y Friesen, 1982).

Tiene la capacidad de expresar muy diversas emociones. La sonrisa aporta personalidad y gracias a ella se pueden percibir algunos rasgos del carácter de los interlocutores. Cuando una persona sonrío a menudo genera atracción en los demás por ser percibida como sociable. Esto genera cierto grado de confianza y además posee un fuerte efecto espejo, fomentando las respuestas positivas.

En este ámbito Rodríguez (2006) afirma que los psicólogos han llegado a establecer hasta 180 tipos diferentes de risa, el doctor Ronald E Riggio (2016) enumera los cinco tipos principales de sonrisa:

- La sonrisa de Duchenne: recibe su nombre del médico francés Guillaume Duchenne, quien detectó esta mueca labial mientras investigaba sobre la fisiología de las expresiones faciales en el siglo XIX. Se usa este término para describir la verdadera sonrisa de la felicidad. Además de las esquinas levantadas de la boca, que estereotípicamente se asocian con una sonrisa, la sonrisa Duchenne se identifica por los ojos estrechos y felices que dejan arrugas, o "patas de gallo".

- Sonrisa falsa: esta sonrisa carece de la implicación visual de la sonrisa de Duchenne y sugiere que la persona está fingiendo verdadera felicidad. Son ligeramente asimétricas y los ojos no están sincronizados. Suele sonreírse antes o después del momento exacto en que debería producirse, la duración suele ser más larga y de una apariencia más brusca.
- Sonrisa incómoda: cuando las personas se sienten incómodas, como cuando alguien dice algo inapropiado, pueden sonreír para ocultar su verdadera sensación de incomodidad. Se caracteriza por los ojos bien abiertos, labios cerrados y la comisura ligeramente echada hacia atrás en lugar de elevada.
- Sonrisa seductora: Riggio, en su investigación sobre la seducción, mostró que cuando las personas tratan de ser seductoras, típicamente muestran un efecto positivo - una leve sonrisa que acompaña al contacto directo con los ojos, con una mirada lenta, pero manteniendo la sonrisa.
- Sonrisa sarcástica: esta sonrisa sugiere una emoción positiva (comisura hacia arriba), pero los ojos a menudo la delatan: hay una mirada de desdén. A veces, una sonrisa sarcástica puede parecer torcida, demostrando las emociones conflictivas de la diversión y el desagrado.

Otros gestos similares a la sonrisa son:

- Labios fruncidos: indica un parcial o total desacuerdo con la conversación.
- Morder el labio inferior: indica nerviosismo.
- Labios ladeados: Expresan duda.

NARIZ

Aunque no aporta tanta información como los ojos o la boca, es un elemento que puede enfatizar la expresión de algunas emociones o pensamientos. Por ejemplo: la dilatación de las aletas puede expresar enfado, o arrugar la nariz puede expresar rechazo (Rebel, 2002).

Gestos corporales

Aunque los gestos corporales pueden formar parte del diálogo de manera intencionada, en muchas ocasiones se realizan sin ninguna intención. Los elementos físicos que más gestos realizan son la cabeza, los brazos, las manos y las piernas. Lita Gordillo (2019) en su libro “Cómo analizar a las personas” hace un análisis de los gestos corporales en los que se basa este trabajo de investigación:

CABEZA

La posición de la cabeza lleva a comprender intenciones reales, se puede descubrir si la persona es altiva, si pretende influenciar o está fingiendo. A continuación, se pueden observar algunas de las posturas comunes y sus significados:

- Levantar la cabeza con la barbilla hacia delante: a través de este gesto, la persona expresa agresividad y poder.
- Asentir con la cabeza: muestra sumisión y transmite sensaciones positivas, que además comunican interés y consenso. Sin embargo, si se realiza seguida y rápidamente puede significar que ya ha escuchado suficiente.
- Ladear la cabeza: expresa sumisión dejando la garganta expuesta. En cierto modo, si se realiza mientras se escucha, puede aumentar la confianza del interlocutor si se asiente a la vez con la cabeza; además, puede sugerir interés durante el coqueteo.
- Apoyar la cara en las manos: el único objetivo es exponer, mostrar la cara a la otra persona, por lo tanto, demuestra atracción.
- Apoyar la barbilla sobre la mano: esta postura puede dar a entender dos cosas, la primera es la evaluación de lo que se está diciendo. Se puede asegurar este significado si la palma de la mano está cerrada. La segunda es la pérdida de interés o aburrimiento, la mano en este caso estaría abierta.

BRAZOS

Junto a las manos, los brazos son usados para la mayoría de movimientos que realiza una persona. Además, se utilizan como defensa.

- Cruzar los brazos: esta postura denota desacuerdo, rechazo, también puede mostrar falta de confianza e inseguridad.
- Cruzar un solo brazo para sujetar el otro: falta de confianza en uno mismo, también puede significar necesidad de afecto.
- Brazos cruzados con los pulgares hacia arriba: muestra una actitud defensiva de una persona orgullosa.
- Cruzar las manos por delante de los genitales: normalmente es adoptada por los hombres porque les brinda seguridad en situaciones de vulnerabilidad.
- Manos unidas por detrás de la espalda: muestra confianza y ausencia de miedo.

PIERNAS

Juegan un papel muy importante en el lenguaje no verbal. Al estar más alejadas del sistema nervioso central, la parte racional tiene menos control sobre el movimiento de éstas (Forner, 2014).

- Poner el pie adelantado: señala a la persona que considera más atractiva o interesante.
- Piernas cruzadas: denota una actitud defensiva y cerrada.
- Postura sentada con una pierna elevada y apoyada en la otra: muestra una actitud competitiva, transmite que se está preparado para una discusión.
- Piernas muy separadas: trata de transmitir dominancia, forma de “marcar territorio”.
- Postura sentada con las piernas enroscadas: puede transmitir timidez e introversión.
- Postura sentada con una pierna encima de la otra en paralelo: sugiere coqueteo, sensualidad.

POSTURA CORPORAL

En general, es la forma que el cuerpo de una persona adopta normalmente. Una postura relajada transmite seguridad y naturalidad, mientras que una postura en tensión puede expresar inseguridad. Hay varios tipos de posturas corporales, Sánchez (2015) en su libro desarrolla las categorías posturales según Mehrabian:

- Acercamiento: inclinación del cuerpo hacia delante, puede significar proximidad, cercanía o agresividad.
- Retirada: alejarse o moverse hacia otro lado, indica rechazo o miedo.
- Expansión: se caracteriza por expandir el pecho, tronco recto, cabeza erguida y hombros elevados; muestra una actitud desafiante, narcisista, arrogante o fría.
- Contracción: consiste en encogerse, tronco hacia delante, cabeza y pecho hundidos, hombros y brazos colgando; indica querer pasar desapercibido, abatimiento, derrota o depresión.

2.3.2.2 Paralingüística

El paralenguaje podría definirse, siguiendo a Poyatos (1994:28, vol. II) como:

Las cualidades no verbales de la voz y sus modificadores y las emisiones independientes cuasiléxicas, producidas o condicionadas en las zonas comprendidas en las cavidades

supraglóticas (desde los labios y nares hasta la faringe), la cavidad laríngea y las cavidades infraglóticas (pulmones y esófago) hasta los músculos abdominales, así como los silencios momentáneos, que utilizamos consciente o inconscientemente para apoyar o contradecir los signos verbales, kinésicos, proxémicos, químicos, dérmicos y térmicos, simultáneamente o alternando con ellos, tanto en la interacción como en la no-interacción [...].

Poyatos (1994), establece una clasificación de las cualidades primarias del sistema paralingüístico centrada en las características de la voz humana que están directamente relacionadas con otro tipo de factores como son el sexo o la edad que condicionan diferentes aspectos como por ejemplo el timbre, las anomalías, los aspectos psicológicos o la introversión.

Cestero (2006), apunta que los modificadores fónicos, los tipos de voz y las cualidades físicas del sonido pueden aportar a la expresión oral información para identificar el matiz, el contenido y el sentido de un enunciado. Pone de ejemplo la expresión “sé lo que quieres decir”, que puede comunicar entendimiento, alegría, desprecio o desilusión, dependiendo del tono o la duración de los sonidos, también puede estar influido por el tipo de voz, susurrante, temblorosa o gritona.

En su libro “La comunicación no verbal II. Paralingüística, kinésica e interacción” de 1994, Poyatos define las diferentes categorías del paralinguaje:

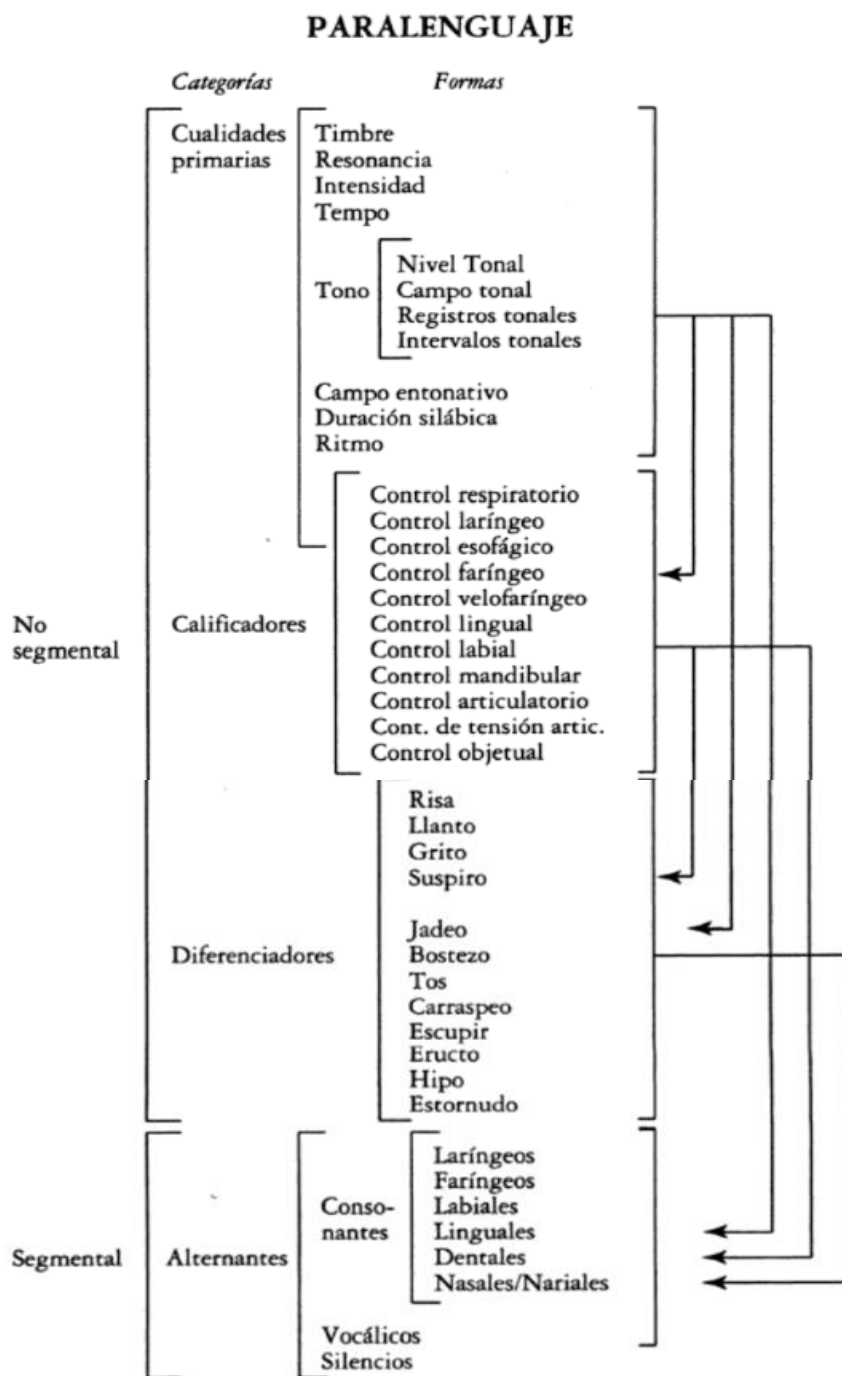


Fig. 1.1. Paralinguaje

[29]

Fuente: POYATOS, F. (1994): La comunicación no verbal, Volumen 2. Ediciones AKAL. Pág. 29.

Las cualidades primarias de la voz están condicionadas por factores biológicos, fisiológicos, psicológicos, socioculturales y ocupacionales, pueden variar por diversos motivos que se desglosan a continuación (Poyatos, 1994):

Timbre: es la cualidad que nos permite distinguir la voz de diferentes personas gracias a la diferencia en la altura de los sonidos. El timbre de cada persona depende de las características de sus cuerdas vocales. Podemos medir el timbre de la siguiente manera: muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto.

Resonancia: la resonancia en la voz de cada persona viene proporcionada por las características de sus resonadores naturales, es decir de las diferentes partes del cuerpo donde la voz vibra al ser proyectada. La resonancia está condicionada al cuerpo humano y depende del tamaño de algunas de sus cavidades. De esta forma se pueden establecer diferentes tipos de resonancia: oral, faríngea o nasal.

Intensidad o volumen: este aspecto depende directamente de la cantidad del flujo de aire que la persona emite al hablar. Al variar este aspecto en el discurso comunicativo se pueden expresar diferentes emociones o establecer intenciones precisas. La intensidad vocal viene determinada por la constitución física.

Tempo: se trata de la velocidad a la que el emisor habla. Normalmente este aspecto viene dado por el estilo comunicativo de cada hablante, aunque su uso en un discurso puede ser intencionado.

Tono o registro: es lo que normalmente se conoce como tener una voz aguda o grave. Esta característica de la voz viene dada por la frecuencia de la vibración de la onda sonora que la voz produce al emitirse, es decir, de la cantidad de vibraciones por segundo. A más vibraciones, más aguda será la voz, y a menos vibraciones, más grave.

Campo entonativo: es una cualidad que cada hablante puede aportar o no al discurso mediante la utilización de la entonación. Se pueden distinguir dos tipos de discurso: monótono y melódico.

Duración silábica: alargamiento o acortamiento de sílabas para dar diferentes intenciones al discurso.

Ritmo: puede ser suave o agitado y depende directamente de la fluidez del discurso.

Los calificadores de la voz constituyen los distintos tipos de ésta, son transformaciones de la cavidad bucal, nasal o faríngea, abarcan desde sílabas puntuales a discursos enteros. Se han analizado varios grados para identificar los medios de control y los tipos de voz de cada individuo, voz susurrante, tensa o confusa - entre otras - que se dividen según los controladores (Grupo CRIT, 2003).

Los diferenciadores de la voz son reacciones fisiológicas o emocionales, como la risa, el suspiro, el grito, la tos, el carraspeo, el bostezo, el llanto, el sollozo, el jadeo, el escupir, el eructo, el hipo, el estornudo o el castañeteo de dientes. Producen sonidos que aportan un sentido o un significado a lo que se está comunicando, pueden variar según las diferentes culturas (Grupo CRIT, 2003).

Los alternantes de la voz son los elementos cuasi-léxicos, son vocalizaciones o consonantizaciones que no aportan contenido léxico, pero son funcionales ya que se utilizan con un valor comunicativo general. Consideramos signos alternantes las interjecciones, onomatopeyas, emisiones sonoras como sisiear o roncar y muchos otros sonidos (hmm, ajjj, uff) (Grupo CRIT, 2003).

Por último, silencios y pausas, la ausencia de sonido también comunica. Pueden dar énfasis o regular una conversación, se acentúan palabras, ideas o emociones, por lo que tienen cierto valor comunicativo. Hay culturas que dan mucha importancia a estos silencios, como la japonesa, mientras que otras los temen (Grupo CRIT, 2003).

2. 4. La comunicación no verbal en distintas culturas

En relación con la comunicación no verbal se pueden apreciar diferentes códigos corporales directamente relacionados con el entorno cultural del hablante, lo que puede dificultar un proceso de comunicación entre personas de diferentes culturas.

Efron (1941) hace referencia a la importancia de la influencia de la cultura en la expresión no verbal (Gómez y Herranz, 2011), Knapp (1982) apoya esta teoría y afirma que el comportamiento viene definido tanto por factores genéticos como por el entorno cultural.

Cada cultura tiene su propio lenguaje no verbal. Las diferencias pueden ser desde muy sutiles hasta muy evidentes. Estas diferencias generan, en muchas ocasiones, interferencias en el proceso de comunicación y suponen por tanto un reto para la comunicación no verbal entre personas de diferentes culturas.

En el sector hotelero se da gran importancia al dominio de varios idiomas que permitan a los profesionales relacionarse con clientes de diferentes países y culturas. Al igual que los idiomas, el conocimiento del lenguaje corporal de las diferentes culturas puede evitar ciertas interferencias y confusiones en la comunicación.

En muchas ocasiones, el lenguaje no verbal solo puede ser interpretado mediante referencias culturales, es decir, por personas de la misma cultura que el hablante.

Como apuntan Lustig y Koester (1996), las diferencias entre culturas son de varios tipos:

- Existen movimientos y gestos y posturas corporales muy específicos en las diferentes culturas.
- Cada cultura utiliza diferentes expresiones en diferentes situaciones. En cada cultura las expresiones positivas y negativas están reguladas de diferente manera, así como las expresiones preferidas y las prohibidas.
- Cada cultura interpreta los comportamientos no verbales de una manera diferente.

Como ejemplo para ilustrar estas diferencias, la V de victoria realizada con los dedos índice y corazón tiene un significado positivo en muchos países y está considerado como un signo ofensivo y con connotaciones negativas en otros países como Inglaterra o Nueva Zelanda (Ballester, 2014).

La realización de un círculo con los dedos índice y pulgar significa en Estados Unidos y otros países Ok, mientras que, en países como Brasil, Australia, Irán, Nigeria o Grecia, está considerado como un gesto obsceno. En Japón, sin embargo, significa “dinero” y en el sur de Francia significa “sin valor”. El gesto que en España se utiliza para decir que hay mucha gente en un lugar (juntando las yemas de los dedos varias veces), en Bélgica significa “miedo”. Otro ejemplo muy característico es que el movimiento de la cabeza para asentir o negar tiene un significado completamente diferente en los países de balcánicos (Martín, s.f.).

Las características específicas del lenguaje no verbal de una cultura no se aprenden mediante un proceso verbal, sino que se extraen de la observación directa y de la experiencia. Como describe Hall (1981), los elementos básicos principales de una cultura son adquiridos mediante el lenguaje no verbal, por lo que generalmente su adquisición es inconsciente, y no se cuestionan (Rulicki y Martín, 2012).

En los procesos de comunicación entre personas de diferentes culturas es habitual que haya confusiones a causa de la incorrecta interpretación de los mensajes no verbales ya que los seres humanos por naturaleza generan una reacción emocional hacia las vulneraciones de lo que se percibe como natural. Es por esto por lo que, Samovar y Porter (2000), establecen al menos dos tipos de relación entre la cultura y la comunicación no verbal: La cultura de una persona es la base de sus comportamientos no verbales y la forma en que los interpreta y comunica, y además determina en que momentos los diferentes elementos de la comunicación no verbal son apropiados y en qué momentos son considerados como algo negativo (Vilà, 2012).

Morris, Collett, Marsh y O'Shaghnessy establecen una clasificación de veinte gestos realizados con las manos que se pueden encontrar en diversas culturas pero que tienen un significado muy diferente en cada una de ellas (Samovar, Porter, y Stefani, 1998). El estudio realizado por Samovar y otros (1998) también detalla los 247 gestos utilizados en la comunicación no verbal en los países árabes.

Como se ha mencionado anteriormente, los gestos pueden agruparse según Ekman y Friesen (1969), en tres categorías según su grado de expresividad comunicativa: emblemas, ilustradores y reguladores.

Los emblemas pueden expresar su significado por sí mismos. Un claro ejemplo de emblema es el símbolo de victoria (con los dedos en forma de uve). La cantidad de emblemas que posee el sistema no verbal, así como su significado, puede ser muy diferente en cada cultura. Por ejemplo:

Según Knapp (1982), Los estudiantes norteamericanos encuestados con este fin, realizan una media de 100 emblemas, mientras que los estudiantes israelíes, realizan hasta 250. En cada país, el emblema de señalar se realiza de manera completamente diferente dependiendo de la cultura que rodea a los hablantes. En España y Norteamérica se señala utilizando el dedo índice, pero en Alemania, en cambio, se utiliza el meñique, y en Japón, la palma de la mano (Hernández, 1999).

Los ilustradores tienen la función de ilustrar, como su propio nombre indica, lo que se expresa con el lenguaje verbal. Es decir, enfatizan o dan más información acerca de lo

que se dice con las palabras. Dibujar un círculo en el aire para hablar de algo global o algún objeto al indicar una dirección son gestos ilustradores.

Los gestos espaciales son mucho más conscientes que los anteriores. La diferencia entre culturas en este tipo de gestos reside en la frecuencia con la que se usan.

- Las muestras de afecto que se transmiten esencialmente por medio del rostro o por la postura corporal (Carmona, 2019)
- Los adaptadores, como su propio nombre indica, tienen funciones adaptativas en el proceso de comunicación. Algunas de estas funciones son: controlar las emociones, establecer contactos sociales, cubrir una tarea instrumental como coger un objeto, descargar tensión, manifestaciones hacia los demás como protección, agresión, etc. (Chóliz, 2005).
- La postura puede interpretarse de diferentes maneras según el entorno cultural. Como apunta Samovar (1998), cruzar las piernas puede ser ofensivo en países como Ghana o Turquía mientras que en otros países es algo muy habitual.
- Las expresiones faciales representan los estados de ánimo. Como afirman Chen y Starosta (1998), una expresión facial puede interpretarse de diferentes maneras en función del contexto cultural en que tiene lugar. En Japón, la sonrisa expresa felicidad y es también la manera en la que se busca eludir una situación molesta.
- La oculésica estudia las miradas en los procesos comunicativos. Según Serrano (2003), una de las partes esenciales de la comunicación no verbal en la cultura española es la mirada. Cada cultura tiene un registro y una regulación diferente respecto al contacto visual. El contacto visual directo puede transmitir sensación de confianza o por el contrario mostrarse como símbolo de respeto. Esto varía con relación al tipo de mirada (Vilà, 2008).

Como apunta Dodd (1991), según aspectos de la proxémica, que estudia las distancias físicas en los procesos de comunicación, cabe la distinción de tres tipos de espacio:

- Espacio fijo: determinado por valores del entorno cultural. Por ejemplo, el tamaño de un despacho está normalmente relacionado con el poder, o la posición en un sistema jerárquico.
- El espacio semifijo engloba objetos móviles como, por ejemplo, los muebles.

- Un espacio móvil puede variar enormemente entre una cultura y otra. En China y otros países asiáticos las sillas en una reunión están situadas en paralelo, para que no exista contacto visual con las otras personas.

Esta manera de distribución del espacio está directamente relacionada con aspectos de la territorialidad. La territorialidad es el instinto que desarrollan las personas de proteger el espacio.

Como apunta Hall (1990), la proxémica es el uso que hacen los comunicadores del espacio personal. De esta manera se pueden establecer diferentes categorías según el área de actuación establecida. La distancia íntima es muy característica de relaciones con personas muy cercanas como por ejemplo pareja o miembros de una familia. La distancia personal se da en situaciones sociales del día a día como en el trabajo, en reuniones con amigos, etc. La distancia social, en cambio, es la que suele establecerse en ambientes como tiendas u hoteles (Pérez, 2010).

La distancia sufre variaciones en función de la procedencia de los hablantes, pues está también condicionada por el entorno cultural. Por ejemplo, existen países en los que la distancia entre los hablantes es muy poca, mientras que, en otros, el espacio personal es esencial y la distancia entre las personas que mantienen una conversación es más grande. En los países árabes y latinos la distancia entre hablantes es pequeña, mientras que, en los anglosajones y escandinavos se establece un gran espacio personal (Soler, 1990). Algunos de estos ejemplos quedan claramente evidenciados en expresiones lingüísticas del tipo ‘‘Donde caben dos caben tres’’ en España, o ‘‘I need my space’’ en Inglaterra.

La distancia entre las personas se ha visto condicionada por el Coronavirus, por lo que, a día de hoy, hay una distancia interpersonal de dos metros en todos los países afectados por esta pandemia, debido al miedo de contraer la enfermedad por el riesgo que esta supone.

TACTO

Hall (1990), afirma que, según los estudios sobre las condiciones culturales de este elemento de la comunicación no verbal, la cultura norteamericana evita el contacto físico en mayor grado que la cultura latinoamericana o española, mientras que las culturas orientales suelen ser muy poco táctiles en comparación con las anteriores (Pérez, 2010).

En algunas culturas hay partes del cuerpo que evitan el contacto directo. Por ejemplo, en la cultura tailandesa tocar la cabeza no está bien considerado ya que es una parte del cuerpo establecida como sagrada, mientras que en países como Estados Unidos es muy común tocar la cabeza.

OLFATO

Según Samovar, Porter, y Stefani (1998) los olores están clasificados de formas muy diferentes dependiendo del entorno cultural en el que se den. Por lo tanto, en cada cultura, un olor puede transmitir sensaciones o emociones, e incluso mensajes muy diferentes. El olor a cebolla, por ejemplo, sirve como perfume en muchas culturas orientales, mientras que en las culturas occidentales está considerado un olor desagradable. En El Golfo de Bengala existe todo un calendario basado en olores de las diferentes épocas del año y en India oler la cabeza es un símbolo de bienvenida.

Según Hall (1990), los olores están directamente relacionados con la transmisión de emociones. Como ejemplo, en las culturas árabes oler el aliento de otra persona es un signo de relación afectiva mientras que no hacerlo se interpreta como algo negativo (Vilà, 2008).

Es por todo lo citado anteriormente por lo que es importante conocer muy bien el lenguaje no verbal para trabajar en el sector de las relaciones públicas. Y lo es especialmente en el ámbito hotelero, puesto que los hoteles son lugares dotados de una gran variedad de huéspedes procedentes de diferentes países y culturas y todos esperan ser atendidos por el personal del hotel de manera correcta, agradable y educada.

2.5 Influencia de la comunicación no verbal en las relaciones públicas: la persuasión

Como indica De Santiago (2005), la persuasión tiene como objetivo que el receptor acepte las propuestas del emisor, especialmente en el ámbito laboral y de los negocios, donde los signos no verbales se utilizan de forma estratégica.

El lenguaje corporal y la comunicación no verbal facilitan la comprensión de los mensajes, aunque también ayuda a la expresión de emociones, lo que facilita la persuasión y el conocimiento general del carácter y las reacciones del resto de los comunicadores y

permite un ajuste de la propia en función de las circunstancias y de las diferentes características del acto comunicativo.

Según Gordillo (2019), las emociones son esenciales y condicionan los procesos cognitivos, como la toma de decisiones, lo que afecta directamente al proceso de negociación y, por tanto, de persuasión.

En algunos textos retóricos del pasado ya se podían observar diferentes vías que mejoraban el proceso de persuasión y que se describían como directamente relacionadas con la actitud de la persona que persuade y el efecto que ésta tenía en el receptor de los mensajes. En el mundo antiguo los escritores clásicos utilizaban las palabras *ethos*, para referirse al hablante y la actitud que trata de inspirar confianza, *pathos*, a las emociones que se generaban en los oyentes, y *logos*, que se refería al razonamiento lógico del mensaje que se intenta transmitir en un discurso comunicativo o retórico (Lobato, 2019).

A continuación, se detallan algunos de los signos más característicos del lenguaje no verbal en una relación pública según Pease y Pease (2011):

- Cruzar los brazos: indica una actitud objetiva y cerrada. Diferentes estudios demuestran que, durante un discurso, las personas que se cruzan de brazos terminan recordando más de un 30% menos del contenido que las personas que han mantenido los brazos sin cruzar. Así mismo, estas personas se muestran mucho más críticas y duras con la persona que habla. Por tanto, una persona que se siente enfadada, triste, atacada o despreciada tenderá a cruzar los brazos encima del pecho en su lenguaje no verbal. Por lo citado anteriormente cabe añadir que el gesto de cruzar los brazos no es útil dentro del mundo de las relaciones públicas y está considerado como negativo y característico de un lenguaje no verbal cerrado. Si en un proceso de comunicación el interlocutor o alguna de las personas del público con el que se está manteniendo una conversación se cruza de brazos, lo ideal es generar su implicación física en la conversación o conferencia como, por ejemplo: ofreciendo un vaso de agua, tendiendo un bolígrafo o realizando una pregunta de respuesta a mano alzada.
- Contacto de la mano con la cara: tras haber estudiado esta característica del lenguaje no verbal en las relaciones públicas se han obtenido resultados que indican que es un gesto con connotaciones negativas. En el mundo occidental, en un alto porcentaje de ocasiones, los gestos en los que las manos están en contacto

con la cara se dan en situaciones en las que el hablante no está diciendo la verdad. En cambio, en muchos países asiáticos, se evita el contacto de la cara con las manos por motivos relacionados con la religión, actualmente, por motivos de salud, se ha convertido en algo global. También se ha observado un mayor movimiento de los pies asociado a la mentira.

Al mentir o sentirse inseguras acerca de lo que están diciendo, las personas pueden tener diferentes reacciones involuntarias como taparse la boca, tocarse la nariz, frotarse los ojos, tocar la oreja, rascarse el cuello.

Todo esto indica que es importante que, en una relación pública, el comunicador esté alerta para tratar de no llevarse las manos a la cara. Si durante una conversación el interlocutor realiza este tipo de gestos, viene bien preguntar si está todo claro o tiene alguna cuestión.

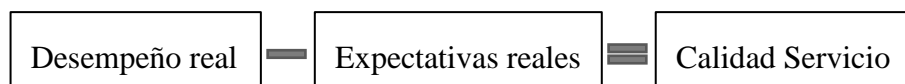
- Ladear la cabeza significa que el oyente está interesado en la conversación.
- Poner una mano en la mejilla, que el oyente valora de forma positiva lo que está escuchando.
- Morder las gafas o un boli o morder los labios, indica que la persona que escucha va a tomar una decisión, o que no sabe que responder y está evitando tomarla.
- Inclinación hacia delante: cuando la persona toma esta actitud, puede ser un signo de que quiere marcharse.
- Pulgares fuera de los bolsillos, solapas o tirantes: indican una actitud autoritaria y de superioridad. La utilización de este gesto puede resultar arrogante.
- Manos detrás de la cabeza: indica que la persona tiene conocimientos previos sobre el tema que quiere demostrar. Conviene hacer preguntas del tipo, ¿puede contarme algo sobre su experiencia acerca de este tema?
- Cuando una persona tiene su mano en un lado de la cara con el dedo pulgar bajo la barbilla y el índice apuntando hacia arriba, conviene preguntar si tienen alguna duda o su opinión sobre el tema; ya que es un gesto que indica evaluación o crítica.
- El cuello de la camisa: el enfado, la molestia, la decepción, o la retención de alguna emoción o sentimiento negativos acerca de la información recibida, pueden provocar que la persona que escucha sienta la necesidad de apartar el cuello de la camisa de la piel. En este caso es buena idea preguntar al oyente cuál es su opinión.

- Dolor en la nuca: esto sucede en momentos de frustración o tensión y la persona que lo siente tiende a llevarse la mano hacia la nuca.
- Parpadeo lento: indica que probablemente la persona que escucha tiene un aire de superioridad o se siente superior al hablante.
- Una pierna en la silla: puede indicar bien que la persona está relajada, o bien que siente confianza. También puede indicar un estado de indiferencia. Para conocer con más detalle el significado del gesto habría que analizarlo dentro del contexto comunicativo en el que tiene lugar.
- Frotarse las manos lentamente: si la persona se frota las manos rápidamente este gesto indica excitación ante la conversación. En cambio, si la persona se frota las manos lentamente significa que quiere aprovecharse o sacar beneficios de la situación.
- Sentarse a horcajadas en una silla, indica dominio y superioridad.

Como indican Pease y Pease (2011), es muy importante que el análisis de todos los gestos o indicadores de comunicación no verbal sea general, es decir, que se analicen dentro del contexto en el que tienen lugar y no de forma aislada, y siempre teniendo en cuenta el conjunto de gestos que realiza la persona y en qué contexto cultural.

2.6 Servicio de calidad en hoteles

Según Zeithaml y Bitner (2000) la calidad de servicio es definida como la percepción que tiene el cliente sobre el servicio recibido. Esta percepción se obtiene de la divergencia entre las expectativas previas que tienen los clientes del servicio y el desempeño real. Sin embargo, los huéspedes no perciben la calidad de servicio como un concepto unidimensional, si no que separan la información en diferentes dimensiones (Mora, 2011).



Fuente: elaboración propia, 2020.

Dimensiones del Modelo Servqual.

El modelo Servqual agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio (Parasuraman, Berry, y Zeithaml, 1988).

- **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas y el personal. Las herramientas o equipos utilizados para proporcionar el material de servicio y comunicación. En otras palabras, todo material que se usa para dar una percepción precisa del servicio.
- **Fiabilidad:** esta es la consistencia del rendimiento del servicio, que genera confianza, desde la primera vez que el servicio se realiza correctamente a la capacidad de la empresa para cumplir sus promesas. Es la capacidad de llevar a cabo el servicio prometido de manera fiable y precisa.
- **Capacidad de Respuesta:** esta es la voluntad por parte del empleado de asistir al cliente y proporcionar un servicio rápido.
- **Seguridad:** la capacidad de conocimiento y cortesía de los empleados hacia los clientes, su capacidad para inspirar confianza.
- **Empatía:** es una cualidad del empleado para cuidar al cliente y prestarle atención individualizada. La capacidad de ponerse en el lugar del cliente viendo las cosas a través de sus ojos. Tratar a los clientes como individuos, dándoles un servicio personalizado.

Diversos estudios en gestión de servicios han demostrado que la percepción de la calidad, a través de los ojos del cliente, está formada por un juicio de muchos encuentros con una misma organización.

Mary Gober (2000) determina doce dimensiones esenciales a ser cubiertas para los clientes, de forma que, todos los esfuerzos comunicativos deben ir orientados a satisfacerlas. Estas son:

1. Control: los clientes necesitan sentir el control de la situación y que no son manipulados ni tratan de llevarles ventaja por su posición de mayor conocimiento.
2. Objetivos: los huéspedes necesitan sentir que todo lo que hacen está ayudándoles a cumplir sus objetivos.
3. Autoimagen: los consumidores necesitan sentirse a gusto consigo mismos en su vida diaria. Quieren pensar sobre sí mismos que hacen lo correcto y que son inteligentes y competentes.

4. Justicia: una de las motivaciones más fuertes de un cliente es el sentimiento de justicia. Quieren sentir que en la transacción del servicio son tratados de forma justa y apropiada en comparación con los demás.
5. Cercanía: los proveedores del servicio han de ser cercanos, educados y crear un entorno de confianza, pues hace sentir mejor a los clientes.
6. Conocimiento: los clientes siempre quieren saber qué está pasando y porqué. Dar información de lo que pasa en todo momento evitará frustraciones y enfados en medio de la transacción del servicio.
7. Seguridad: los huéspedes tienen la necesidad de sentirse seguros y a salvo. Les gustan las situaciones predecibles, familiares y en las que saben lo que va a pasar.
8. Reconocimiento y aprobación: a los clientes les gusta tener aprobación y aceptación de los demás. Ser elogiados y el reconocimiento de los que les rodean es una de sus mayores motivaciones.
9. Importancia: a todos los clientes les gusta sentirse importantes y esenciales. En las situaciones en las que se les provee de un servicio quieren ser reconocidos por su importancia y no ser ignorados o tratados como poco importantes. Les gusta ser atendidos con rapidez y tomándose la consideración apropiada.
10. Aprecio: a los clientes les gusta sentirse apreciados, especialmente cuando invierten una gran cantidad de tiempo, dinero y energía en algo.
11. Pertenencia: a los clientes les gusta sentirse identificados con las organizaciones y que colaboran con los que les rodean. El hecho de reconocer a los clientes habituales, saludarlos por su nombre y conocer sus gustos, satisface a los clientes y fomenta el sentimiento de pertenencia.
12. Honestidad: los clientes tienen una importante necesidad de sentir confianza en los empleados de las compañías, debido a que muchos de los clientes han sido víctimas de publicidad engañosa, de promesas incumplidas y de servicios de poca calidad (Gómez, 2014).

A la hora de determinar la necesidad de un cliente es imprescindible preguntar, escuchar y observar (Gober, 2000). Esto demuestra la importancia de las diferentes vías de comunicación a la hora de interactuar y conocer a un cliente.

El filósofo y profesor canadiense McLuhan (1964), reconocido por sus estudios pioneros en el análisis de temas de información y comunicación, sostenía que “el medio es el mensaje”. Pizzolante (2001) afirma que la utilización del lenguaje y de la comunicación

humana es, además, medio para motivar, persuadir, convencer, comprometer ideas, facilitar procesos y armonizar puntos de vista (Cardozo, 2007). Es un medio para alcanzar objetivos claramente planteados, es un intercambio de valores, un intercambio racional y emocional, verbal y no verbal, un intercambio de silencios, palabras, gestos, intereses y compromisos (Blanco, 2017)

En la mayoría de las organizaciones la suma de la comunicación comercial y la de empleado y cliente (organizacional) genera una impresión global de la misma, creándose, en consecuencia, una percepción negativa o positiva de la organización, lo que afecta indudablemente su imagen. La aceptación de este hecho por parte de algunas organizaciones, ha llevado a la necesidad de crear mayor coherencia en todas sus formas de comunicación (Briceño, Mejías, y Godoy, 2010).

Como ejemplo de reforzar el esfuerzo comunicativo hacia los clientes, el Presidente Ejecutivo de Ritz-Carlton creó un léxico de frases para sus empleados, para su utilización durante las conversaciones con clientes, lo que ayudó a la cadena en el refuerzo de la marca y a generar una impresión global mejor de la misma mediante la comunicación organizacional.

El lenguaje que se utiliza con los clientes debe hacerles sentir cómodos, no debe utilizarse para dominarlos, por lo que se debe intentar evitar lenguaje altivo o coactivo y escuchando siempre lo que el cliente tiene que decir.

El personal deberá concentrar los esfuerzos en los momentos clave: primeras y últimas impresiones y los momentos vividos tras una queja o un fallo en el servicio (Inghilleri y Solomon, 2010).

Así pues, Pizzolante (2001) afirma que ningún sistema de comunicaciones funcionará adecuadamente si no ha sido elaborado para la propia organización, tomando en consideración la estructura organizacional y la cultura corporativa, previa consulta con el personal clave, y habiendo garantizado muy claramente la necesaria participación de todos los involucrados, empezando por los directivos de alto nivel (Cardozo, 2007).

2.6.1 La figura de Guest Experience

La definición de Guest Experience o Experiencia de huésped, son todas las experiencias que el huésped viva con el hotel. “El contacto que tiene un cliente o potencial con nuestra marca” (Cesae, 2016).

Cuando el cliente entra en contacto con un hotel se quedará con una sensación positiva o negativa, según el trato y la experiencia recibidos. De ello dependerá su relación con la marca, si recomendará la experiencia o por el contrario difundirá un pensamiento negativo (Cesae, 2016). El cliente ha evolucionado durante los últimos años, ha aumentado enormemente la exigencia, por lo tanto, se están renovando las estrategias para alcanzar la satisfacción de este nuevo huésped.

La gran oferta de mercado hace que los clientes tengan más opciones, por lo que es más probable que elijan la opción que cubra de mayor y mejor forma sus necesidades, una opción que conecte con sus valores. Por lo tanto, el público objetivo va cogiendo más importancia para cada hotel, ya que se intenta conectar de una forma más directa.

La figura del Guest Experience ha ido ganando terreno como gestor de las herramientas y puntos relevantes para la experiencia del cliente, es la persona, o el departamento, encargado de hacer que cada cliente disfrute de la experiencia, de superar sus expectativas. Está considerado como uno de los mejores canales o vías de comunicación con el huésped, además de una de las mejores estrategias de venta dentro del hotel.

El trabajo se basa en brindarle al cliente un servicio cercano y personalizado, que comienza cuando el cliente empieza la búsqueda y realiza la reserva, y continúa hasta que, una vez el cliente ha abandonado el hotel se post-contacta con él. El objetivo es fidelizar al huésped, conseguir que lo recomiende y que repita su estancia. Esto puede transformarse en una subida del tarifario del hotel (Barceló, 2018).

Durante la estancia esta figura es la encargada de gestionar todas las necesidades de cada cliente, resolver cualquier posible incidencia e incluso, transformarla en algo positivo. Lo que se pretende conseguir es una experiencia 360°. Con esto no solo se incluye el ciclo de pre-estancia, estancia y post-estancia, también se incluyen las experiencias vividas en el hotel, tanto en la parte gastronómica como de alojamiento, actividades o arquitectura sensorial.

Esta “experiencia final” es, por lo tanto, la suma de todas las impresiones que el huésped va adquiriendo durante su contacto o interacción con el hotel (Cortés, 2018).



Knowing your guests is foundational to the other elements and a requirement to delivering upon the next generation of customer experience.

* Satisfaction scores refer to how satisfied guests report themselves to be (based on a scale of 100).

Fuente: Reichheld, A., y Jennings, S. (2018). *Next-gen hotel guests have checked in*. Deloitte.

Hay una notable falta de documentación en lo referente a esta figura, en el punto 5.1.2 de esta investigación se desarrollan las funciones principales que han proporcionado los profesionales del sector entrevistados. Esta figura es relativamente nueva en el sector y la obtención de información se ve dificultada por ello, aun así, se da gran importancia a estos profesionales ya que su trabajo se ve reflejado en los resultados. Es un departamento en desarrollo, avanzando a pasos agigantados y con una presencia exponencial en el sector.

3. Preguntas y objetivos

3.1 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación son uno de los primeros pasos que un investigador tiene que dar antes de iniciar el estudio que se quiera hacer. La función de estas preguntas es concretar la incógnita que se quiere desvelar (Torres, s.f.). La pregunta general que esta investigación va a plantear es:

- ¿Qué grado de conocimiento y aplicación del lenguaje corporal existe en las relaciones públicas de los hoteles?

Después de esta pregunta general se desglosan tres preguntas específicas:

P₁. ¿El lenguaje corporal se incluye en las formaciones que se imparten al personal de hoteles?

P₂. ¿Se utiliza el lenguaje corporal como herramienta de comunicación en los hoteles?

P₃. ¿Los profesionales del sector hotelero consideran importante el uso del lenguaje corporal?

3.2 Objetivos

Los objetivos de la investigación son la clave para responder o resolver el problema del estudio que se está realizando. Con los objetivos se busca concretar cuáles son las tareas imprescindibles para llevar a cabo el trabajo de investigación (Zita, 2019).

El objetivo general de esta investigación es:

- Establecer en qué medida se conoce, valora y utiliza el lenguaje corporal en las relaciones públicas de los hoteles.

De las preguntas numeradas anteriormente, derivan los objetivos de investigación:

O₁. Esclarecer la inclusión del lenguaje corporal en las formaciones que recibe el personal de hoteles.

O₂. Analizar el uso del lenguaje corporal como herramienta de comunicación en hoteles.

O₃. Valorar la importancia que recibe el lenguaje corporal entre los profesionales del sector hotelero.

4. Metodología

El término metodología es un modelo aplicable que deben necesariamente seguir los métodos de investigación, es decir, es el plan con el que el científico cree que se alcanzará determinado objetivo (Raffino, 2020).

La investigación se ha realizado a partir de una revisión bibliográfica y, además, ha seguido una metodología cualitativa. Se ha hecho una investigación documental recopilando información existente sobre el lenguaje corporal, y la calidad del servicio en hoteles, en concreto, sobre el departamento de Guest Experience. Para ello se han utilizado diversas fuentes como, por ejemplo, artículos de revistas, libros, trabajos académicos, páginas web y manuales e informes hoteleros.

Con esta investigación se pretende, mediante el análisis crítico de las diferentes fuentes, proporcionar una visión global sobre esta materia.

Dicen Taylor y Bogdan (1984) que la investigación cualitativa tiene por objetivo el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven, constituyéndose por tanto un proceso inductivo (Valdellós, 2019).

La parte de investigación cualitativa se ha llevado a cabo mediante una serie de entrevistas a profesionales del sector. Para Denzin y Lincoln (2005: 643) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (Jiménez, 2012). Se ha realizado una entrevista semiestructurada, por lo que se ha preparado un guion temático para obtener la información de interés. Las preguntas se han planteado de forma abierta, de manera que el entrevistado pudiera expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guion. De esta manera las entrevistas han fluido y se han podido construir nuevas preguntas enlazando temas y respuestas.

Todas las entrevistas han seguido un mismo guion principal, con algunas modificaciones según el entrevistado para poder sacar información más concreta según su puesto o experiencia profesional.

Se ha entrevistado a ocho especialistas del mundo de los hoteles. Estas personas son relevantes para esta investigación dado que todos los entrevistados son profesionales del sector hotelero. La mayor parte pertenecen al departamento de Guest Experience, ya que

es el departamento en el que se centra este trabajo, al ser los profesionales que se encargan directamente de la experiencia del cliente, la calidad percibida y satisfacción final. Se han realizado entrevistas a profesionales de diferentes categorías, desde personal base del departamento a los managers.

Por otro lado, se han realizado entrevistas a directores y subdirectores, para entender la importancia que se da al tema planteado desde la dirección del hotel y sus conocimientos al respecto.

Por último, se ha entrevistado a Javier Pinto, quien pertenece al departamento de recursos humanos y se encarga de la selección de perfiles y formaciones internas. Es una figura que merece especial atención dada su experiencia profesional.

Por lo tanto, estas ocho personas son las más adecuadas, debido a su gran experiencia para poder responder a las preguntas planteadas.

Nombre	Cargo	Fecha	Medio
Fabien Drogue	Subdirector, Meliá Villaitana	12-05-2020	Videollamada
Leandro Delgado	Guest Experience Manager, Meliá Villaitana	14-05-2020	Videollamada
Elena García	Aura Host, ME Madrid	18-05-2020	Videollamada
Alessio Vennitti	Guest Experience, The Standar London	18-05-2020	Videollamada
Marta Olivas	Guest Experience Manager, Meliá Bilbao	18-05-2020	Videollamada
Jorge Sáez	Director de un conjunto de tres hoteles de la cadena Meliá	22-05-2020	Videollamada
Francesco Crescimanno	Guest Experience, Meliá White House London	25-05-2020	Llamada teléfono
Javier Pinto	Responsable RRHH, Meliá Villaitana	26-05-2020	Videollamada

Tabla 1. Profesionales entrevistados.
Fuente: elaboración propia, 2020.

Las entrevistas pretenden conseguir información relevante sobre la utilización del lenguaje corporal como herramienta de comunicación para los profesionales del sector. A través de ellas, queremos comprobar si se da importancia a esta parte de la comunicación y si se realizan formaciones para que el personal, sobre todo el que está en contacto directo con el cliente, pueda valerse de estos conocimientos a la hora de enfrentarse a sus funciones diarias.

La entrevista, al ser semiestructurada, ha seguido un guion base que ha podido sufrir modificaciones dependiendo del entrevistado y del curso de la entrevista en sí. En ella, se pueden diferenciar dos partes:

- La primera, se centra en contextualizar a cada entrevistado y se divide en tres preguntas: recorrido profesional, funciones según su puesto y público objetivo de cada hotel.
- La segunda, se centra en las herramientas de comunicación de las que dispone el personal. Para ello, las preguntas se han enfocado a conseguir información relativa a las formaciones sobre comunicación que han recibido a lo largo de su carrera; si en alguna de ellas se ha incluido el lenguaje corporal, si ellos como profesionales utilizan herramientas a la hora de comunicarse, y si consideran importante disponer de estos conocimientos.

Una de las modificaciones es que, a los directores y subdirectores, además, se les pregunta sobre el presupuesto que se asigna a las formaciones del personal, y a los jefes de departamento, su papel a la hora de seleccionar las formaciones que va a recibir su equipo.

Todas las entrevistas se han grabado y transcrito, contando con la autorización explícita de todas las personas entrevistadas para hacer públicas sus respuestas. En la siguiente sección se presentan los principales resultados del análisis cualitativo.

5. Resultados

Se va a proceder a realizar un análisis cualitativo de las entrevistas, realizadas a diferentes profesionales del sector, que siguen un guion similar. La primera parte de la entrevista se centra en ubicar a cada entrevistado en su puesto y hotel, ya que la relación con los clientes puede variar mucho en función del *target*, además, se considera importante saber que funciones desempeñan en el hotel y su cercanía con el cliente.

5.1 El entrevistado, el hotel y su público

5.1.1 Recorrido profesional

La primera pregunta se centra en su recorrido profesional, cinco de los entrevistados llevan diez o más años de experiencia, los otros tres llevan menos de cinco, se puede entender que la experiencia y el recorrido profesional¹, pueden suponer una diferencia a tener en cuenta.

5.1.2 Funciones principales

La siguiente pregunta trata sobre sus funciones en su puesto de trabajo actual. Aunque muchos tengan la misma categoría, las funciones siempre varían de un hotel a otro, en función del tipo de hotel o el *target*. Leandro Delgado y Marta Olivas son Guest Experience Manager, Alessio Vennitti, Francesco Crescimanno y Elena García son Guest Experience, con esta muestra de personal del departamento de Guest Experience, podemos sacar las funciones principales del mismo.

La gran mayoría, comenta que actualmente todo está cambiando y sus funciones se van a ver muy afectadas debido a la crisis sanitaria actual. Esta investigación se centra en las funciones que llevaban a cabo antes del Covid-19. Leandro Delgado respondió; “antes del virus, porque ahora estoy revisando los procedimientos y todo ha cambiado. Hasta el 14 de marzo, mi función principalmente era diseñar, gestionar e implementar la experiencia del cliente, el cliente externo, el huésped.”

Tanto Leandro como el resto de profesionales que pertenecen al departamento hablan de la experiencia 360°, que incluye desde antes de la llegada del huésped hasta después de la salida del hotel.

La respuesta de Leandro aclara que el departamento se encarga de toda la experiencia del cliente, a través de un estudio del público objetivo, se aseguran de que cada experiencia que incluye el hotel sea especial para cada huésped.

Hay un diseño, unos pasos para seguir unos procedimientos. Estudiar la experiencia del cliente para poder ofrecer a cada uno lo que busca. Para eso hacemos un estudio de todos

¹ Toda la información referida a su experiencia profesional, se encuentra en el documento, ubicado en Anexos 2, que contiene las transcripciones de todas las entrevistas realizadas.

los pasos que siguen, de cuáles son sus preferencias, que le gusta, que no le gusta y demás. Con todo eso vamos analizando un poco el cliente medio de cada hotel, para diseñar las experiencias en base a eso. Es bastante largo, pero incluye desde su experiencia gastronómica, la experiencia de alojamiento, la experiencia de entretenimiento, todo lo que son las relaciones públicas, que también forman parte de nuestras funciones, y la arquitectura sensorial, porque tiene que estar todo unido para que parezca un todo y no vaya por separado. Además, también nos encargamos de la resolución de conflictos, las incidencias (Leandro Delgado).

La gestión del cliente VIP es una de las funciones principales de las que se encarga este departamento, cada entrevistado ha comentado unos estándares o procesos que llevan a cabo cuando se trata de este tipo de cliente, por lo general hay una clasificación que los diferencia por niveles de importancia. Elena García nos habla de la gestión que realizan en el Hotel ME Madrid para el cliente VIP:

Consideramos VIP a los huéspedes que son repetidores o que están en suite, a lo mejor a algún cliente que sobresale del resto de reservas que tuviéramos. Con ellos hacemos un trato personalizado, damos la bienvenida, hacemos contacto directo con el cliente, hablamos con él, conocemos necesidades, expectativas, etc. Antes de que lleguen preparamos su habitación, gestionamos si hay alguna petición especial y todo eso lo conseguimos pre-contactando al cliente.

Elena también habla de la experiencia completa, en el texto citado anteriormente comenta la primera parte, en la que se clasifica y pre-contacta, además, añade que: “a partir de ahí ya intentamos personalizar todo lo que el cliente va a vivir durante la estancia en el hotel. Y una vez se marcha, cerramos el círculo preguntándole como ha ido todo.”

El departamento se apoya en unos análisis de calidad, que realiza a través de diferentes herramientas. Los datos se consiguen tanto de redes sociales, con los comentarios que han realizado los clientes sobre la estancia, de encuestas que se envían a todos los clientes que recibe el hotel, como las incidencias internas, tanto positivas como negativas. Se encargan de mostrar estos resultados al resto de departamentos del hotel, para que todos sean conscientes de las áreas de mejora y, por supuesto, de los puntos fuertes.

Del análisis de las respuestas, se puede determinar que el departamento se centra en la experiencia del cliente. Desde que el cliente se plantea sus vacaciones hasta después de que se vaya del hotel. Estos profesionales están siempre a disposición del cliente, son los encargados de gestionar la experiencia y asegurarse de que, en cada área, el huésped va a

disfrutar al máximo de la estancia. Por lo tanto, es un puesto que implica estar en contacto directo con el cliente y supone saber gestionar la comunicación, ya que están expuestos a todo tipo de situaciones, no solo con el cliente externo, también con el interno.

Se ha entrevistado a puestos de dirección, ya que son los encargados del funcionamiento del hotel, de todos los departamentos, quienes marcan estrategias y objetivos. Jorge Sáez, quien actualmente es el director de tres hoteles de la cadena Meliá, explica que se encarga de supervisar la estrategia de los tres hoteles. Jorge hace una pequeña enumeración de las funciones principales que desempeña:

La cuenta de resultados, la estrategia de *Revenue Management*, asegurarme de que haya un buen clima laboral en los departamentos, mejorar las ventas adicionales, como el *upselling* (venta adicional), tanto de recepción como de *F&B* (alimentos y bebidas). Que el posicionamiento de los hoteles y la reputación online sea la mejor posible, porque eso tiene un impacto directo en el precio, y un poco llevo la estrategia en los equipos, obviamente, al llevar tres hoteles necesito a mis equipos, me gusta delegar mucho y necesito la ayuda de todo el equipo, yo estoy llevando la estrategia y supervisándola.

Fabien Drogue es el subdirector del Meliá Villaitana, un gran resort, por lo que hay una gran carga de trabajo. Define el puesto de subdirector a través de su experiencia en diferentes cadenas:

Bueno el puesto de subdirector es un poco raro, porque es un poco variable en función de los hoteles donde trabajes. En la empresa anterior en la que estuve de subdirector, tenía un puesto mucho más directivo, como la mano derecha del director, hacía de director mientras él no estaba. Aquí dentro de Meliá las funciones son más de operaciones, los aspectos más comerciales, de marketing, los lidera normalmente el director general, la parte estratégica, y los subdirectores gestionamos mucho más la parte operativa como *F&B* (alimentos y bebidas) y alojamiento. Además, supervisamos todos los departamentos y hacemos de mano derecha del director general porque en los hoteles grandes no queda de otra, pero sí es verdad que tenemos más enfoque operativo.

Se puede sacar en claro que desde la dirección del hotel se encargan de crear una cohesión, unos objetivos comunes. Para ello, los directores se apoyan directamente en los jefes de departamento para aplicar las estrategias. Los subdirectores además de gestionar la parte estratégica, controlan la parte operativa, se aseguran de que esas estrategias que quieren llevar a cabo se van implementando en los diferentes departamentos, de la manera correcta.

Javier Pinto, pertenece al departamento de RRHH. Se ha querido incluir su figura porque sus funciones en este departamento son novedosas. Explica que la mayoría de perfiles que pertenecen al departamento de RRHH están centrados en la parte de gestión administrativa:

La persona que está en RRHH dedica un 70% de su tiempo a la parte administrativa, entonces es cierto que el tiempo que le tiene que dedicar a la parte más de recursos humanos muchas veces ni lo tiene, o en función de perfiles antiguos que están muy enfocados a la parte administrativa, pero no a la parte de la gestión del talento y de las personas.

Un experimento, es así como Javier define la tarea que han llevado a cabo en Meliá Villaitana con los nuevos procesos de selección, planes de desarrollo o formaciones. Se han centrado en la parte más dirigida al talento, a las personas:

Gracias a todo lo que hicimos en Meliá Villaitana de reclutar perfiles nuevos, hacer nuevas entrevistas y nuevos procesos de selección, toda la parte de formación en habilidades laborales, sociolaborales, los planes de desarrollo, era un poquito experimento, pero tomó forma y gustó, era necesario. Además, el futuro de RRHH es dejar de llamarse RRHH y llamarse talento, personas, lo que tú quieras, pero ese ya es el siguiente paso.

Actualmente, tras ese pequeño experimento para el desarrollo del personal, desde Meliá le propusieron llevar esa parte de “talento” en un total de 3 hoteles, por lo que se entiende que se han visto unos resultados positivos en el trabajo realizado por este profesional. Sus funciones se centran en “formar y desarrollar a todo el personal, pero sobre todo enfocado a líderes, segundos y gente con potencial.”

5.1.3 Público objetivo

Esta cuestión se ha planteado porque el *target* de cada hotel es distinto, por lo tanto, las estrategias de comunicación y el diseño de experiencias, es completamente diferente según el hotel.

Para facilitar la comprensión de este punto, se ha realizado la siguiente tabla con los hoteles mencionados, especificando el *target* de cada uno, y los profesionales que trabajan en ellos.

Nombre del hotel	Público objetivo	Profesionales entrevistados
Meliá Villaitana	Mixto, se divide en cliente MICE (<i>Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions</i>) y familias de clase media con niños. Cliente de golf.	Fabien Drogue, Leandro Delgado y Javier Pinto
ME Madrid	<i>Lifestyle</i> de lujo contemporáneo, edad media con un poder adquisitivo medio alto. Público con intereses culturales. Cliente <i>business</i>	Elena García
The Standar London	Lujo extravagante, artistas, <i>influencers</i> , cliente <i>business</i> de marcas importantes.	Alessio Vennitti
Meliá Bilbao	Híbrido, es un hotel de negocios y vacacional. Turismo de cultura.	Marta Olivas
Meliá White House London	Mayormente cliente <i>business</i> , debido a la ubicación. Mucho cliente VIP.	Francesco Crescimanno

Tabla 2. Público objetivo
Fuente: elaboración propia, 2020.

En la entrevista de Marta Olivas se indaga en el trato con los clientes según el hotel, debido a su recorrido por diferentes hoteles de la compañía. La Guest Experience Manager del Meliá Bilbao, comenta que varía mucho en función del tipo de hotel, ya que, en hoteles de montaña, como son los Meliá que se encuentran en Sierra Nevada, por ejemplo, el cliente pasa muy poco tiempo en el hotel, al contrario de Meliá Villaitana, en el que los clientes pasan las veinticuatro horas. También comenta la exigencia que hay en un hotel y otro según el poder adquisitivo del público objetivo. Por lo que la forma de relacionarse con el cliente es diferente según su *target*.

Jorge Sáez describe su público objetivo de la siguiente manera:

Son tres hoteles y son tres marcas, uno es Meliá, otro es Sol y otro es TRYP, por lo cual el público objetivo es diferente, las ubicaciones son diferentes, segmentación diferente, precio diferente, a nivel comercial las estrategias son completamente distintas.

Queda claro que cada uno de los profesionales a los que hemos entrevistado, se enfrenta a un *target* diferente, con su propia estrategia y preferencias.

Sin embargo, Javier Pinto se centra en el cliente interno. En este punto comenta la importancia que tiene el trabajo en la vida de cada uno, ya que al menos se pasa un 30%

(8 horas) del día trabajando. Argumenta que el trabajo afecta al resto de parcelas de la vida.

Con la información obtenida en esta primera parte se pretenden exponer los diferentes perfiles que han participado en la muestra, según su experiencia, cargo y público al que se dirigen. Se considera que la experiencia es un factor a tener muy en cuenta, ya que es probable que aumente el número de formaciones o conocimientos sobre el tema de estudio en función de los años trabajados.

Por otro lado, tanto las funciones como el público son dos apartados a considerar. El departamento de Guest Experience es el encargado de la experiencia del cliente y, por tanto, estos profesionales trabajan continuamente de cara al público, por y para el huésped. Desde dirección se controla cada departamento y las estrategias y objetivos comunes. De esta dependen las funciones más específicas de cada departamento, y, para definir esto, se basan en el público al que se dirige cada hotel y los valores con los que se identifica. Es por ello que el público objetivo tiene tanta importancia en este sector. Los perfiles entrevistados se dirigen a públicos muy diferentes, lo que permitirá averiguar si esto influye en el conocimiento, valor y uso del lenguaje corporal por parte del personal.

Este apartado ha permitido separar el perfil de Javier Pinto de los demás, ya que sus funciones y público son completamente diferentes al resto, por lo que se procede a su análisis por separado en cada punto.

5.2 Formaciones y comunicaciones

5.2.1 Formaciones en comunicación

Esta parte de la entrevista ha comenzado como un concepto más general, suponiendo que es más probable que se realicen formaciones relacionadas con la comunicación, ya que engloba mucho más. Como se esperaba, todos los entrevistados han confirmado haber recibido formaciones en este ámbito.

Leandro Delgado, comenta que, a lo largo de sus años en el sector, ha recibido muchas formaciones, pero cuando concreta las que ha recibido sobre comunicación, habla sólo de dos, inteligencia emocional y comunicación activa:

La verdad, es que, en los veinte años, he recibido muchas formaciones dentro de Meliá que han sido muy útiles. Hay formaciones para aprender a utilizar las herramientas con

las que trabajamos, como por ejemplo puede ser un programa informático o las herramientas online de medición de calidad, que son mucho más concretas.

Luego hay otro tipo de formaciones que son también muy útiles. Recuerdo la última que hicimos en el Villaitana, yo la había hecho previamente también años antes, pero la complementamos, que fue la de inteligencia emocional.

Cuando habla de lo aprendido en ambas formaciones, se centra en la escucha y empatía. Sobre la formación en inteligencia emocional, además, destaca la necesidad de crear una pantalla emocional, para evitar que la negatividad de la situación o del cliente, influya en su estado de ánimo. La escucha en la formación de comunicación activa requiere más atención, ya que se busca recopilar toda la información posible para poder dar una solución acertada. Alessio, también profesional del departamento de Guest Experience, habla de esta misma formación en inteligencia emocional (la recibieron juntos en el Meliá Villaitana, temporada 2019) y enfatiza la importancia de la escucha activa.

Fabien, subdirector de Meliá Villaitana, comenta que en sus años como profesional no ha recibido muchas formaciones sobre este tema. Destaca las formaciones que recibió en su etapa de recepcionista sobre atención al cliente, gestión de quejas, atención y venta, más enfocadas a la venta y al *upselling*. En los puestos de mando intermedio, las formaciones se centraban en la gestión de equipos. Señala que la formación más completa que ha tenido sobre comunicación fue en el Master de Dirección Hotelera, fuera del ámbito profesional.

Por otro lado, Elena García expone que, en su caso, ha recibido formaciones que se centraban más en cultura de servicio y estándares a seguir, pero recalca la falta de herramientas de comunicación a la hora de tratar cara a cara con un cliente, “la puesta en escena”. En su caso, esos conocimientos vienen de compañeros o jefes que le han aconsejado o guiado, y de su experiencia.

Marta Olivas comparte este planteamiento, afirma haber recibido alguna formación en el tema, pero hace hincapié en que no le parece suficiente. Francesco, ahora trabajando en Londres, añade que en ese hotel sí ha recibido formaciones, más centradas en el lenguaje correcto que se debe utilizar con los clientes.

Jorge Sáez, director de Meliá con una larga experiencia en el sector, afirma haber recibido muchas formaciones a lo largo de su recorrido profesional, de hecho, él mismo impartió formaciones de servicio para estudiantes que se estaban preparando para el departamento

de *F&B*. Comenta que en el ámbito de comunicación no ha impartido formaciones, pero sí las ha recibido, destaca una formación de *coaching*, que asegura le ha servido a lo largo de su trayectoria, ya que aprendió como relacionarse con sus colaboradores directos.

Luego hay herramientas que son más emocionales, que son, como te comento, el *coaching*. De cómo sin imponer, persuadiendo a las personas, poder llegar a que una persona llegue a tener el mismo objetivo que tú, y eso al final pues hay técnicas de *coaching* para trabajar con los equipos (Jorge Sáez).

Javier Pinto habla desde su experiencia como formador: “La comunicación es un recurso, una actividad, que va muy implícita en nosotros pero que no sabemos usar. La comunicación tanto verbal como no verbal, es algo que jamás nadie se ha centrado en explicarnos.” Menciona el curso de Inteligencia Emocional como uno de los más enfocados a la comunicación y añade, que no se centra especialmente en eso, pero sí intenta dar algunos consejos sobre el uso, tanto del lenguaje verbal, como del no verbal. Se emociona al hablar de las nuevas formaciones que están llevando a cabo desde hace un año: los *role-plays*. “Tenemos unas formaciones desde hace un año muy potentes, que son las de los *role-plays*, ese formato funciona muchísimo porque son mucho más reales”. Javier da especial importancia a este nuevo formato, considera que es mucho más útil a la hora de formar en comunicación.

Javier comenta que RRHH trabaja con el departamento Guest Experience para abordar las incidencias más recursivas, haciendo representaciones que permiten a los compañeros de diferentes departamentos visualizar las diferentes situaciones e intervenir y plantear metodologías de trabajo para gestionarlas con éxito. Nuevos métodos que contribuirán a conseguir la excelencia en la atención al Cliente.

Todos los entrevistados han confirmado haber recibido alguna formación sobre comunicación. Pero se ha demostrado que no hay formaciones comunes entre ellos, exceptuando la formación de inteligencia emocional en la que coinciden dos de los entrevistados, pero debido a que eran parte del mismo equipo en ese momento.

No hay un patrón común entre los entrevistados, el número de formaciones que afirman haber recibido a lo largo de su carrera no está relacionado necesariamente con los años de experiencia; tampoco se puede relacionar con el público objetivo del hotel o las funciones de cada uno.

Por lo general han mencionado una o dos formaciones recibidas a lo largo de su carrera que incluyeran la comunicación. La mayoría añade que no cree que sea suficiente, dada la importancia que tiene esta actividad en su día a día.

5.2.2 Lenguaje corporal, formaciones, uso y valor

En este apartado se tratarán las experiencias y opiniones de los entrevistados en lo referente al objetivo fundamental de este trabajo: determinar en qué medida se conoce, valora y utiliza el lenguaje no verbal en las relaciones del personal de los hoteles con sus clientes y cuantificar su grado de formación en este campo.

Leandro Delgado, Guest Manager, habla de una formación de las mencionadas en la parte de comunicación, la comunicación activa, “incluía un apartado de la comunicación no verbal, es decir, la postura en la que te tienes que sentar, que significa poner las manos encima de la mesa o como lo puede interpretar un cliente. Te dicen algunos *tips*, algunos trucos”. Leandro explica alguno de esos *tips* que sigue utilizando en su día a día, también habla del paralenguaje como herramienta:

Pero sí que es verdad que esas cosas las recuerdo mucho, y sobre todo utilizar un tono tranquilo, también me enseñaron a utilizar un tono no neutro, porque neutro parece falso, pero siempre muy tranquilo, con mucha paz, no hablar rápido, no hablar demasiado lento, si no transmitir siempre paz, seguridad y tranquilidad.

En este punto añade que con la comunicación no verbal es posible contagiar tu actitud o emoción, por lo que considera muy importante utilizar un tono de voz tranquilo y calmado para que el cliente se serene:

Lo que nos decían en este apartado es cuando dos personas tienen una comunicación, uno tiende con el paso del tiempo a contagiarse del otro, lo que tenemos que conseguir es que nuestra actitud sea mayor que la del cliente para tranquilizarlo.

El Guest Experience Manager explica que a la hora de tratar con el cliente hay que cuidar mucho la expresión corporal, ya que al cliente en los momentos de enfado le cuesta más razonar y puede malinterpretar las intenciones: “la expresión corporal te tiene que servir precisamente para no encender más el fuego, para no crear más problemas”.

Leandro comenta que siempre pone en práctica todas las técnicas que le han enseñado o ha visto que funcionan y las ha seguido utilizando. Para él las técnicas varían en función de la persona: “es verdad que hay compañeros a los que, a lo mejor, se les han dado mejor

unas técnicas que a otros, porque también va en tu forma de ser, en tu personalidad, hay técnicas que te pueden ayudar más.”

Aborda el tema del contacto haciendo hincapié en el sentido común. Leandro afirma que es lo más importante a la hora de hablar con un cliente, el contacto es parte del lenguaje corporal, pero es más delicado, por lo que hay que tener en cuenta la situación y sobre todo la persona a la que tienes delante. En su caso comenta que utiliza clichés, “tipos de persona”, para poder actuar a partir de esa idea, esto es debido a su larga experiencia de cara al público:

Muchas veces ponerle la mano a un cliente en el hombro, intentar tranquilizarlo y llevártelo del sitio donde a lo mejor hay demasiada gente o no te interesa que el cliente esté enfadado, a mí me ha ayudado muchísimo. Pero claro, no lo puedo hacer nada más iniciar la conversación, evidentemente hay clientes a los que tal como voy observando la comunicación, nunca los toco. Porque no estoy seguro de que eso vaya a ayudar, sino todo lo contrario (Leandro Delgado)

Es un profesional que lleva muchos años en el sector, comenzó en el departamento de animación, lo que es algo a tener en cuenta porque ese departamento se encarga del trato directo con el cliente, pero de una forma amigable; su objetivo es entretener, conseguir que los clientes se diviertan. A día de hoy sigue cara al público, utilizando las herramientas aprendidas en formaciones, de los compañeros y, por supuesto, por la experiencia. En todos esos años de experiencia destaca solo una formación que incluyera el lenguaje corporal, pero comenta que las cosas están avanzando y los procedimientos y perfiles cambiando.

A ver, yo creo que en los últimos años ha cambiado mucho. Es verdad que cuando yo empecé, este tipo de formaciones no se conocían o no se planteaban, al menos en Meliá. Y los últimos años si es verdad que RRHH ha ido introduciendo mucho tipo de formaciones de estas y no solo formaciones, sino herramientas para detectar sobre todo la parte buena de cada persona y que no sea todo cliché. Es decir, un RRPP tiene que ser así o así, un animador tiene que ser así o así, si tú tienes el abanico mucho más amplio se trata de potenciar lo bueno que tiene cada persona (Leandro Delgado).

Fabien Drogue, subdirector, ante esta cuestión menciona el curso que realizó en el master, del que había hablado previamente en la parte de comunicación:

Sí, en este curso sí. Este curso tocaba las tres patas de cómo presentar y hablar en público; narrativa, cómo escribir el desarrollo, la actuación, que incluye la voz, el tono y la

comunicación no verbal en general, y por último la parte de diseño y apoyo visual, ya que estaba enfocado a presentaciones en el ámbito directivo.

En su día a día, Fabien utiliza las herramientas que le proporcionaron en ese curso, con los equipos a la hora de hacer un *briefing* siempre sigue los pasos marcados de preparación “cómo estructurar el discurso, qué posturas adoptar y cómo generar un ambiente”. A la hora de tratar con clientes, explica que también utiliza ciertas técnicas que le ayudan a crear un clima de confianza, que en el caso de la gestión de quejas es muy importante. Utiliza las técnicas para intentar que el cliente se sienta cómodo, para evitar la sensación de enfrentamiento. “Estar pendiente de no recibir todas estas posturas de respuesta negativas, de brazos cruzados, a la defensiva, etc. Estas cosas se acaban poniendo en práctica todos los días, hay que tomar conciencia de ello.”

A la pregunta de si considera importante el conocimiento y uso del lenguaje corporal como herramienta Fabien responde: “Muchísima, bueno es que para mí más de la mitad está hecha cuando controlas estas cosas. Sólo por lo que no generas de problema adicional por hacer este tipo de cosas bien, ya vale la pena, sinceramente.”

En este caso, Fabien tiene conocimientos que pone en práctica a diario tanto con los equipos como con los clientes dada su posición, estos han sido adquiridos en sus estudios de preparación para dirección y durante sus años de experiencia, pero no ha mencionado ninguna formación recibida durante su experiencia centrada en el lenguaje corporal.

Elena García, Aura Host (Guest Experience), responde lo siguiente a la pregunta sobre las formaciones recibidas en lenguaje corporal o que lo incluyeran:

Diría que tan concreto no, hemos hecho un poco lo que te decía de cultura de servicio o estándares o principios que tienes que seguir, principios más básicos, pero en la puesta en escena diría que no, es más bien un poco de experiencia. A lo mejor algún *role-play*, pero muy concreto, muy poquito, no, diría que no.

Elena comenta que considera importante que se impartan ese tipo de formaciones, ya que, le gustaría disponer de más herramientas a la hora de enfrentarse con un cliente, para saber en qué situación se encuentra el cliente, antes de actuar. Explica que en su caso estos conocimientos los ha adquirido en forma de consejos, por parte de sus compañeros o jefes, pero la gran mayoría son por su experiencia propia, “de ir aprendiendo poquito a poco de lo que te surte efecto o no te surte efecto a ti.”

Elena afirma que utiliza ciertas técnicas en su día a día, pero no es nada que haya estudiado o aprendido. Ella se basa en su intuición y en unos patrones propios que ha ido formando a lo largo de los años.

Alessio Vennitti, Guest Experience, menciona a Javier Pinto y su formación en inteligencia emocional, en la que recuerda que se trató un poco este tema. Comenta que leyó un par de libros sobre lenguaje corporal, de donde sacó algunos conceptos básicos sobre el tema que le resultan fundamentales:

El lenguaje corporal ayuda al cliente a sentirse más cómodo, con un lenguaje corporal positivo se transmite la positividad al cliente también. Creo que es muy importante, sonreír, callarse completamente cuando te habla un cliente y escuchar, focalizarse en el cliente, mirar directamente a los ojos, “*to trust you*”, tiene que confiar en ti, tiene que verte como un amigo, como uno que quiere ayudarlo.

Alessio defiende que el servicio, la calidad del servicio, es lo que marca la diferencia en un hotel, por lo que considera que deberían ser obligatorias las formaciones en comunicación para poder alcanzar esto.

Marta Olivas, Guest Experience Manager, comenta que ha visto muy poco de lenguaje corporal. Cree que es muy importante, en especial en el departamento de Guest Experience, ya que se encarga tanto del cliente externo como del cliente interno; “Es muy importante la postura corporal, de hecho, condiciona tu conducta, tu actitud.”

Ella tiene sus propias técnicas, entre las que destaca el contacto visual, considera que la falta de contacto visual, mirar hacia abajo, puede hacer que se pierda credibilidad:

Entonces un poco el contacto visual, la manera de expresarte, transmitir calma, no cerrarte con los brazos, incluso el contacto. También el contacto, considero que hay gente a la que no le gusta, pero si hay veces que ayuda.

El contacto es un tema mencionado entre los profesionales, como en este caso, la idea genera es que no siempre se puede utilizar, pero en ocasiones puede ser de gran ayuda.

Marta destaca la importancia de las formaciones sobre todo para las nuevas incorporaciones, considera que deberían proporcionarse formaciones de lenguaje corporal y comunicación en general para saber cómo dirigirse tanto a los clientes como a los compañeros.

Jorge Sáez, director de tres hoteles de la cadena Meliá, ha recibido unas formaciones de *coaching*, como comentó en la pregunta anterior, en las que se incluía una parte de teoría y otra más práctica en la que destaca los *role-plays*:

Entonces nos daban diferentes casos, con diferentes problemas y nos corregían el vocabulario, el lenguaje corporal, que es muy importante, tu tono de voz, la forma de mover las manos, la forma de mirar, la forma de sentarte, la forma de transmitir, como hacer los silencios, dejar la palabra, cuando tienes que interrumpir cuando no, y eso forma parte de los *role-plays* que yo he tenido oportunidad de recibir. Esto lo he hecho todo con Meliá.

Jorge afirma que él ha recibido formaciones a lo largo de su carrera, de jefe de departamento, subdirector e incluso ahora en su puesto de director. Ante esta respuesta se le realiza la pregunta de si considera importante que se realicen estas formaciones también para el personal base, a lo que responde que por supuesto, que lo considera importante, y que ya se hace.

Explica que, bajo su punto de vista y sus años de experiencia, la orientación al cliente es algo que se puede trabajar, pero por supuesto, es mucho más innato:

Se puede trabajar, pero es complicado, yo siempre lo digo, cuando tú no tienes la orientación al cliente, porque todo lo que es, aptitudes de formación, de idiomas, de finanzas, de herramientas de Guest Experience, de cualquier herramienta que podamos usar en el hotel, todo eso se puede aprender, la orientación al cliente se puede trabajar, pero después de los años que llevo trabajando considero que es mucho más innato que lo que tú puedas llegar a formarte (Jorge Sáez).

Francesco Crescimanno, Guest Experience, ante la pregunta de si ha recibido formaciones sobre lenguaje corporal y si utiliza esta herramienta en su día a día, responde:

No, la verdad. Hay una distancia mínima que siempre tienes que mantener, no puedes ni acercarte demasiado ni quedarte muy lejos porque no te va a escuchar, pero no sé, una posición tranquilo y relajado, entiendo que es lo que tendrías que hacer. Mostrando interés, que lo escuchas y centrarte en la persona, no distraerte con otra cosa porque entonces esa persona se va a sentir ofendida porque no le haces caso. No es nada que haya aprendido.

Comenta que sí ha recibido algún consejo por parte de jefes o compañeros, hace hincapié en la importancia de la empatía a la hora de comunicarte con un cliente; “Lo importante es siempre intentar ayudar sea cual sea el problema, y escuchar.”

Francesco considera que deberían realizarse más formaciones, para todo el personal, ya que, bajo su punto de vista, todo el personal, desde cocina a limpieza, interactúa con el cliente.

Javier Pinto, Recursos Humanos, habla desde el punto de vista de formador, ya que es una de sus funciones. Da una gran importancia a los *role-plays* como formato para las formaciones que tienen como objetivo desarrollar habilidades de comunicación en los empleados que están en contacto directo con el cliente.

Argumenta que, de ese modo, pueden trabajar de forma efectiva en el lenguaje corporal. Ya que al ser una representación en vivo se analizan tanto las distancias como las posturas, para aprender a generar confianza y credibilidad.

La mayoría de entrevistados no han recibido formaciones específicas sobre lenguaje corporal, a excepción de Jorge Sáez, que ha realizado formaciones de *coaching* en las que se incluía el formato *role-play*, en el que se trabaja más directamente la comunicación, tanto verbal como no verbal. Leandro Delgado y Fabien Drogue también han recibido formaciones en las que se incluía el lenguaje corporal, pero no como tema principal. En resumen, tanto los conocimientos como el uso que se hace de esta herramienta son básicos, aunque todos consideren que es muy importante el correcto uso del lenguaje corporal.

5.2.3 Presupuesto y gestión

Se ha incluido esta cuestión para valorar los recursos con los que cuentan desde el hotel para proporcionar formaciones a los empleados y cómo se gestionan.

Para ello se ha realizado la pregunta a los jefes de departamento, dirección y a Javier Pinto como RRHH.

Los profesionales del departamento de dirección, Fabien Drogue y Jorge Sáez, han confirmado que hay un presupuesto anual para cada hotel. En este punto Fabien ha explicado que ese presupuesto es un porcentaje de la masa salarial, ya que se utiliza como indicador, el porcentaje suele rondar el 1/1,5% de los gastos en personal; “En un hotel como el nuestro hablamos de que pueden ser unos 50.000 € al año o algo así.” Fabien agrega que en el caso de Meliá Villaitana al tener una figura interna de formador es muy diferente:

En nuestro hotel en particular es un poco diferente a otros hoteles de la compañía y otros hoteles en los que he trabajado, porque hay una figura de formador, hay muy pocos hoteles que tienen esta figura, aparte de la planificación de la formación, que realmente sean personas que puedan impartir formaciones. Por ejemplo, él imparte muchas formaciones por su currículum en inteligencia emocional, concepción de las personas y demás, todas estas formaciones son bastante caras, si tuviéramos que dedicar todo este presupuesto a estas formaciones y no tener esa figura pues la política de formación sería diferente al final.

Jorge añade que ese presupuesto se divide en formaciones obligatorias a nivel legal y no obligatorias. Tarjetas de crédito, riesgo de incendios, manipulación de alimentos, entre otras pertenecen a la parte obligatoria, que puede suponer una sanción si no se llevan a cabo, por otro lado, están las formaciones que se centran en la venta, como el *upselling*, idiomas, *team-work*, liderazgo, etc.

En el caso de Meliá, Jorge comenta que existe una herramienta a nivel virtual, IMelia. Se trata de un campus virtual para los empleados de la compañía con acceso a un catálogo de formaciones gratuitas online.

Marta Olivas y Leandro Delgado, como jefes del departamento de Guest Experience, han comentado que su responsabilidad se centra en elegir las formaciones que consideren más útiles para su equipo junto con el departamento de RRHH.

“Pero mi función es detectar las formaciones que nos puedan ayudar y pedir las, en este caso es a formación y desarrollo dentro de RRHH.” Leandro Delgado.

Javier Pinto como responsable de RRHH está llevando a cabo un proyecto innovador. Para la gestión de las formaciones comienza con la detección de necesidades, para desarrollar un plan de acción formativo:

Muchas veces no es tan elaborado como nos gustaría, sino que es más urgente, si a lo mejor detecta el departamento de Guest Experience que se están produciendo una serie de incidencias planteamos cuáles pueden ser desde recursos humanos las formaciones para paliar esa incidencia.

Javier comenta que el plan de acciones formativas se desarrolla desde el hotel, no desde central, pero especifica que es en este caso en concreto: “Pero como el perfil que yo represento, no tenemos muchos en Meliá, no imponen que desde los hoteles sean los que se encarguen de eso.”

La herramienta de formación que es gestionada desde central - IMelia - es utilizada por Javier como apoyo para los planes de desarrollo o liderazgo.

La segunda parte de la entrevista pretende conseguir información relevante sobre las formaciones en comunicación y lenguaje corporal, el uso y conocimiento de los profesionales de estas herramientas, y el valor que las dan, tanto los profesionales como desde central.

Cada hotel recibe un presupuesto anual, proporcional a la masa salarial, que se dedica a la formación del personal. Desde el hotel se gestiona ese presupuesto en base a sus necesidades, por lo que se realizan diferentes formaciones. Los entrevistados han confirmado haber recibido formaciones en comunicación, algunos de ellos incluso han visto algo de lenguaje corporal, pero por lo general no se dedican formaciones a este tipo de herramientas. No obstante, el lenguaje corporal es considerado de gran importancia por la mayoría de los entrevistados.

6. Conclusiones

La hostelería, como todos los sectores que prestan un servicio, es una actividad en constante evolución, que tiene que adaptarse a las necesidades de sus clientes para conseguir su satisfacción. Y es por esto que se están creando nuevos perfiles, como el de Guest Experience, una figura encargada de la experiencia del huésped. Esta investigación pretende determinar el conocimiento y uso del lenguaje corporal como herramienta para facilitar la comunicación que se lleva a cabo con el huésped por parte de los trabajadores de un hotel, en concreto desde el departamento de Guest Experience. Para ello, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica con la que se demuestra la importancia que tiene el lenguaje corporal en la comunicación. Por otro lado, se han realizado unas entrevistas para esclarecer en qué medida los profesionales del sector utilizan, valoran y conocen esta herramienta.

Las preguntas de investigación y objetivos específicos que se han planteado para alcanzar este objetivo general comienzan por establecer las formaciones que reciben los profesionales sobre el lenguaje corporal. Tras el análisis de las entrevistas se ha podido confirmar que no existen formaciones comunes sobre lenguaje corporal, de hecho, la mayoría de profesionales entrevistados no han recibido ninguna formación específica sobre el tema. Se ha realizado un análisis previo para determinar si existe una relación entre la experiencia o el cargo, con el número de formaciones recibidas sobre el tema, tras el cual se puede confirmar que no influyen el recorrido profesional, el público objetivo al que se dirige el hotel o las funciones en el número de formaciones recibidas.

Todos los entrevistados afirman haber recibido alguna formación sobre comunicación en general, una o dos a lo largo de su carrera, pero no existen formaciones comunes, a excepción de dos profesionales que realizaron juntos una formación ya que eran parte del mismo equipo. Algunos afirman haber recibido breves pinceladas sobre el tema del lenguaje corporal en otras formaciones más generales sobre comunicación, a excepción de Jorge Sáez que ha tenido formaciones que incluían el lenguaje corporal como eje principal.

El uso de esta herramienta por parte de los profesionales entrevistados se reduce a técnicas básicas aprendidas por experiencia personal y a través de otros compañeros de profesión, a excepción de Leandro Delgado, Fabien Drogue y Jorge Sáez que, además, han recibido

formaciones que les han aportado conocimientos que ponen en práctica en su día a día. En el caso de Fabien Drogue sus conocimientos no han sido adquiridos durante su recorrido laboral sino en un master sobre dirección. Se puede relacionar el recorrido profesional con el uso de esta herramienta, al contrario que las funciones y el público objetivo que no influyen en su utilización. Por lo que la experiencia independientemente del número de formaciones llevadas a cabo, redundan en las habilidades y conocimientos de las personas.

Se puede afirmar, por tanto, que la mayoría de profesionales entrevistados del sector no tienen conocimientos suficientes para sacar provecho de lo que puede ofrecer el lenguaje corporal en una interacción.

Se da gran valor a esta parte de la comunicación por parte de todos ellos, y la mayoría afirma que consideran que no hay suficientes formaciones sobre el tema dada su usabilidad. Algunos añaden que es esencial tener un conocimiento básico, solo para no empeorar una situación por hacer un mal uso de esta herramienta.

Se ha entrevistado a Javier Pinto, profesional de RRHH dado que tiene un novedoso cargo dentro de este departamento, como figura de formador y seleccionador de personal. Esto confirma que desde los hoteles se aprecia la necesidad de formar al personal según las necesidades, que en este caso se guían por las incidencias más recursivas. Y aunque se llevan a cabo formaciones para alcanzar la satisfacción del cliente, el lenguaje corporal aún no es una prioridad; se empieza a tratar en formaciones más prácticas como son los *role-plays*, en los que se trabaja en directo el lenguaje utilizado, tanto verbal como no verbal, pero sin una formación específica sobre el lenguaje no verbal como recurso habitual.

Por tanto, este trabajo denota la escasa presencia del lenguaje corporal como recurso por parte de los profesionales del sector y plantea la necesidad de unas formaciones comunes específicas, especialmente para los que trabajan de cara al público, para que tengan todos los recursos posibles a la hora de enfrentarse a sus funciones diarias. No obstante, hay una falta de información sobre la aplicación del lenguaje corporal a este ámbito, ya que se han encontrado muchos estudios sobre política y negocios, pero muy poco sobre su aplicación a las relaciones públicas.

En conclusión, el lenguaje corporal puede ser una herramienta muy eficaz si se tienen conocimientos para poder utilizarla como recurso, ya que tiene un papel muy importante

en la comunicación. La investigación llevada a cabo demuestra que la mayoría de profesionales del sector hotelero no tienen conocimientos suficientes para sacar el máximo partido de esta herramienta. En cuanto a las formaciones proporcionadas, todavía no hay una centrada exclusivamente en el lenguaje corporal, aunque se está apostando por nuevas prácticas que desarrollen esta capacidad en los trabajadores.

Queda un largo recorrido para que se conozca valore y utilice realmente el lenguaje corporal en los hoteles, y es necesario que se desarrollen estrategias para que los profesionales sean formados y desarrollen sus capacidades.

Dada la situación actual, provocada por la COVID-19, se plantea un cambio de paradigma que denota una reflexión aún más profunda: el cambio en la comunicación no verbal que se está produciendo en todos los países y culturas.

Esta pandemia, puede llegar a significar un antes y un después en las formas de interactuar entre las personas de todo el mundo. La distancias íntima, personal y social aumentan a nivel global. Toda efusividad relacionada con el tacto o el olfato (abrazos y besos, el mezclar nuestro aliento con el de otro), queda prohibida, debido al riesgo de transmisión de la enfermedad y el miedo que esto genera.

Las expresiones faciales se esconden tras mascarillas, que ocultan muecas y sonrisas de nuestras bocas. Los sordos se quedan ciegos; que drama para ellos no poder escuchar el movimiento de los labios.

Los ojos, la mirada, adquieren un valor preponderante. Y el proverbio árabe “el que no comprende una mirada, tampoco comprenderá una larga explicación” todo su sentido. Tendremos que acentuar las sonrisas en nuestros ojos.

Los gestos y la postura corporal deben suplementar la comunicación, restringida por las distancias y los rostros ocultos.

La enorme afectación que esta pandemia tiene sobre la comunicación no verbal en todos sus ámbitos, potencia increíblemente la idea inicial que motivó la elección del tema de este TFG: “el potencial de mejora existente en el sector hotelero en cuanto a la utilización del lenguaje corporal entre su personal”.

7. Bibliografía

- Aguado, A. M., y Nevares, L. (1995). La comunicación no verbal. *Tabanque. Revista pedagógica* Núm. 10, Pág. 141-154.
- Ballester, F. (2014). *Por qué hacemos la V en los 'selfies': cada cultura tiene su significado*. Obtenido de culturplaza.com: "Consultado el 10 de abril de 2020"
<http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/136925/por-que-hacemos-la-v-en-los-selfies-cada-cultura-tiene-su-significado.html>
- Barceló. (2018). *"Nuestro objetivo: cubrir las necesidades de los huéspedes del hotel"*. Obtenido de Barceló Sevilla Renacimiento: "Consultado el 19 de abril de 2020"
<https://hotelbarcelosevillaevents.com/es/guest-experience-manager/>
- Blanco, Y. (2017). Importancia de la comunicación en el marketing. Obtenido de Absolem Marketing: "Consultado el 18 de abril de 2020"
<http://absolemarketing.com/blog/comunicacion-marketing/>
- Briceño, S., Mejías, I., y Godoy, E. (2010). Comunicación de Marketing. *Daena Journal*, Volumen 5, número 2, 98-113.
- Canós, L., Santandreu, C., y Vidal, P. I. (2014). *Comunicación verbal y no verbal en la presentación del Trabajo Fin de Grado*. Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia, RiuNet: "Consultado el 5 de marzo de 2020"
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/38384/Comunicaci%C3%B3n%20verbal%20y%20no%20verbal%20en%20la%20presentaci%C3%B3n%20del%20Trabajo%20Fin%20de%20Grado.pdf?sequence=1>
- Carmona, R. (2019). *¡Cuida la postura! Tu lenguaje corporal condiciona tu conducta en situaciones difíciles*. Obtenido de La Vanguardia: "Consultado el 16 de marzo de 2020"
<https://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20190601/462567750848/postura-lenguaje-corporal-condiciona-conducta-situaciones-dificiles.html>
- Cardozo, S. V. (2007). La comunicación en el Marketing. *Visión Gerencial*, núm. 2, pp. 196-206.
- Cesae. (2016). *Guest Experience: Qué es, cuáles son los elementos principales y por qué invertir en él*. Obtenido de Cesae, business and tourism school: "Consultado el 12

de mayo de 2020" <https://www.cesae.es/blog/guest-experience-que-es-cuales-son-los-elementos-principales-y-porque-invertir-en-el>

Cestero, A. M. (2006). La comunicación no verbal y el estudio de su incidencia en fenómenos discursivos como la ironía. *ELUA. Estudios de Lingüística*. N. 20, 57-77.

Cestero, A. M. (2016). La Comunicación no verbal: propuestas metodológicas para su estudio. *Linred: Lingüística en la Red*, n. 13. Obtenido de "Consultado el 2 de marzo de 2020" <http://hdl.handle.net/10017/25226>

Chen, G.-M., y Starosta, W. J. (1998). *Foundations of Intercultural Communication*. Pearson.

Chóliz, M. (2005). *Psicología de la emoción*. Obtenido de Universidad de Valencia: "Consultado el 6 de abril de 2020" <https://www.uv.es/choliz/Proceso%20emocional.pdf>

Corrales, E. (2011). El lenguaje no verbal: un proceso cognitivo superior indispensable para el ser humano. *Revista Comunicación*, vol. 20, núm. 1, enero-junio, 2011, pp. 46-51.

Cortés, T. (2018). *¿Cómo potenciar Guest Experience para mi hotel?* Obtenido de Innovtur: "Consultado el 12 de mayo de 2020" <https://www.innovtur.com/como-potenciar-guest-experience-para-mi-hotel/>

De Santiago, J. G. (2005). Principios de comunicación persuasiva. Madrid: Arco/Libros.

Delgado, S. (s.f.). *Comunicación no verbal*. Obtenido de Calameo: "Consultado el 13 de marzo de 2020" <https://es.calameo.com/read/005725530aa2d1b005fbb>

Dodd, C. H. (1991). *Dynamics of Intercultural Communication*. Cornell University: W.C. Brown.

Ekman, P., y Friesen, W. V. (1982). Felt, False, and Miserable Smiles. *Journal of Nonverbal Behavior* 6 (4), 238-252.

Fornier, P. (2014). *Todo Lo Que Deberías Saber Sobre el Lenguaje Corporal*. Obtenido de Habilidad social: "Consultado el 15 de abril de 2020" <https://habilidadesocial.com/el-lenguaje-corporal/>

Gober, M. (2000). The 12 things customers really want. *Customer management*, 32-35.

- Gordillo, L. (2019). *Cómo analizar a las personas*. Room Three Limited.
- Gómez, B., y Herranz, A. (2011). *La comunicación sin palabras*. MARGE BOOKS.
- Grupo CRIT. (2003). *Claves para la comunicación intercultural*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Hernández, C. (1999). *Culturas y acción comunicativa*. Barcelona: Octaedro.
- Inghilleri, L., y Solomon, M. (2010). *Exceptional service, exceptional profit: the secrets of building a five-star customer service organization*. New York: AMACOM.
- Jiménez, I. V. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Calidad en la Educación Superior*, Volumen 3, Número 1, mayo 2012, pp. 119-139.
- Knapp, M. L. (1982). *La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno*. Paidós.
- Lablanca, I. d. (s.f.). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Obtenido de Aula mentor: "Consultado el 10 de marzo de 2020" http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/comunicacion_efectiva_trabajo_equipo.pdf
- Lobato, R. M. (2019). *Pathos, ethos y logos: la retórica de Aristóteles*. Obtenido de La Mente es Maravillosa: "Consultado el 23 de abril de 2020" <https://lamenteesmaravillosa.com/pathos-ethos-y-logos-la-retorica-de-aristoteles/>
- Lugo, Z. (s.f.). *Comunicación verbal y no verbal*. Obtenido de diferenciador: "Consultado el 18 de marzo de 2020" <https://www.diferenciador.com/tipos-de-comunicacion/>
- López, F. F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Logroño: Editorial Tutor Formación.
- Lustig, M. W., y Koester, J. (1996). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. Universidad Estatal de Pensilvania: HarperCollins College Publishers.
- Martín, E. (s.f.). *El significado de los gestos en otros países*. Obtenido de emociones: "Consultado el 22 de abril de 2020" <https://emocionas.com/significado-gestos-en-otros-paises/>

- Martínez, J. L. (s.f.). *Las emociones y su expresión en la primera infancia*. Obtenido de Gredos: "Consultado el 15 de marzo de 2020" https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/69033/Las_emociones_y_su_expresion_en_la_prime.pdf;jsessionid=2C7DEBAAA6A6CCBE73E54F1300111891?sequence=1
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. Canada: McGrawHillEducation.
- Mora, C. E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, pp. 146-162.
- Parasuraman, A. P., Berry, L. L., y Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple-Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Volume 64, number 1.
- Pease, A. (2012). *Comunicación no verbal ("El Lenguaje del Cuerpo")*. Obtenido de Comunicación profesional: "Consultado el 2 de mayo de 2020" <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/allanpease-ellenguajedelcuerpo.pdf>
- Pease, A., y Pease, B. (2011). *El lenguaje del cuerpo en el trabajo: claves para la comunicación no verbal*. Profit Editorial.
- Pérez, R. L. (2010). *PROXEMICA: Definición de proxémica o proxemia*. Obtenido de Club del lenguaje no verbal: "Consultado el 19 de marzo de 2020" <https://www.comportamientonoverbal.com/clublenguajenoverbal/definicion-de-proxemica-o-proxemia/>
- Poyatos, F. (1994). *La comunicación no verbal II. Paralenguaje, kinésica e interacción*. Madrid: Istmo.
- Raffino, M. E. (2020). *Comunicación no verbal*. Obtenido de Concepto.de.: "Consultado el 2 de marzo de 2020" <https://concepto.de/comunicacion-no-verbal/>
- Raffino, M. E. (2020). *Metodología*. Obtenido de Concepto.de.: "Consultado el 12 de mayo de 2020" <https://concepto.de/metodologia/>
- Real Academia Española (2014). *Comunicación*. Obtenido de RAE: "Consultado el 8 de marzo de 2020" <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>

- Rebel, G. (2002). *El lenguaje corporal: lo que expresan las actitudes, las posturas, los gestos y su interpretación*. EDAF.
- Reichheld, A., y Jennings, S. (2018). *Next-gen hotel guests have checked in*. Obtenido de Deloitte: "Consultado el 15 de mayo de 2020"
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/hotel-guest-experience-strategy.html>
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., y Johnson, A. D. (2003). Development of the nonverbal immediacy scale (NIS): Measures of self-and other-perceived nonverbal immediacy. *Communication Quarterly*, Volume 51, 2003 - Issue 4. Obtenido de Communication Quarterly: "Consultado el 8 de mayo de 2020"
https://files.transtutors.com/cdn/uploadassignments/2914911_2_richmond--mccroskey---johnson-2003.pdf
- Riggio, R. E. (2016). *5 Types of Smiles and What They Mean*. Obtenido de Psychology today. "Consultado el 9 de abril de 2020"
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/201604/5-types-smiles-and-what-they-mean>
- Rodríguez, S. (2006). *¡La risa sana!* Obtenido de efdeportes.com 11 (99), Revista digital, agosto.: "Consultado el 4 de abril de 2020"
<https://www.efdeportes.com/efd99/risa.htm>
- Rulicki, S., y M. C. (2012). *CNV comunicación no-verbal: cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos*. Ediciones Granica S.A.
- Sánchez, R. (2015). *Acción y reflexión: Cómo desarrollar el pensamiento y las habilidades directivas*. ESIC.
- Samovar, L. A., Porter, R. E., y Stefani, L. A. (1998). *Communication between cultures*. Belmont, Calif.
- Soler, D. (1990). Lo no verbal como un componente más de la lengua. *Equivalences*, pp. 91-110.
- Torres, A. (s.f.). *Preguntas de investigación: cómo enfocar un estudio, con ejemplos*. Obtenido de Psicología y mente: "Consultado el 12 de mayo de 2020"
<https://psicologiaymente.com/miscelanea/preguntas-de-investigacion>

- Uribe, L. A. (2008). *A propósito de la comunicación verbal*. Obtenido de bdigital: "Consultado el 25 de marzo de 2020"
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/formayfuncion/article/view/23763/36061>
- Valbuena, F. (s.f.). *Observación y ensayo en discursos y debates*. Obtenido de Infonegociacion: "Consultado el 23 de abril de 2020"
<http://www.infonegociacion.net/pdf/observacion-y-ensayo.pdf>
- Valdellós, A. S. (2019). *Arte, activismo y comunicación en el ámbito académico*. Dykinson S.L.
- Veiga, J. M. (2020). *Análisis verbo-Corporal y la Detección del Engaño: Cómo se detecta una mentira*. José Manuel Ferro Veiga.
- Vilà, R. (2012). Los aspectos no verbales en la comunicación intercultural. *Ra Ximhai*, vol. 8, núm. 2, enero-abril, pp. 223-239. Obtenido de Ra Ximhai, vol. 8, núm. 2, pp. 223-239: "Consultado el 18 de abril de 2020"
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46123366010.pdf>
- Vilà, B. R. (2008). *La competencia comunicativa intercultural. Un estudio en el primer ciclo de la educación secundaria obligatoria*. Obtenido de Ministerio de Educación: "Consultado el 21 de abril de 2020"
https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP12434_19.pdf&area=E
- Zeithaml, V., y Bitner, M. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.
- Zita, A. (2019). *Objetivos de la investigación*. Obtenido de TodaMateria: "Consultado el 11 de marzo de 2020"
<https://www.todamateria.com/objetivos-de-la-investigacion/>

8. Anexos 1

Stay with me: Five keys to elevating guest experiences

Getting the guest experience (GX) right is crucial. How crucial? In a survey of 6,500 hotel guests across 15 brands, 79% of respondents indicated that they return to hotels that provide a great guest experience.

But providing that great GX has become increasingly challenging, particularly as hotels face intensifying competition, rapidly changing technology, and evolving guest preferences. Fortunately, we've identified five key steps for elevating GX: knowing, engaging, delighting, empowering, and hearing your guests.

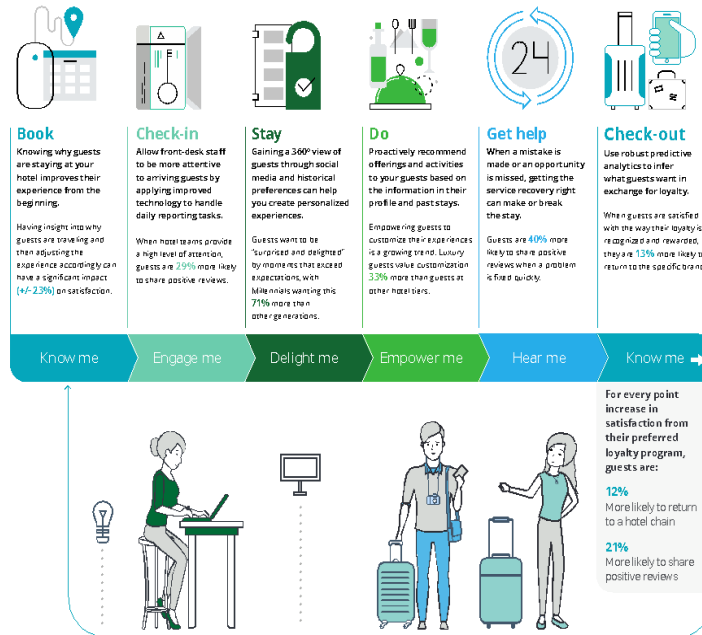
www.deloitte.com/us/hotel-guest-experience

Ashley Reichheld
Fellow
Deloitte Consulting LLP
areich@deloitte.com

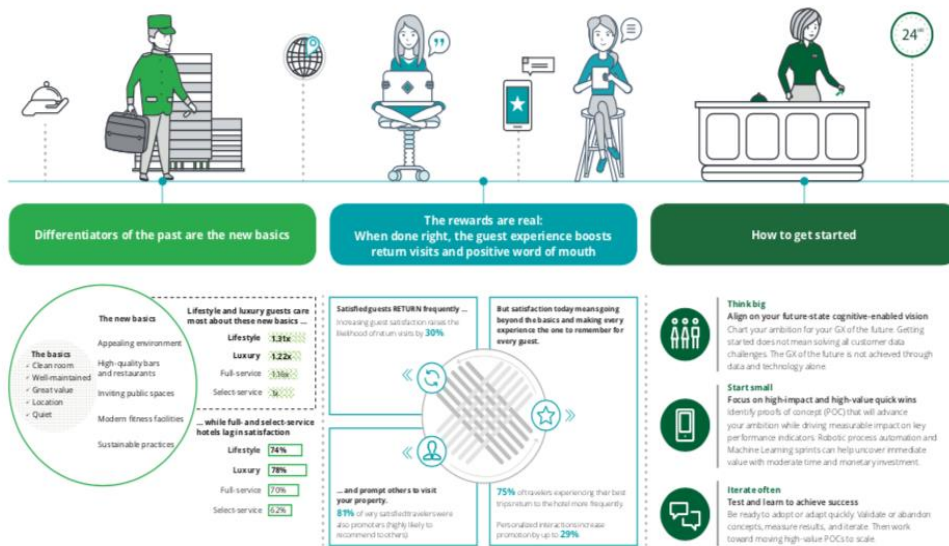
Stephanie Perrone Goldstein
Senior Manager
Deloitte Consulting LLP
sperrone@deloitte.com

Ramya Murali
Senior Manager
Deloitte Consulting LLP
rmurali@deloitte.com

Improving the guest experience journey



Understanding your guests' needs will be a game changer in a shifting marketplace



Fuente: Reichheld, A., y Jennings, S. (2018). *Next-gen hotel guests have checked in*. Deloitte.

9. Anexos 2. Entrevistas

Índice de entrevistas

<i>Guion base</i>	65
<i>Entrevista Fabien Drogue</i>	66
Parte 1	66
Parte 2	67
<i>Entrevista Leandro Delgado</i>	70
Parte 1	70
Parte 2	73
<i>Entrevista a Elena García</i>	78
Parte 1	78
Parte 2	80
<i>Entrevista Alessio Vennitti</i>	82
Parte 1	82
Parte 2	83
<i>Entrevista Marta Olivas</i>	85
Parte 1	85
Parte 2	87
<i>Entrevista a Jorge Sáez</i>	90
Parte 1	90
Parte 2	91

<i>Entrevista a Francesco Crescimanno</i>	95
Parte 1	95
Parte 2	97
Parte 2	98
<i>Entrevista Javier Pinto</i>	100
Parte 1	100
Parte 2	104

Guion base

Nombre:

Fecha de la entrevista:

Categoría profesional:

Años dedicados al ámbito profesional:

1. ¿Cómo empezaste en el mundo de los hoteles? Un pequeño recorrido
2. ¿Cuáles eran tus funciones principales en tu último cargo?
3. ¿A qué target se dirige el hotel? ¿cuál es su público objetivo?
4. En todos tus años como profesional ¿has recibido algún tipo de formación relacionada con la comunicación?

En caso de respuesta afirmativa:

- ¿De que trataban o que aspectos de la comunicación abordaban?
 - ¿Utilizas alguno de esos recursos en tu día a día?
5. ¿Te parecen importantes o útiles las formaciones sobre comunicación? ¿por qué?
 6. ¿Alguna de las formaciones que has recibido incluía el lenguaje corporal?

En caso de respuesta afirmativa:

- ¿Qué aspectos del lenguaje corporal se trataron?
 - ¿Utilizas esta herramienta en tu día a día?
7. ¿Consideras importante el uso del lenguaje corporal como herramienta de comunicación a la hora de tratar con los clientes? ¿por qué?

Entrevista Fabien Drogue.

Subdirector, 13 años dedicados a este ámbito profesional.

Parte 1

- ¿Cómo empezaste en el mundo de los hoteles?

Empezó todo buscando una forma para aprender idiomas, aterricé en un hotel de camarero en España porque tenía ganas de aprender castellano. Trabajé unos meses ahí de camarero, en un hotel pequeño, de pueblo y de ahí me fui a Inglaterra para aprender inglés. Como era la única manera de trabajar en Inglaterra, empecé un poco de friegaplatos y luego de camarero en bares y restaurantes, estuve seis meses allí y luego me volví a Francia para estudiar hostelería específicamente, porque me gustaba. Cursé un técnico superior en hostelería y luego una carrera universitaria con la que me fui de erasmus a Canarias y ahí me quedé trabajando en hoteles, y hasta ahora.

- ¿Cuáles son tus funciones principales en el cargo de subdirector?

Bueno el puesto de subdirector es un poco raro, porque es un poco variable en función de los hoteles donde trabajas. En la empresa anterior en la que estuve de subdirector, tenía un puesto mucho más directivo, como la mano derecha del director, hacía de director mientras él no estaba. Aquí dentro de Meliá las funciones son más de operaciones, los aspectos que más comerciales, de marketing los lidera más normalmente el director general, la parte estratégica y los subdirectores gestionamos mucho más la parte operativa como F&B (alimentos y bebidas) y alojamiento. Además, supervisamos todos los departamentos y hacemos de mano derecha del director general porque en los hoteles grandes no queda de otra, pero sí es verdad que tenemos más enfoque operativo. Depende del director general con el que trabajas, porque hay algunos que ven al subdirector como una persona muy cercana a ellos y que les tiene que sacar mucho trabajo de su día a día, y hay otros directores que te dejan tu parcela más definida en operaciones y deja mucho más margen de maniobra también. A mí me gusta trabajar así con mi parcela y un poco gestionando mis propias cosas, es más divertido.

- ¿Podrías hablarme del público objetivo del hotel en el que te encuentras ahora?

Bueno es muy complejo el mix de clientela que hay a lo largo del año. Es un hotel que tiene una temporalidad muy muy fuerte. Verano del 15 de junio hasta el 15 de septiembre es pura familia, mucha clientela nacional y luego fuera de estas temporadas hay dos momentos de temporadas altas, de septiembre a noviembre y de febrero a abril, casi mayo, cuando tenemos muchísima clientela de golf, porque tenemos dos campos de golf, y completamos con mucho MICE (*Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*), muchísimos grupos, eventos y equipos de fútbol, porque tenemos campos. Los grupos varían mucho en función de las temporadas, y con los picos de vacaciones las familias también. Por la ubicación salvo al cliente *business*, de viaje de negocios, nos dirigimos a todas las demás franjas.

- ¿En tu día a día, tratas mucho con clientes?

Sí bastante, no solo gestión de conflictos, muchas relaciones públicas en general, mucho cliente.

Parte 2

- ¿A lo largo de tu carrera profesional, no solo en Meliá, has recibido algún tipo de formación por parte del hotel relacionada con la comunicación?

Si hemos tenido. En la empresa anterior en la que trabajé era un hotel independiente, entonces las formaciones las definíamos más a nivel de hotel, era una de las cosas en las que yo insistía porque es algo que me parece importante. Entonces sí que tuvimos varias sesiones de formación sobre todo la parte de gestión de equipos, más que la parte de atención al cliente. Tuvimos unas formaciones de atención al cliente que también tuvimos en Meliá.

Hace 10 años cuando yo trabajaba de recepcionista sí que teníamos varias formaciones de atención al cliente; gestión de queja, atención y venta, bastante comunicación orientada a la venta y al *upselling*. Luego en los puestos de mando intermedio, de Jefe de Departamento las formaciones que nos solía andar eran de gestión de equipo, cómo dar *feedback*, asertividad, algunas cosas así, más de comunicación, pero más centrada en la gestión individual de la comunicación. Nada que me haya marcado para siempre, pero si algunos trucos que sigo usando, de gestión de quejas, por ejemplo, un poco las fases de la parte de escucha activa y la asertividad, eso sí que se va repitiendo mucho en las

formaciones, así que uno sí que lo va incorporando. Pero yo la formación más potente que tuve sobre comunicación en realidad la tuve fuera del trabajo fue en el Máster de dirección hotelera que cursé, porque tuvimos un módulo completo de comunicación directiva, eran unas 16 horas, enfocado solo a la comunicación en público, presentaciones, hablar en público, dirigirte a diferentes tamaños de público desde dos personas hasta una sala de conferencias. Entonces ahí sí que tocamos muchísimo pero fuera del ámbito profesional.

Para mí, ese es un tipo de formación que, en hoteles, por ejemplo, sería muy valioso. Luego me impresionó mucho esta formación porque éramos 28/29 alumnos, y a lo largo de las semanas en las que tuvimos esta formación, el cambio de actitud y de capacidad de todos los estudiantes sin excepción fue bestial. Personas que apenas podían expresarse en público por timidez, pasaron a expresarse con naturalidad, y gente que a lo mejor se expresaba bastante bien, pero no tan profesionalmente, pasaron a ser unos verdaderos cracks. A mí me impactó muchísimo, y a día de hoy, todo lo que aprendí en este curso sí que lo pongo en práctica casi todos los días.

- ¿Alguna de estas formaciones incluía algo de lenguaje corporal?

Sí, en este curso sí. Este curso tocaba las tres patas de cómo presentar y hablar en público; narrativa, cómo escribir el desarrollo, la actuación, que incluye la voz, el tono y la comunicación no verbal en general, y por último la parte de diseño y apoyo visual, ya que estaba enfocado a presentaciones en el ámbito directivo. Pero toda la parte de comunicación no verbal de las posturas y demás la vimos muy en detalle y eso sí que me sirve mucho, las posiciones abiertas, cerradas, todas esas posturas que te dan confianza, las que dan confianza a la persona que tienes enfrente, eso sí que lo uso mucho y es muy práctico en el día a día.

Lo utilizo primero con mis equipos, constantemente, porque si tengo que dar una charla, aunque sea a cuatro personas dentro de un departamento para presentar algo, siempre sigo los pasos de preparación, de cómo estructurar el discurso, qué posturas adoptar y cómo generar un ambiente. Incluso con clientes lo hago al final, cuando tengo que generar un clima de confianza porque tenga que gestionar una queja, por ejemplo, pues todas estas técnicas sirven para generar un ambiente en el que el cliente esté cómodo, que no haya una sensación de enfrentamiento, sentarse en una postura en la que no parezca que lo estoy intentando aplastar... Estar pendiente de no recibir todas estas posturas de respuesta

negativas, de brazos cruzados, a la defensiva, etc. Estas cosas se acaban poniendo en práctica todos los días, hay que tomar conciencia de ello.

- ¿Le das importancia por lo tanto al lenguaje corporal?

Muchísima, bueno es que para mí más de la mitad está hecha cuando controlas estas cosas. Sólo por lo que no generas de problema adicional por hacer este tipo de cosas bien, ya vale la pena, sinceramente.

- ¿Se da importancia a las formaciones por parte del hotel? ¿Hay un presupuesto específico?

Si hay un presupuesto, en todas las empresas que he trabajado siempre suele calcularse de la misma manera, normalmente es un porcentaje de la masa salarial por qué es el indicador; me gasto al año tres millones en sueldos, en gastos de personal, más o menos le dedico un 1/1,5 por ciento a la formación. Suele rondar el 1%, hay empresas que dedican un 2 % de su masa salarial a la formación, esto ya es empresas punteras sinceramente, porque es muchísimo. La media no sé dónde estará, pero debe rondar uno y poco. En un hotel como el nuestro hablamos de que pueden ser unos 50.000 € al año o algo así.

En nuestro hotel en particular es un poco diferente a otros hoteles de la compañía y otros hoteles en los que he trabajado, porque hay una figura de formador, hay muy pocos hoteles que tienen esta figura, aparte de la planificación de la formación, que realmente sean personas que puedan impartir formaciones. Por ejemplo, él imparte muchas formaciones por su currículum en inteligencia emocional, concepción de las personas y demás, todas estas formaciones son bastante caras, si tuviéramos que dedicar todo este presupuesto a estas formaciones y no tener esa figura pues la política de formación sería diferente al final. Tener a esta persona te deja margen para que toda la serie de formaciones que son, o bien obligatorias, o bien que quieres darlas a todo el personal, te la pueda dar independientemente del momento, escalonado en el tiempo, en bloques, según estaciones... Toda esa parte corporativa de formación que es un gasto tremendo para la empresa.

Entrevista Leandro Delgado

Guest Experience Manager, 20 años de experiencia.

Parte 1

- ¿Cómo empezaste en hoteles y por qué?

Bueno pues yo había terminado de estudiar relaciones públicas y vi una entrevista en el periódico donde buscaban relaciones públicas y animadores para Meliá. Las entrevistas eran en el hotel Meliá Lebreros Sevilla, yo iba en un principio para la de relaciones públicas que es lo que había estudiado, pero asistí a las dos presentaciones, tanto a la de relaciones públicas como a la de animación. La de relaciones públicas me pareció que no tenía mucha relación con lo que yo había estudiado, era más lo que se llama relaciones públicas extraoficialmente y me pareció mucho más interesante la presentación que hicieron en el departamento de animación y me presente a la entrevista. Pasé la entrevista y luego fui a un curso de formación en el Sol Pelícanos Ocas, en Benidorm.

Hice el curso que duró un mes, y cuando lo pasé me mandaron como primer destino al hotel Sol Tenerife y ahí empecé como animador. Estuve un par de añitos trabajando como animador y con el paso del tiempo, formaciones y muchos cursos de idiomas, ascendí a jefe animación. En el 2004, cuando llevaba 4 años en la compañía me llaman y me ofrecen la posibilidad de ir a Túnez, a gestionar todos los hoteles que Meliá tenía en Túnez, porque hablaba francés. Ese fue mi primer destino internacional y pasé a coordinador de animación que es cómo se llamaba el departamento en aquella época y a partir de ahí fui pasando de un destino internacional a otro.

De Túnez pasé a Croacia, donde estuve 4 años, de Croacia volví a España en el 2008 y en esa época se unieron los departamentos de actividades, que ya no se llamaba animación, con Guest Experience, se unificaron los dos.

A mí en esa época me habían asignado llevar las Islas Baleares, toda la coordinación, área manager de los dos departamentos. Tuve que hacer una formación en Guest Experience más profunda porque era la persona que tenía que aconsejar, supervisar todos los procesos de Guest Experience.

Estuve un par de años en Baleares llevando los dos departamentos, de allí pasé a la zona sur de España, Andalucía, con oficina en Torremolinos, igual, llevando la gestión de los dos departamentos en Canarias y Andalucía. Después de cuatro años en ese puesto, salió la posibilidad de irme a Cuba como director de actividades y Guest Experience para todos los hoteles que la cadena tiene allí. Donde estuve un par de años.

Tuve que volver por motivos personales a España. Había pedido una excedencia, pero no me cumplía todavía y me dieron la posibilidad de ir al Hotel Meliá Villaitana, que es un resort grande tipo los del Caribe que era de donde yo venía. Me pareció muy interesante y por eso termine en el Meliá Villaitana, allí he estado 3 años. En el último año me desvinculé de actividades para profundizar mucho más en el departamento solo de Guest Experience que fue lo que hice en el último año.

El siguiente proyecto que tengo, que se ha visto parado por el tema del Coronavirus, es llevar las Islas Canarias y Marruecos. Antes de esto hice las pruebas para entrar en dirección, pero al final desde recursos humanos hicieron un estudio de mi perfil y me dijeron que un director de hotel, es simplemente un gestor de números y resultados económicos, que ellos me veían más gestionando personas de una forma mucho más directa, de manera que yo pueda influenciar en las personas directamente para conseguir los objetivos, “siendo mucho más tú”. Me dieron esa posibilidad y yo la acepté, es verdad que me siento mucho más cómodo y evidentemente es cierto que le doy toda la razón recursos humanos, mi perfil es mucho más adecuado para trabajar con personas. Seguir con las personas que se cumplan los objetivos, mucho más que marcarlos directamente con un número en un papel. Y ahora estoy confinado en casa.

- Entonces ya suman 20 años de experiencia.

20 años empecé en el 2000 y estamos en el 2020, solo tuve un parón de 9 meses en el año 2002 que me fui a perfeccionar el ruso a Moscú. En el trabajo, porque trabajaba en un hotel (te he resumido mucho la vida profesional) donde había mucho cliente ruso y había muchos problemas porque nadie hablaba ruso. Entonces el Hotel pagaba una profesora de ruso, yo me apunté y se me dio bastante bien y decidí perfeccionarlo yéndome a Moscú y luego retomé el trabajo con Meliá.

- ¿Ahora cuáles son tus funciones principales como Guest Experience Manager, en qué se basa tu puesto?

Antes del virus porque ahora estoy revisando los procedimientos y todo ha cambiado, hasta el 14 de marzo, mi función principalmente era diseñar, gestionar e implementar la experiencia del cliente, el cliente externo, el huésped. Porque GEX (Guest Experience) lleva la dualidad del cliente externo al cliente interno, pero en este hotel tenemos un profesional de Recursos Humanos y formador, Javier Pinto, que se dedicaba al cliente interno con lo cual yo me dedicaba única y exclusivamente al cliente externo.

Diseñando su experiencia a través del programa de *well-being* de Meliá, de la experiencia 360°, que incluye desde antes de la llegada del cliente, desde que se interesa por hacer una reserva, hasta después.

Hay un diseño, unos pasos para seguir unos procedimientos. Estudiar la experiencia del cliente para poder ofrecer a cada uno lo que busca. Para eso hacemos un estudio de todos los pasos que siguen, de cuáles son sus preferencias, que le gusta, que no le gusta y demás. Con todo eso vamos analizando un poco el cliente medio de cada hotel, para diseñar las experiencias en base a eso. Es bastante largo, pero sabes que incluye desde su experiencia gastronómica, la experiencia de alojamiento, la experiencia de entretenimiento, todo lo que son las relaciones públicas, que también forman parte de nuestras funciones, y la arquitectura sensorial, porque tiene que estar todo unido para que parezca un todo y no vaya por separado.

Además, también nos encargamos de la resolución de conflictos, las incidencias, pero afortunadamente en el último año conseguimos darle la vuelta a todo eso y mucho más, y en vez de dedicarnos tanto al cliente insatisfecho, nos dedicamos a crear experiencias con conocimiento previo de las temporadas anteriores, para evitar que el cliente llegara a tener una incidencia. Ya se planificaba todo para que el cliente viviera la experiencia que desea y conseguimos minimizar muchísimo las quejas. Las mal llamadas quejas, en el equipo preferimos llamarlo incidencia para evitar la negatividad.

- ¿Cuál es el público objetivo del Meliá Villaitana?

Tiene muchísima variedad, pero se puede resumir en cliente MICE, para convenciones, reuniones y eventos y familias de clase media con niños. Temporada de invierno y otoño nos dedicamos más al cliente MICE y temporada de verano y puentes, nuestro público objetivo son familias, ingresos medios, familias con niños. El hotel tiene un campo de golf que pertenece también al complejo, aunque tiene su propia oficina, por lo tanto, hay muchos clientes de golf, que incluimos en grupos, porque viajan mucho con grupos, a

través de agencia, vienen a campeonatos, a torneos, aunque también hay mucho cliente local que viene a jugar al golf y se aloja en el hotel. Esos son nuestros grupos mayoritarios, aunque podríamos desglosarlo mucho más.

Parte 2

- ¿Podrías hablarme de las formaciones sobre comunicación que has recibido a lo largo de tu carrera?

La verdad, es que, en los veinte años, he recibido muchas formaciones dentro de Meliá que han sido muy útiles. Hay formaciones para aprender a utilizar las herramientas con las que trabajamos, como por ejemplo puede ser un programa informático o las herramientas online de medición de calidad, que son mucho más concretas.

Luego hay otro tipo de formaciones que son también muy útiles. Recuerdo la última que hicimos en el Villaitana, yo la había hecho previamente también años antes, pero la complementamos, que fue la de inteligencia emocional.

Es una herramienta que, a mí personalmente, me ayuda muchísimo. Porque te ayuda a escuchar mucho más, sobre todo al cliente, sacar la información necesaria y útil para satisfacerlo. Y sobre todo cómo evitar que la negatividad de una incidencia, una queja o la actitud del cliente, influya en tu estado de ánimo, incluso muchas veces obstaculice la solución, porque te ves aturrido por cómo se expresa el cliente y ante la situación.

El poder ponerte una pantalla, aunque estás escuchando y estás empatizando con el cliente, pero que no te afecte emocionalmente, para tú poder dar una solución. Esa fue una de las formaciones más recientes que me ha calado muchísimo.

La comunicación activa, es una formación que recibí años atrás, es una herramienta o una técnica, que te ayuda a no ser tú el que habla, si no ser el que escucha. Recopilas información y con esa información vas buscando. Tienes que entrenar la mente un poco, el cliente te va dando la información cuando te está hablando, tú haces preguntas muy directas para sacar la información que quieres, y con esa información ya vas buscando mentalmente la respuesta que le vas a dar al cliente, y que el cliente se quede contento. Es más difícil porque tienes que estar muy activo, pensando todo el tiempo que te está diciendo el cliente, que le gusta, que no le gusta, para luego cuando tenga una solución acertar al cien por cien.

- ¿Alguna de esas formaciones incluía el LC, la CNV como una herramienta a tener en cuenta?

No recuerdo el nombre exactamente, pero la formación de comunicación activa o RRPP activas, incluía un apartado de la CNV, es decir, la postura en la que te tienes que sentar, que significa poner las manos encima de la mesa o como lo puede interpretar un cliente. Te dicen algunos *tips*, algunos trucos para evitar cruzar los brazos, si tú ves por ejemplo que el cliente está muy enfadado y está en tu mesa, en vez de echarte hacia atrás, tienes que poner cara de serenidad y de escucha, como que te interesa mucho lo que te está contando, y también tú inclinarte un poco. No una actitud agresiva, todo lo contrario, tienes que mostrar serenidad, interés y que no estás reculando hacia atrás.

Muchas de esas técnicas, como sonreír, o poner una cara neutra muchas veces evita que el cliente piense que te estás burlando de él. Porque te está contando un problemón, que para él en ese momento es lo más grande del mundo, aunque puede ser algo que, a ti, personalmente, te puede parecer absurdo, pero hay que tener mucho cuidado con la expresión no verbal, porque el cliente lo puede malinterpretar, sobre todo porque en los momentos de enfado al cliente le cuesta mucho razonar, o tendemos el ser humano cuando estamos enfadados a utilizan poco la razón y a que el enfado nos envuelva.

La expresión corporal te tiene que servir precisamente para no encender más el fuego, para no crear más problemas. Hay un montón de cosas, por ejemplo, dar la mano con firmeza para dar seguridad al cliente, no invadir su espacio, pero tampoco dejar que invada el tuyo, no cruzar los brazos, utilizar las manos siempre con las palmas de la mano hacia fuera, porque eso da mucha seguridad y confianza.

Estar sentado con la espalda recta, que a mí me cuesta muchísimo trabajo y tengo que estar siempre pensándolo. Pero sí que es verdad que esas cosas las recuerdo mucho, y sobre todo utilizar un tono tranquilo, también me enseñaron a utilizar un tono no neutro, porque neutro parece falso, pero siempre muy tranquilo, con mucha paz, no hablar rápido, no hablar demasiado lento, si no transmitir siempre paz, seguridad y tranquilidad.

Porque además nos decían que en la CNV puedes contagiar al cliente con tu actitud o tu emoción entonces si tu tono es constantemente tranquilo y sereno puedes conseguir que el cliente se vaya tranquilizando. Lo que nos decían en este apartado es cuando dos personas tienen una comunicación uno tiende con el paso del tiempo a contagiarse del

otro, lo que tenemos que conseguir es que nuestra actitud sea mayor que la del cliente para tranquilizarlo.

- ¿Puedo entender por lo que me estás comentando, que sí consideras importante ese tipo de formaciones y las utilizas en tu día a día?

Sí, yo he puesto en práctica todas las que me han enseñado y cuando he visto que funcionan, las he seguido utilizando. Es verdad que hay compañeros a los que a lo mejor se les han dado mejor unas técnicas que a otros, porque también va en tu forma de ser, en tu personalidad, hay técnicas que te pueden ayudar más.

El sentido común, a la hora de una comunicación con el cliente es lo más importante. Te dicen “no debes tocar al cliente y no debes tener confianza”, pero depende. Yo primero analizo a través de la comunicación que tengo con este cliente, te haces clichés, que te pueden servir mucho, “tipos de persona”, y ya cuando lo tienes claro puedes actuar.

Muchas veces ponerle la mano a un cliente en el hombro, intentar tranquilizarlo y llevártelo del sitio donde a lo mejor hay demasiada gente o no te interesa que el cliente esté enfadado, a mí me ha ayudado muchísimo. Pero claro, no lo puedo hacer nada más iniciar la conversación, evidentemente hay clientes a los que tal como voy observando la comunicación, nunca los toco. Porque no estoy seguro de que eso vaya a ayudar, sino todo lo contrario.

Bueno, a parte de la teoría vas practicando con el tiempo, unas me funcionan muy bien y otras a lo mejor no consigo dominarlas y prefiero no usarlas. Yo soy mucho de lo que me funciona, lo que me va bien y lo que conozco lo utilizo. Arriesgar con una técnica nueva no muchas veces, depende, porque eso me puede llevar al fracaso.

- ¿Te encargas de gestionar las formaciones que tiene tu departamento?

Bueno, nosotros tenemos la suerte de trabajar en una empresa que tiene todo este tipo de cosas, que tiene su propio departamento que gestiona todo esto. Yo como jefe de departamento lo que sí hago es detectar dentro de las formaciones que ofrece la empresa, cuáles pueden ser las más útiles para las personas que tengo cada año en el departamento. Entonces yo voy seleccionando y hablo con RRHH, también me dejo aconsejar mucho por RRHH, sobre todo si conoce a las personas, porque entre los dos vamos a sacar seguro la formación que más acierte.

A veces participo yo activamente, porque a lo mejor he dado muchas formaciones de este tipo o doy una previa. Y a veces no participo activamente, cuando tenemos profesionales en el hotel prefiero que lo hagan ellos. Pero mi función es detectar las formaciones que nos puedan ayudar y pedir las, en este caso es a formación y desarrollo dentro de RRHH.

- En los 20 años de profesión has recibido muchas formaciones, pero sobre comunicación me has mencionado dos

A ver, yo creo que en los últimos años ha cambiado mucho. Es verdad que cuando yo empecé, este tipo de formaciones no se conocían o no se planteaban, al menos en Meliá. Y los últimos años si es verdad que RRHH ha ido introduciendo mucho tipo de formaciones de estas y no solo formaciones, sino herramientas para detectar sobre todo la parte buena de cada persona y que no sea todo cliché. Es decir, un RRPP tiene que ser así o así, un animador tiene que ser así o así, si tú tienes el abanico mucho más amplio se trata de potenciar lo bueno que tiene cada persona.

Antes se buscaban personas ordenadas, responsables y no creativas. Y eso ha ido cambiando mucho los últimos años. El mismo departamento se ha dado cuenta que lo que debemos tener es un equilibrio, sobre todo cuando cuentan con varias personas. Si estás tú solo pues habrá que buscar una persona que englobe las competencias que más se necesitan, pero si tienes un equipo, a mí personalmente me ha gustado eso mucho, porque dices bueno esta persona a lo mejor hace 5 años no me habrían dejado contratarla, pero ahora sí. Porque vamos a sacar de esta persona esto, nos vamos a enriquecer con esto, nos puede servir para lo otro, y demás.

Sobre todo, me ha gustado mucho que los últimos años no nos castigan mejorando nuestras áreas de mejora, sino potenciando nuestros puntos fuertes. Aunque siempre es bueno mejorar cositas, pero que no se centran solo en eso. Yo recuerdo en años anteriores que se centraban en corregirte, esto ha cambiado y me parece mucho más inteligente para esta época. Porque todo es muy relativo.

A mí no me habrían contratado cuando el departamento se llamaba calidad y eran simplemente auditores de estándares y procedimientos, no creo que yo fuera el perfil más adecuado. Como eso cambió, evolucionó hacia la experiencia del cliente, es verdad que ahí necesitan perfiles mucho más diferentes. Y ya cuando te meten la arquitectura sensorial, en vez de atender quejas evitarlas, ahí ya es un abanico mucho más amplio, más rico.

Entrevista a Elena García

Aura Host, 10 años.

Parte 1

- ¿Cómo empezaste en el mundo de los hoteles?

Hice la carrera de turismo y empecé en el segundo año haciendo ya prácticas. Hice prácticas en hoteles un año, al siguiente año hice prácticas en aeropuerto con Turkish Airlines, en tierra. Al cuarto volví a hacer prácticas en un hotel, y a partir de ahí ya al acabar la carrera me contrataron en uno de los hoteles en los que estuve haciendo prácticas.

Y he seguido, hice un master en dirección de empresas hoteleras, en un principio mi vocación era ser directora, y con el master, las practicas que hice fue en el hotel donde estoy ahora, ME Madrid. Hice prácticas en Aura y luego ya me quedé en plantilla, llevo desde 2014.

- ¿Cuáles son tus funciones principales?

Principalmente trato con huéspedes, sobre todo huéspedes VIP. Consideramos VIP a los huéspedes que son repetidores o que están en suite, a lo mejor a algún cliente que sobresale del resto de reservas que tuviéramos. Con ellos hacemos un trato personalizado, damos la bienvenida, hacemos contacto directo con el cliente, hablamos con él, conocemos necesidades, expectativas, etc.

Antes de que lleguen preparamos su habitación, gestionamos si hay alguna petición especial y todo eso lo conseguimos pre-contactando al cliente. Nos ponemos en contacto como una semana antes de que llegue y nos presentamos, damos a conocer el departamento, que no es recepción, y ya nos ponemos a su servicio.

A partir de ahí ya intentamos personalizar todo lo que el cliente va a vivir durante la estancia en el hotel. Y una vez se marcha, cerramos el círculo preguntándole como ha ido todo, tanto en el momento del *check out*, como cuando ya se ha ido a través de email.

Hacemos el seguimiento de las encuestas de calidad, esto sería la parte más directa con el cliente y luego hay un trabajo detrás de calidad, de índices y de seguimiento de la satisfacción.

- ¿Cómo se desarrolla el trato con cliente? ¿Os encargáis de la resolución de conflictos?

Entra también dentro del trato con los clientes los conflictos que pueda haber o las insatisfacciones, cualquier tipo de pequeña incidencia o gran incidencia que se produzca. En ese caso la persona que la recibe suele ser el departamento de recepción directamente, porque el cliente se persona, o el departamento de ME4U (*Me for you*) que es el que atiende las llamadas del hotel.

Cuando el cliente expresa algún aspecto que no le gusta de la estancia es cuando nosotros también intervenimos y hablamos con él. Depende del tipo de incidencia que tenga se trata en el momento, se gestiona con otros departamentos, pero siempre se hace seguimiento directo con el cliente hasta que la incidencia queda solucionada.

A lo mejor la incidencia no se soluciona directamente durante su estancia, sino que hay que hacer un trabajo posterior cuando el cliente ya se ha ido a través de email, sobre todo.

- ¿Cuál es el público objetivo del ME Madrid?

El Hotel ME Madrid es un hotel *lifestyle* de lujo contemporáneo. Quiere decir que se dirige sobre todo a un público interesado en la música, en el arte, en la gastronomía, un poco en la vida local de la ciudad, dentro del movimiento más cultural.

El público suele ser de poder adquisitivo medio alto, las habitaciones rondan una tarifa media de unos 200€, tenemos suites hasta 1000, 2000 la suite presidencial. Y el público tiene un poder adquisitivo más o menos alto y suele ser de una edad media, no son muy jóvenes, no son muy mayores, a lo mejor entre los 30/40.

Tenemos tanto cliente de ocio como de negocio. El cliente de negocio en algunas ocasiones reserva por su propia cuenta, para asistir a congresos o reuniones que tengan en las empresas internacionales que hay en Madrid. Hay veces que también los clientes que vienen por negocios son cuentas negociadas que tiene el hotel con grandes empresas tipo Nike, Airbus y demás que te aseguran unas determinadas *room nights* (número de

noches) al mes o al año, y estos clientes son clientes frecuentes, que vendrían todas las semanas o una vez al mes.

Ese cliente de negocio no es el target *lifestyle* que busca la marca ME, simplemente es la localización del hotel y también hay algunas empresas que buscan una marca un poquito más asemejada al perfil que tiene su propia empresa.

Y luego el cliente de ocio que hay de todo, entre semana y fechas poco concretas de festivo hay cliente sobre todo internacional, pero en puentes y verano hay más presencia de cliente nacional.

Parte 2

- ¿En tus años como profesional has recibido formaciones relacionadas con la comunicación?

Si, hemos recibido formaciones, cursos de *Luxury*, de cultura de servicio, todo ligado al trato con el cliente. Meliá es quien organiza todo, hay algunos cursos que son online como uno que hicimos de *Luxury Architecture*, pero la empresa no era Meliá, Meliá los subcontrata, otra empresa se encarga de gestionar los cursos.

Y hemos tenido también cursos presenciales en el propio hotel, que en algunas ocasiones ha venido el propio personal de Meliá y otras han venido empresas que se encargan de hacer los cursos.

- ¿Os han dado alguna herramienta de comunicación para poder ayudaros en el día a día en alguna de esas formaciones?

c

- ¿Te parece importante que se den ese tipo de formaciones al personal que está en contacto directo con el cliente?

Para mi si, una formación directamente de lo que vas a estar haciendo, el contacto directo con el cliente, cuando lo tienes enfrente, por dónde salir, por dónde observar lo que está pasando, si está reticente, si está receptivo, creo que puede ser muy interesante para tú tener las herramientas a la hora de enfrentarte a la situación.

Normalmente este tipo de formación o de consejos vienen más de compañeros o de jefes, del propio manager del departamento que te va guiando, te va poniendo a prueba y a lo mejor te supervisa cuando tú tienes esa situación y luego ya te da unos tips, de mira esto mejor hazlo así o esto mejor hazlo asá, pero gran parte viene de la propia experiencia, de ir aprendiendo poquito a poco de lo que te surte efecto o no te surte efecto a ti.

Tuve una compañera cuando yo estaba de prácticas, que siempre cogía las manos, cogía la mano del cliente y las enlazaba dentro de las suyas haciéndole un cofre y así ella lo solucionaba todo, haciéndole eso, empatizaba con el cliente en ese momento y era una buena técnica. Cada uno busca un poco sus recursos con lo que tiene y lo que sabe hacer.

- ¿Has utilizado algo de lenguaje corporal como herramienta de comunicación?

Supongo que sí, nada estudiado o siguiendo unos patrones, más bien lo que vas sintiendo, por ejemplo, si estas delante del cliente y el cliente ves que cuando tú hablas da un paso para atrás ya dices, esto no va muy bien. O levanta la voz para que no solo le oigas tú, sino que lo pueda hacer el resto del *lobby*, a lo mejor quiere simplemente que todo el mundo se entere de su problema, pero luego se le va a solucionar rápido.

Hay otros que se mantienen muy clamados, que no arman gran barullo, pero en el momento de expresarse sabes que es muy contundente. Todo lo que voy observando, no es nada estudiado.

Entrevista Alessio Vennitti.

Guest Experience, 3 años.

Parte 1

- ¿Cómo y por qué empezaste en hoteles?

Empecé en el mundo de los hoteles cuando hice mis primeras prácticas en el instituto, tenía 17 años, pero fueron solo 15 días, mi curso de estudios era de turismo, en Italia es diferente. Luego hice otra práctica cuando estaba en la universidad y tenía 20 años más o menos en un hotel de Pescara, y luego en Ibiza, pero no era un hotel fue una agencia de viajes, un poco diferente. Luego en un hotel en Pescara, pero eso ya no fueron prácticas, cuatro estrellas en el centro de Pescara, allí estuve de recepción. Era un hotel pequeñito de 65 habitaciones, un *business* hotel y yo estaba solo en mi turno.

Estuve en Londres en 2018, pero trabajé en una tienda de ropa de lujo. Después hice un master en *Tourism and Quality Management* y acabé en el Meliá Villaitana haciendo mis prácticas. Allí hice tres meses en MICE, *sales and events*, y luego los meses siguientes trabajé en Guest Experience, lo mejor de todo.

Los mejores compañeros y jefe que he tenido en mi vida. Luego hice entrevistas en Italia y llegué a Londres en noviembre con un puesto de Guest Experience en “The Standar London”. Que es un 5 estrellas, pero es un poquito diferente, ya el logo en rojo tiene las letras al revés. Se llama “The Standar” porque no tiene nada de estándar, básicamente. Es muy diferente a un hotel clásico, no es un hotel para familias.

- ¿A qué público se dirige el hotel?

Artistas, principalmente artistas. Fotógrafos, actores, mucha gente de Universal, del staff, un montón de influencers, que tienen muchos seguidores. Viene mucha gente de Google o Amazon que hacen reuniones, muchos empleados de marcas como Gucci, Louis Vuitton, muchos DJ, etc.

No es un hotel para familias, el target es muy diferente, por ejemplo, las *amenities* que ponemos en la habitación, no son las que se suelen poner en otros hoteles. Son condones,

lubricantes, chuches de marihuana... Es un hotel muy extravagante, es un lujo muy diferente. Es nuevo lo abrieron en julio de 2019.

- ¿Cuáles son tus funciones?

Mis funciones principales son la resolución de las quejas, la acogida de los VIP, el VIP *report* diario, atenciones a las habitaciones, control de la llegada, es decir, chequear cada cliente que viene al hotel para saber si puede ser un VIP y categorizarlo. Categorizamos a todos los clientes, porque tenemos diferentes categorías de VIP, puede ser VIP 1, 2, 3, amigos, hay como 10 categorías diferentes y el control de la llegada se hace 3 y 7 días antes de la llegada del huésped. Son casi 300 habitaciones, 270, así que te puedes imaginar.

Estoy intentando cambiar las cosas, para ver si podemos estar un poquito fuera, con una mesa fuera en el *lobby* o alternar unas horas dentro y otras fuera para cambiar un poquito. Se trabaja bien, hay muy buen ambiente, gente joven. Pero estamos más tiempo en el *back office* y menos en contacto con el cliente. Yo por mi forma de ser prefiero estar fuera, con la gente.

Parte 2

- ¿En los años que llevas en el ámbito laboral has recibido algún tipo de formación en comunicación?

Javier Pinto, cuando estuve en Meliá. Creo que él fue el único que nos habló de comunicación en la formación de Inteligencia Emocional. Yo creo que es de fundamental importancia cuando se trabaja en un hotel y sobre todo cuando trabajas de cara al público, como puede ser Guest Experience o recepción.

- ¿Has puesto en práctica algo de lo que has aprendido en esas formaciones o tienes alguna herramienta propia a la hora de comunicarte con clientes en tu día a día?

Si, dejo hablar mucho al cliente para que se desahogue, creo que eso ya es el 50%. Cuando un cliente te habla y dice todo lo que está pasando ya se quita un peso. Y luego intento ser lo más empático posible con él, aunque para mí no sea grave lo que me dice, le doy mucha importancia y pongo mucho interés. El cliente lo aprecia mucho.

Intento ser lo más positivo posible, siempre pido disculpas por las molestias, al mal tiempo buena cara. Tranquilizar siempre al cliente y lo que me gusta mucho y he aprendido con la formación de inteligencia emocional y mi experiencia, es transformar un cliente enfadado en un cliente habitual. Esa es la parte más difícil pero también la más gratificante cuando trabajas en un hotel. Intento utilizar los 5 sentidos de manera activa.

- ¿Has recibido alguna formación que incluyera el lenguaje corporal?

Sí, creo que vimos algo con Javier Pinto en Meliá. Además, hace unos años me leí un par de libros de lenguaje corporal, como ponerte frente al cliente, la postura, nunca cruzar los brazos, no tener una cara negativa o de disgusto, etc. Cosas básicas que al final son fundamentales.

El lenguaje corporal ayuda al cliente a sentirse más cómodo, con un lenguaje corporal positivo se transmite la positividad al cliente también. Creo que es muy importante, sonreír, callarse completamente cuando te habla un cliente y escuchar, focalizarse en el cliente, mirar directamente a los ojos, “*to trust you*”, tiene que confiar en ti, tiene que verte como un amigo, como uno que quiere ayudarlo.

- ¿Te parece importante que se lleven a cabo este tipo de formaciones sobre lenguaje corporal?

Si, absolutamente, creo que es muy importante, que marca la diferencia entre un hotel normal y un hotel de categoría. No es la estructura o la recepción lo que hace a un hotel de 5 estrellas, si no el servicio y la calidad del servicio. Es muy importante porque eso crea calidad. Bajo mi punto de vista debería ser obligatorio.

Entrevista Marta Olivas

Guest Experience Manager en Meliá Bilbao. 3 años y medio.

Parte 1

- ¿Cómo empezaste en el mundo de los hoteles?

Empecé mi etapa en este mundo a la vuelta de mi erasmus, cuando tenía 21 años. Empecé las prácticas en la empresa MHI y empecé en Meliá Sierra Nevada, 5 meses de temporada de invierno y ya empezó mi andadura por Meliá Villaitana, vuelta a Meliá Sierra Nevada, Meliá Alicante y actualmente Meliá Bilbao.

- En pocos años has pasado de Guest Experience en prácticas a Guest Experience Manager, ¿cómo ha sido tu paso por la empresa y los diferentes niveles?

Si, empecé las prácticas en Meliá Sierra Nevada y me dieron la oportunidad de entrar en la empresa como ayudante (*assistant*), estuve seis meses en esa categoría en el Meliá Villaitana y ya empecé luego como coordinadora de nuevo en Sierra Nevada, como para cerrar una etapa. Volví a Meliá Villaitana como coordinadora, después estuve de Guest Experience Coordinator en Meliá Alicante y me presenté al puesto, al *Mooving Up*, de Guest Experience Manager en Meliá Bilbao, no las tenía todas conmigo, pero finalmente sí, empecé a trabajar en Bilbao.

- ¿Cuáles son tus funciones principales ahora?

Es curioso porque en el Meliá Bilbao no tengo equipo, en otros hoteles sí que puedes tener otra persona, un ayudante, un coordinador, pero en Meliá Bilbao solamente tengo una chica de prácticas, que la verdad que es de mucha ayuda. Pero yo estoy más enfocada a la experiencia que puede tener el cliente, ya sea antes de que llegue para poder estudiar un poco cuáles son sus prioridades, como cuando está *in*, dentro del hotel.

También si ha tenido una muy buena experiencia, hemos cuidado sus detalles y demás, tener una comunicación y una conexión con él cuando abandona el hotel y estar en contacto, de cara a que vuelva e incluso lo recomiende, que es lo que más nos interesa.

- ¿En que se basa tu trato con el cliente mientras está alojado?

Mi departamento trabaja en el cliente, ya sea cuando se ha ido, si nos ha puesto un comentario en alguna red social, estamos en contacto con él, respondiéndole, como cuando está dentro. Ya que este hotel tiene también una prioridad y una cosa diferente que yo no había trabajado todavía, que son clientes asiduos, que están en largas temporadas, tenemos clientes que están 200 noches en el hotel, 120 noches, entonces ahí tenemos que tener un trato especial con ellos.

No se caracteriza como cliente VIP como tal, como en el resto de hoteles de la compañía, ya que solemos entender por clientes VIP un cliente *Platinum, Gold, Silver*, un cliente que entre en cualquiera de las categorías, sea famoso tanto nacional como internacional. Tenemos algo adicional también, que tenemos muchas tarifas negociadas, reservas negociadas, de negocios como Iberdrola o Repsol, entonces eso también nos hace tener un trato diferente con ellos.

- ¿Cuál es el público objetivo del hotel?

Por lo general Bilbao es un hotel muy híbrido, es un hotel de negocios y es un hotel vacacional. Es cierto que lo que tiene de vacacional no es lo que te puedes encontrar en Alicante, porque en Alicante es más vacacional como de ocio y aquí es vacacional cultural. La gente viene, bueno, también tienes la playa cerquita, pero la gente viene más a hacer turismo de cultura, ya sea museos, teatros y también gastronómico, que es muy importante aquí, en el País Vasco. Pero la verdad que el público objetivo sería más de negocios, dependiendo también, como todo, de la temporada.

- ¿Varía el trato con el cliente en los diferentes hoteles en los que has trabajado al ser un target tan distinto?

Sí, es cierto que dependiendo del hotel varía ese cliente, en caso de Meliá Sierra Nevada o Meliá Sol y Nieve, las temporadas de invierno, el cliente prácticamente pasa todo su tiempo esquiando entonces el contacto que tú puedes tener con él es bastante mínimo.

Por ejemplo, en Meliá Villaitana es un cliente que está las 24h en el hotel, porque es como un resort, entonces puede tener más dificultad porque el cliente quiere que cuides cada detalle en las 24h. Y, por ejemplo, en Meliá Alicante o Meliá Bilbao puede pasar un poco lo mismo, son hoteles híbridos, entonces puedes tener un cliente que sea de negocios que simplemente vaya a estar en el hotel reunido o con un congreso, o un target más vacacional que va a pasar el día en la playa, fuera del hotel. Porque este hotel tiene una

piscina, pero no tiene la capacidad como para estar, como decía anteriormente, en Meliá Villaitana en el resort 24h en el hotel. Entonces sí que están parte del tiempo y tienes un contacto mayor del que puedes llegar a tener aquí en Bilbao al ser de negocios o en Meliá Sierra Nevada.

- ¿Tienes que cambiar a la hora de relacionarte con un cliente en un hotel u otro? Sabiendo que en Meliá Villaitana son más familias de clase media/alta y en Meliá Bilbao es más de negocios o turismo cultural.

Si es cierto que la exigencia sí que, en mi caso, sí que he notado que es diferente, lo que te puede exigir un cliente que es de clase media-alta, más tirando a alta, como puedes encontrarte en Bilbao y en Sierra Nevada. Es gente que está pagando mucho dinero y quiere que cuides cada detalle al máximo, que no le falte nada, que tengas un trato muy directo con él, que siempre estés pendiente, que le conozcas, les encanta sentirse conocidos, son exigentes.

Es cierto que como decías en Meliá Villaitana el target que te encuentras es más familias, incluso parejas que simplemente van a disfrutar y no quieren que nadie, suena mal, que nadie les moleste que esté muy encima suyo, entonces sí, en ese sentido sí que cambia.

Parte 2

- ¿En tus años de experiencia profesional has recibido algún tipo de formación relacionada con la comunicación?

Bueno pues es cierto que hemos tenido alguna formación, algún curso, no todos los que considero que deberíamos haber tenido, porque lo veo bastante importante. La comunicación, es importante saber comunicar, es importante saber hablar en público, de hecho, yo la única pequeña formación que tuve, es de cómo hablar en público. La importancia de las posturas, como dirigirte tanto a un tipo de cliente como a otro, como dirigirte a tu compañero incluso varía, según los compañeros, como te diriges a tu jefe directo no es la misma manera en la que te vas a dirigir a tu compañero más cercano.

- Has comentado que esa formación iba dirigida al trato con el cliente externo e interno y que visteis un poco de lenguaje corporal, ¿podrías concretar un poco más en lo que incluía sobre este tipo de comunicación?

Sí, he visto, pero es cierto que hemos visto poco, además es muy importante sobre todo en nuestro departamento, porque no solo tenemos que hablar con el cliente externo o interno, sino también tenemos que hacer exposiciones, para el resto de empleados ya sea para transmitirles los resultados de calidad o hacer algún *briefing*. Es muy importante la postura corporal, de hecho, condiciona tu conducta, tu actitud. Yo considero que el lenguaje corporal condiciona eso, como una persona puede llegar a transmitir a los demás.

- ¿Utilizas alguna de las herramientas que te han proporcionado en esas formaciones en tu día a día? ¿tienes alguna tuya propia?

Si, quizá lo que más utilice es el contacto visual, muchas veces cuando no tienes miedo, pero estás un poco que no las tienes todas contigo, sueles agachar la mirada, y a lo mejor eso te hace perder credibilidad. Entonces un poco el contacto visual, la manera de expresarte, transmitir calma, no cerrarte con los brazos, incluso el contacto. También el contacto, considero que hay gente a la que no le gusta, pero si hay veces que ayuda. Si eres una persona que gesticula mucho al hablar en público, por ejemplo, tener algo en las manos que te ayude, que te acompañe a la hora de hablar. Sí que uso algunas en mi día a día.

- Tu que eres jefa de departamento, ¿sabes si el hotel tiene un presupuesto para las formaciones? ¿eres tu quien se encarga de seleccionar alguna formación que crees que te beneficiaría más?

Sí que hay una plataforma con diferentes cursos, unos obligatorios como puede ser el de riesgos laborales, y hay otra plataforma en la que actualmente entre el Guest Experience Manager y la jefa de RRHH. Que, en este caso, en este hotel como tal la figura de RRHH en Bilbao no está, está la jefa de administración, por lo tanto, el Guest Experience tiene que hacer ese lado. Lo que si me ha dado tiempo a hacer en estos seis meses es una inducción de la empresa, a las personas que se incorporan nuevas, inducción al departamento que te toque en el que haya entrado a trabajar.

Pero si creo que es importante tener una figura, ya no a lo mejor interna, como en el caso de Meliá Villaitana, pero sí que cada x tiempo, por ejemplo, cuando haya mayores incorporaciones, en el periodo vacacional, quizá si contratar a una persona de la marca

que esté una semana con nosotros en el hotel. Y a la gente que haya tenido esa formación refrescársela y a la gente que no haya tenido la oportunidad de tenerla que puedan hacerlo.

- ¿Varían mucho tus funciones de un hotel a otro?

Sí, yo es cierto que ahora en Meliá Bilbao, tienes un contacto con el cliente, pero es mínimo, por lo que tienes más tiempo para trabajar acciones internas, tienes más tiempo para dedicar a las redes sociales, a la arquitectura sensorial del hotel. Tienes menos incidencias, por lo tanto, puedes dedicarte un poco más al departamento, que esa parte es la que quizá escasea más en temporadas de verano, cuando he estado trabajando en ellas. Porque no tienes tiempo, estás 24h con el cliente ya sea porque haya podido tener una incidencia o incluso para felicitaciones y sí que varía, varía de un hotel a otros las funciones.

Hay un *check list* de funciones de Guest Experience, pero dependiendo de un hotel u otro puedes hacerlo de una manera o de otra, incluso a lo mejor el hecho de delegar si tienes un equipo puede ser muy importante.

- ¿Tú consideras importante la cercanía con el cliente?

Creo que la figura de Guest Experience es una figura que tiene que estar muy en el exterior, que se vea, por si el cliente necesita cualquier cosa, incluso para felicitar. Hay muchas veces que cuando abandonan el hotel quieren decirle a alguien, hemos estado muy bien o que se vayan y les pregunten como ha ido su estancia si han estado bien, alguna cosa que les gustaría sugerir, como crítica constructiva y muchas veces críticas constructivas o felicitaciones. Es muy importante eso, que nos conozcan y nosotros conocerlos a ellos que siempre tengan alguien a quien dirigirse.

- ¿Te parece importante el conocimiento del lenguaje corporal?

Sí, me parece muy importante la comunicación y el lenguaje corporal, sobre todo cuando hay nuevas incorporaciones. Es gente que no tiene esa formación y es muy importante como dirigirte a un cliente, como dirigirte incluso a tu compañero y, cómo decirlo, cómo expresar esas cosas que tú estás pensando, pero no sabes cómo expresarlas, dice mucho de una persona, como he dicho antes, creo que condiciona tu actitud. Entonces me parece muy importante que haya esas formaciones e invito a que se hagan más.

Entrevista a Jorge Sáez

Director de un conjunto de 3 hoteles actualmente en Marbella. Más de 15 años de experiencia.

Parte 1

- ¿Podrías contarme tus comienzos y experiencia profesional? ¿Por qué empezaste en hoteles?

Si bueno, te cuento la última etapa de Meliá que son casi 14 años. Yo comencé en el departamento de alimentos y bebidas en Meliá Hotels International (MHI) en el Meliá Granada, como jefe de restauración y ahí estuve 3 años. Tuve la oportunidad de hacer un MBA durante ese tiempo, en la cámara de comercio de Granada y también era profesor durante ese tiempo de cursos de formación profesional que se impartían dentro de Meliá.

Durante esos 3 años a parte de mi *role* como jefe de restauración en Granada también tuve la oportunidad, me ofrecieron la posibilidad, de participar y colaborar en aperturas de otros hoteles de Meliá, como fue Berlín, Düsseldorf, Valencia, Bilbao, Palacio de Isora en Tenerife o La Quinta en Marbella, hice algunas aperturas dentro del área de alimentos y bebidas, de *Food and Beverage* (F&B).

Después de eso me fui de director de alimentos y bebidas al Meliá Barajas en Madrid y cuando llevaba un año en esa posición me presenté a lo que anteriormente se llamaba PDI, que era el plan de desarrollo para director de hotel y bueno, pasé las pruebas y me mandaron como subdirector adjunto en prácticas al Pelicanos Ocas, donde Javier Luri era mi tutor. Y cuando llevaba unos meses, pues directamente me pasaron como subdirector a Meliá Villaitana.

Cuando llevaba un año de subdirector en Meliá Villaitana, me fui al Caribe de director residente, donde estuve casi dos años y medio. A mi vuelta ya tuve la posición de General Manager en el Costa del sol, donde estuve 4 años.

A los 4 años me ofrecieron la dirección del Meliá Villaitana en el cual he estado un año prácticamente, y ahora llevo unos meses con el *role* de director de Meliá Marbella Banús. Y desde hace un par de meses, también estoy llevando dos hoteles adicionales, el Sol Guadalmar y el TRYP Málaga Alameda, así que ahora llevo tres hoteles.

Y esa es, te lo he resumido mucho pero bueno, un poco la trayectoria que llevo en Meliá.

- ¿Cuáles son tus funciones principales como director?

Bueno pues mis funciones principales como director, quitando un poco el paréntesis de la situación del Covid-19, porque ahora sí que tengo otras cosas, pero bueno en situaciones normales, es supervisar la estrategia de los tres hoteles.

La cuenta de resultados, la estrategia de *Revenue Management*, asegurarme de que haya un buen clima laboral en los departamentos, mejorar las ventas adicionales, como el *upselling*, tanto de recepción como de F&B. Que el posicionamiento de los hoteles y la reputación online sea la mejor posible, porque eso tiene un impacto directo en el precio, y un poco llevo la estrategia en los equipos, obviamente, al llevar tres hoteles necesito a mis equipos, me gusta delegar mucho y necesito la ayuda de todo el equipo, yo estoy llevando la estrategia y supervisándola.

Me meto muy de lleno, me gusta patearme el hotel, soy muy cercano a los equipos, especialmente a los jefes de departamento. Mi trabajo es dar apoyo a los jefes de departamento y asegurarme de que vamos en la misma línea, en la misma dirección. Ese es un poco el *role*.

- ¿Podemos suponer que al ser 3 hoteles cada uno tiene un público objetivo diferente?

Totalmente, son tres hoteles y son tres marcas, uno es Meliá, otro es Sol y otro es TRYP, por lo cual el público objetivo es diferente, las ubicaciones son diferentes, segmentación diferente, precio diferente, a nivel comercial las estrategias son completamente distintas.

Parte 2

- ¿Has comentado que has impartido cursos, podrías hablarme un poco de eso?

Pues mira fue cuando estaba de jefe de restauración y daba cursos a personal de servicio, que querían tener formación a nivel de servicio de restaurantes, servicio de hotel, protocolos, etc. Esa posición la compaginaba con el hotel, porque daba clases por las tardes, la tuve como tres años.

Eran cursos de formación ocupacional por la Junta de Andalucía, para poder dar esos cursos me tuve que sacar un curso de formación ocupacional, que también lo daba la Junta.

El perfil de la gente que optaba por esos cursos tenía que cumplir unos requisitos, tenía que estar desempleado y tener menos de 30 años. Obviamente había una subvención de por medio a nivel económico, y nosotros teníamos el compromiso con la Junta de Andalucía que al 60% de ese alumnado le teníamos que dar un contrato de trabajo en cualquier hotel de España. Normalmente los cursos acababan en mayo/junio y los mandábamos a las islas, tanto a Canarias como a Baleares.

- ¿De las formaciones que has recibido a lo largo de tu carrera, o en las formaciones que impartías tú, se incluía la comunicación, dirigida al cliente en especial?

Yo no he impartido formación a nivel de comunicación, pero si he recibido. Muchísimos cursos, formaciones, especialmente de *coaching*, que es para saber cómo relacionarte con tus colaboradores directos y tal.

Pero yo no he impartido, a nivel docente, pero sí que he compartido y he aconsejado a gente del departamento también, para que puedan mejorar sus dotes de comunicación frente a sus equipos, pero bueno, a nivel de departamento con director, pero no he ejercido esa formación.

- ¿Te han dado alguna herramienta de comunicación en esas formaciones que utilices en tu día a día?

Bueno, hay herramientas físicas como pueden ser herramientas digitales, como el zoom, Skype, Outlook, todas esas herramientas las tenemos a disposición de Meliá.

Luego hay herramientas que son más emocionales, que son, como te comento, el *coaching*. De cómo sin imponer, persuadiendo a las personas, poder llegar a que una persona llegue a tener el mismo objetivo que tú, y eso al final pues hay técnicas de *coaching* para trabajar con los equipos.

- ¿Alguna de esas formaciones incluía parte de lenguaje corporal?

Si, por supuesto, porque ten en cuenta que cuando yo he tenido formación de *coaching*, aparte de que hay una parte de literatura, de formación de lectura, hay muchos ejercicios

en los que he tenido oportunidad de participar que son *role-play*, entonces nos daban diferentes casos con diferentes problemas y nos corregían el vocabulario, el lenguaje corporal, que es muy importante, tu tono de voz, la forma de mover las manos, la forma de mirar, la forma de sentarte, la forma de transmitir, como hacer los silencios, dejar la palabra, cuando tienes que interrumpir cuando no, y eso forma parte de los *role-plays* que yo he tenido oportunidad de recibir. Esto lo he hecho todo con Meliá.

- ¿Te parecen importantes estas formaciones de comunicación?

Mucho, mucho, la verdad que sí, y te puedo asegurar que yo estas formaciones las he recibido como subdirector, como jefe de departamento, como director, pero estas formaciones las reciben todos desde mandos intermedios, hasta dirección, la recibimos todos.

- ¿Consideras que es importante para el personal base el tener esas habilidades a la hora de comunicarse con los clientes?

Por su puesto, pero también existe Inés, esa formación de inducción de marca, de orientación al cliente, de relaciones públicas. Por su puesto, y la tienen, lo que pasa es que no todo el mundo le saca el mismo provecho.

Porque bueno, a ti te lo he comentado personalmente, hay perfiles y perfiles, tú por ejemplo tienes un perfil, a pesar de ser una chica joven y estar formada, tú tienes que trabajar más tu organización, pero tu orientación al cliente era de 10, y es verdad, y eso se nace. Se puede trabajar, pero es complicado, yo siempre lo digo, cuando tú no tienes la orientación al cliente, porque todo lo que es, aptitudes de formación, de idiomas, de finanzas, de herramientas de Guest Experience, de cualquier herramienta que podamos usar en el hotel, todo eso se puede aprender, la orientación al cliente se puede trabajar, pero después de los años que llevo trabajando considero que es mucho más innato que lo que tú puedas llegar a formarte.

Yo de hecho soy más introvertido, pero me he hecho, a raíz de trabajar en hoteles me he hecho, pero no lo llevaba innato, tú por ejemplo eres una persona que eso lo tienes innato.

- ¿Se destina un presupuesto anual para la formación del personal?

Tenemos un presupuesto anual en cada hotel de formación, hay formación de carácter obligatorio, como puede ser tratamiento de tarjetas de crédito, a nivel de seguridad, contra

incendios, hay formaciones obligatorias, a nivel de las personas que manipulan alimentos, etc.

Hay formaciones obligatorias, que la ley lo obliga, de hecho, dependiendo de que inspección pueda venir la requiere y si tus empleados no la tienen, te sancionan. Y luego hay formación de carácter no obligatoria a nivel legal, pero por ejemplo para mi puede ser interesante como es el *upselling*.

Financiera, idioma, *team-work*, liderazgo, hay un catálogo de formación brutal, tanto presencial como no presencial, no sé si conoces la herramienta IMelia, que en el caso de MHI, tenemos un campus virtual al cual todos tenemos acceso con una clave. Formación gratuita por supuesto, para que puedas recibir también la formación de forma individual y de forma virtual y la verdad que está fenomenal, porque lo puedes hacer desde casa, desde la oficina, y lo puedes ajustar a tu tiempo.

Entrevista a Francesco Crescimanno

Guest Experience Supervisor, Meliá White House, Londres.

Parte 1

- ¿Cómo empezaste en el mundo de los hoteles, cuál ha sido tu recorrido profesional?

Básicamente empecé en los hoteles porque era lo más fácil, como sabes soy de Granada, y Granada no es una ciudad muy grande, con muchas oportunidades en diferentes empresas, entonces se mueve básicamente en hostelería.

Entré en una ETT (empresa de trabajo temporal), donde me hicieron una formación rápida de servicio, camarero, y a partir de ahí empecé a trabajar en eventos en hoteles, compaginándolo con la universidad. Hice las prácticas de la carrera en recepción y luego empecé a trabajar de recepcionista de noche para la misma cadena.

De ahí me fui a Sevilla donde hice un master, y al terminar me fui a Punta Cana a hacer las prácticas, al Paradisus Punta Cana, con Meliá, fue entonces cuando empecé con la marca. Allí estuve casi seis meses en el departamento de Guest Experience, fue cuando empecé a ver como funciona todo un poco, y que es lo que hay detrás de las cámaras. Todo lo que no se ve, lo que hay que seguir controlando aunque el cliente no esté, procesos, estándares, etc.

Volví a España y empecé como Guest Experience en Meliá Atlántica, en Zahara de los Atunes, fue entonces cuando empecé a tener responsabilidades. Después hice un pequeño cambio, cogí un puesto de botones en un hotel Eurostars, ya que no fue posible continuar en la temporada de invierno, pero después volví de Guest Experience, esta vez a Meliá Villaitana. Estuve contratado de Guest Experience Assistant, y allí tuve muy buena experiencia.

Empecé a hablar con RRHH de mis planes de futuro porque vi, sobre todo en Javier Pinto, vi que era una persona que de verdad era RRHH, que se preocupaba por los trabajadores, que si tenía alguna incertidumbre o alguna pregunta de qué quería seguir haciendo, de verdad te escuchaba, te apoyaba e intentaba ayudarte. Entonces yo me apoyé en él y le conté un poco como eran mis planes, y mis planes eran irme al extranjero.

Al final surgió la oportunidad de Londres y llevo aquí desde octubre.

- ¿Cuáles son tus funciones como Guest Experience en tu nuevo puesto?

Básicamente la posición de supervisor aquí en Meliá, no sé cómo será en otros hoteles, es “el jefe fuera”, me explico, están el Manager, el Assistant Manager y luego está el personal que está fuera. Nosotros somos los que hacemos de nexo entre lo que es la parte más operativa y la parte de oficina, somos los que recibimos las órdenes de los managers, se las hacemos pasar a los demás y nos encargamos de que se lleven a cabo y también un poco controlarlo.

Al final son muchas cosas, controlar que el equipo vaya bien de gente, los uniformes, que siempre haya alguien para atender a los clientes en el escritorio, nos encargamos también del correo, los portes aquí también forman parte de GEX (Guest Experience), y las *hostess*, cosa que es rara porque normalmente los botones forman parte de recepción y las *hostess* forman parte de F&B, pero aquí forman parte de GEX.

Nosotros nos encargamos de gestionar los VIP, con revisiones de llegadas, clasificación, atenciones a las habitaciones, revisión de habitaciones, saludar a la llegada. Se hace un seguimiento durante la estancia, ahora hemos añadido fotos a los listados VIP para que el personal los reconozca. Ya no vale solo saludar y pedir el número de habitación, eso no es un *greeting*, como dicen aquí, con eso no los saludas, si los reconoces por su nombre y los paras a mitad del *lobby* para saludar, son pequeños detalles que a los clientes se les quedan, se van a acordar de que los conoces por su nombre, no porque lo hayas visto en un listado.

También ocasiones especiales, cumpleaños, aniversarios, de todo eso también se encarga en equipo, pero ese tipo de cosas son las que menos se ven.

- ¿Público objetivo?

Tenemos muchísimos VIP, se catalogan muchos, hay un nivel alto de gente importante que va al hotel, por la situación que tiene es mucho *business*. Muchísima gente de negocios, al lado tenemos oficinas de Rico, Santander, EMEA, etc. Vienen los altos cargos varias veces a la semana, recibimos mucho ese tipo de cliente.

También vienen familias de vez en cuando, pero es lo que menos se ven, suelen ser de españoles que vienen a Londres para un fin de semana largo o unos días, pero te diría que el porcentaje es 80/20.

Parte 2

- En tus años como profesional ¿has recibido algún tipo de formación relacionada con la comunicación?

Bueno, ahora, aquí, hacen cursos mensuales, que, aunque siempre se repiten, no siempre va la misma gente a hacerlos. Aquí sí es verdad que nos dieron uno de lenguaje corporal, en plan como te posicionas, algo muy básico. Y luego ciertas palabras que es mejor utilizar en vez de otras, un poco lo que es el lenguaje correcto, porque, aunque tu pienses que estás haciendo algo bien, realmente no es la forma más correcta de decirlo. En comunicación eso, poca cosa.

- ¿Utilizas lo aprendido en estas formaciones en tu día a día?

En el día a día quizá no, yo creo que ya por vicio, por costumbre. Una de las cosas que, por ejemplo, te corrigen es cuando hablas por teléfono o hablas en persona y te preguntan algo, y tú contestas “*no problem*”, es positivo porque estás diciendo, “claro, sin problema, te ayudo”, pero no es la forma más correcta de hacerlo, no es la mejor forma de expresarse, entonces te intentan ayudar un poco a que evites esa frase hecha, y utilices una forma más correcta. Qué pasa, en el día a día yo tengo que hablar con alguna persona y de vicio me viene esa frase hecha, no la palabra más correcta, porque no estoy en el ámbito. También afecta un poco que es otro idioma, pero claro, no puedes actuar en el trabajo igual que en la calle.

- ¿Notas diferencia a la hora de comunicarte con los clientes entre España e Inglaterra?

Siempre hay que ser respetuoso, da igual donde sea, pero si es verdad quizá que con los españoles es un poco más fácil ser más cercano en el trato, porque ellos también lo buscan, el cliente inglés es un poco más frío, aunque quieran ser buenos, agradables, pero eso si es verdad, que hay diferencia entre la clientela española y la británica. La británica es más fría, más cortante a la hora de ciertas cosas, a la hora, por ejemplo, de quejarse, son de

queja fácil, y ellos te pueden montar un pollo enorme y en verdad lo único que quieren es que se solucione y en cuanto se lo solucionas se acabó, cambian el chip radical. Con un español como tú tengas un problema tienes el problema arrastrado toda la estancia, con el británico quizás no, y son mucho más dados a dar su opinión en redes sociales.

Se reciben muchos más comentarios, y se dice normalmente tanto lo bueno como lo malo. En el sentido de si empiezas mal, tienes una queja y lo solucionas, al final es más probable que te vayas a llevar un comentario positivo, por eso, porque lo cuentan todo. En España, como vayas a hacer algo mal ya te atacan, van a intentar hacerte todo el daño que puedan, en la mayor parte de los casos, no son todos.

Parte 2

- ¿Utilizas alguna estrategia de lenguaje corporal a la hora de relacionarte con clientes, para ganarte su confianza? Aprendida en formaciones o por tu cuenta.

No, la verdad. Hay una distancia mínima que siempre tienes que mantener, no puedes ni acercarte demasiado ni quedarte muy lejos porque no te va a escuchar, pero no sé, una posición tranquilo y relajado, entiendo que es lo que tendrías que hacer. Mostrando interés, que lo escuchas y centrarte en la persona, no distraerte con otra cosa porque entonces esa persona se va a sentir ofendida porque no le haces caso. No es nada que haya aprendido.

Nos han dicho pequeñas cosas, por ejemplo, nuestra silla es más alta que la del cliente, porque te da una posición un poco de superioridad, que no tiene por qué ser necesariamente así, no eres superior, pero para el cliente la percepción es distinta. Y si van a contarte algo, algún problema que han tenido, por ejemplo, nos han dicho que, si tu inclinas la cabeza de un lado, estás mostrando interés por escucharlos y te estás centrando en esa persona, por eso inclinas un poco, porque haces por escuchar.

Obviamente siempre ser empático, da igual el problema que tengan, siempre ser empático e intentar buscar una solución, aunque no sea del hotel. Muchas veces nos han llegado con el problema de que les han robado en la calle, no le vas a decir “no es mi problema váyase a la policía”, hay que ser mucho más correcto y empático, “lo siento mucho, lamentablemente en Londres estas cosas también pasan, la estación más cercana de policía es esta”, porque eso es todo lo que puedes hacer, pero aun así tú sigues tratando bien al cliente, le escuchas, le pides perdón, empatizas con él y le das una solución. Si

necesitan ayuda con el idioma, ayudas, pero si no ya no hay más que hacer. Lo importante es siempre intentar ayudar sea cual sea el problema, y escuchar.

- ¿Consideras importante las formaciones en este ámbito? ¿crees que deberían proporcionarse al personal?

Si, deberían proporcionarse más, de hecho, yo cuando tuve ese pequeño curso se lo dije al encargado de las formaciones, que estaría bien que lo hicieran más y más repetido, que sirva como refresco para todo el mundo, y si se tiene que hacer una vez cada tres meses que se haga. Porque tú puedes decir, si muy bien lo he aprendido y al día siguiente se te ha olvidado, sin embargo, si están más encima vas a esforzarte más por hacerlo bien.

Lo que hablábamos antes del “*no problem*”, cambiar el “*no problem*” por “*certainly*”, siempre añadir la coletilla de si puedes hacer algo más por esa persona, son pequeños detalles que te dicen en las formaciones, pero que luego no todo el mundo se acuerda de aplicarlos. Si creo que sería bueno hacer más cursos para todo el mundo, porque al final todo el personal interactúa con el cliente, desde cocina a limpieza.

Entrevista Javier Pinto

Jefatura RRHH, 2007, 14 años.

Parte 1

- ¿Cómo empezaste en el mundo de los hoteles y por qué?

Yo empecé en los hoteles porque con 18 años, empecé a trabajar en un McDonald's, no tenía estudios superiores, terminé el bachillerato y no tenía opciones a carrera en ese momento, entonces tampoco tenía mucha idea de que quería hacer.

Ya me dio el nervio de querer buscar otras cosas, mejorar profesionalmente. Empecé a buscar unos estudios complementarios y encontré en un grado superior en Cádiz, que era de animación turística. Me dieron referencias sobre ese Técnico Superior, me dijeron que tenía mucha empleabilidad, leí el contenido y me gustó, porque iba mucho conmigo. Por entonces sobre todo el tema de la danza y las personas me gustaba muchísimo y lo hice mientras trabajaba en el McDonald's.

Entonces terminé mis estudios y pedí unas prácticas para irme al extranjero, y yo en septiembre de ese mismo año me iba a Italia, a hacer mis prácticas de empresa. Una compañera mía del ciclo se vino a Calpe a trabajar en el verano como animadora, y le hacía falta un animador más, y me convenció para dejar McDonald's e irme ese verano a trabajar con ella antes de empezar mis prácticas en Italia.

Así que mi primer destino fue Calpe. Una vez terminé esa experiencia me fui a Italia, hice las prácticas en una empresa de animación sociocultural, para integrar a personas de diferentes culturas que venían por primera vez a Italia, y que lo tenían recursos. Entonces era para integrar a extranjeros dentro de un país que no era el suyo. Fue una experiencia súper bonita.

Entonces cuando termine las prácticas uno de mis mejores amigos me dijo que Meliá hacía cursos de actividades y qué era la empresa más potente a nivel de animación, justo coincide que el hermano de mi mejor amigo era jefe de actividades de Meliá. Me puse en contacto con él, y me facilitó unos contactos para que me hicieran las entrevistas.

Me hicieron las entrevistas, y ya me metieron en el curso de actividades que era brutal la experiencia. Porque era un curso con unas entrevistas para cribar a talentos, nos metían a

los seleccionados tres semanas en un hotel a convivir entre nosotros, enseñándonos a trabajar y evaluándonos, y a partir de ahí las personas que pasábamos el curso y éramos seleccionadas, nos daban destino. Y en el 2008 me dieron destino, y el primer destino que me dieron fue Benidorm Pelícanos Ocas.

Como el trabajo era sobre todo estacional, era vacacional, yo lo que hacía en invierno era que me iba con mis amigos a vivir un poco la vida donde ellos estuvieran, y me ponía estudiar, me matriculaba en cursos. Ahorraba dinero del verano para después sobrevivir en invierno.

Entonces en el 2009, al año siguiente de esa primera experiencia en Meliá, yo estaba matriculado también otro técnico superior de asesoría de imagen personal, pero no me gustaba, lo hacía por hacer. Entonces fue cuando Leandro, que era mi responsable de área, me llamo por teléfono en marzo de 2009, proponiéndome ser coreógrafo de un hotel en Menorca.

Me fui a Menorca y allí estuve tres temporadas, estuve tres veranos muy intensos como responsable de la noche y de eventos. Los inviernos lo que hacía era más de lo mismo, me volvía a Sevilla, otro invierno aproveché para irme a Canarias, con otra empresa y seguir trabajando y viviendo la experiencia.

Me cogió un poco en ese momento en el que me iba buscando a mí mismo. Hasta que llegó un momento en el que me cansé muchísimo de la vida que me predecía tener en actividades, yo siempre había querido ser psicólogo me gusta mucho el tema de la Psicología. La experiencia de los últimos años trabajando en Meliá fue bastante desagradable en cuestión de liderazgo, porque topé con unos líderes bastante deficientes, y eso me motivó muchísimo para querer hacer psicología.

Así que me matriculé en Psicología en Málaga, fue la mejor decisión que he tomado en mi vida sin lugar a duda, me ha dado los mejores años de mi vida. Mi superior en Meliá, Leandro, me informó de que el departamento de recursos humanos buscaba perfiles de psicología, entonces cuando entré en la universidad sabía que quería ser psicólogo de recursos humanos, motivado por la mala experiencia que vivimos mis compañeros y yo en los últimos años por el liderazgo de algunas personas. También me sirvió para darme cuenta de lo importante que es un buen liderazgo. Por eso me hice psicólogo.

Estudí psicología 4 años trabajando en Málaga de jefe de actividades, en uno de los hoteles que también Leandro, como era mi responsable de aquel momento, necesitaban

cambiar uno de los conceptos y me metieron en el Sol House. Me enviaron para meter un concepto más joven, con DJ, con experiencias mucho más transversales, aprendí muchísimo.

En ese hotel tuve la oportunidad de conocer a la que fue mi jefa de Recursos Humanos por aquel entonces, que a día de hoy es una de mis mejores amigas, porque ella fue la que me recogió un poco y me tuteló a la hora de empujarme hacia los recursos humanos. Gracias a ella yo empecé a llevar un poco la parte de selección y formación, dándole apoyo siendo yo jefe de actividades.

Cuando terminé la carrera, hice un máster en formación del talento en la Universidad de psicología de Málaga. Antiguamente el perfil de actividades estaba muy estigmatizado para la empresa, y pensaban que no sabíamos hacer nada, cuando todo lo contrario, se desarrolla un perfil muy potente.

Hasta que, en 2017, me proponen llevar la experiencia de todas las marcas desde el departamento global de actividades en corporativo. Así que me desvinculo del hotel, y me pongo a crear yo la experiencia de todos los manuales, todo esto teletrabajando, y cuando finalizaba ese proyecto, que era casi de un año, empecé a aplicar a todos los puestos de trabajo que salían en los hoteles, para entrar a recursos humanos. Pero todos me decían que no, porque necesitaban que yo tuviera conocimientos de administración de personal, es decir SAP.

Por no conocer un sistema de gestión administrativo, no me daban nunca la oportunidad, hasta que, dio la casualidad que Leandro estaba en Villaitana, donde se desarrolla la necesidad de implementar un perfil de talentos en el departamento de recursos humanos. Leandro sugiere que me entrevisten a mí, además el director de aquel entonces me conocía de haber trabajado con él, la jefa de Recursos Humanos también había trabajado conmigo cuando yo era jefe de actividades, y me hizo la entrevista Tamara Varela, una persona a la que le estaré eternamente agradecido por la oportunidad que me dio.

Ella fue la que me hizo la entrevista, yo aplicaba a dos puestos, y ella se enfocó directamente a Villaitana, porque veía que mi perfil era lo que necesitaban allí. Gracias a ella, y a todas las personas que me ayudaron a llegar ahí, en el 2018, el 21 de mayo, empecé a llevar la parte del talento.

Actualmente después de 2 años, lidero toda la parte de reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal, pero de todos los hoteles de Benidorm. Estoy dividido entre Meliá Villaitana, Pelícanos Ocas y Sol Meliá Benidorm.

- ¿Puedes hablarme de tu puesto y funciones?

Desde Meliá, el asunto es que todavía la persona que está en RRHH requiere un 70% de su tiempo en la parte administrativa, entonces es cierto que el tiempo que le tiene que dedicar a la parte más de recursos humanos muchas veces ni lo tiene, o en función de perfiles antiguos, que siempre hemos tenido, están muy enfocados a la parte administrativa, pero no a la parte de la gestión del talento y de las personas.

Los perfiles que tenemos actualmente son así, la mayoría. Gracias a todo lo que hicimos en Meliá Villaitana de reclutar perfiles nuevos, hacer nuevas entrevistas y nuevos procesos de selección, toda la parte de formación en habilidades laborales, socio-laborales, los planes de desarrollo, era un poquito experimento, pero tomó forma y gustó, era necesario. Además, el futuro de RRHH es dejar de llamarse RRHH y llamarse talento, personas, lo que tú quieras, pero ese ya es el siguiente paso.

Así que quiero llevar eso, me propusieron dividir mi figura entre los 3 hoteles, solo y exclusivamente llevando la parte de formación y desarrollo, y luego sobre todo focalizado en la gestión de los líderes. Es lo que estoy llevando actualmente, lo que tu viste que llevaba en Villaitana, se especializa en formar y desarrollar a todo el personal, pero sobre todo enfocado a líderes, segundos y gente con potencial.

- ¿En tu departamento, tu público es el cliente interno, el personal, puedes hablar un poco de ello?

Al final las personas, aunque tengamos diferentes roles, aunque yo cuando estoy con mi madre tengo el role de hijo, cuando yo estoy en mi casa tengo el role de ser yo mismo o cuando estoy en el trabajo activo ese role, sigo teniendo la misma base como persona emocional, y todo afecta de manera positiva o menos positiva vaya donde vaya, claro que tenemos que preocuparnos por las personas, y sobre todo por la importancia que tiene el trabajo en cada uno de nosotros.

Porque tú lo has vivido, te has pasado el 30% del día trabajando, el 30% son 8 horas, pero tú no hacías 8 horas, has llegado a hacer 10, 11 y las que haya hecho falta, ¿por qué?,

porque tú al final depositabas tu motivación en lo que hacías, con lo cual pasamos mucho tiempo en el trabajo, como nosotros nos desarrollamos y nos desenvolvemos en el área del trabajo se va al resto de parcelas de nuestra vida.

Es muy curioso porque se ve, si yo tengo un problema con mi pareja o tengo un problema en mi vida, el trabajo muchas veces me ayuda a canalizar esa situación y me hace desfogarme. Si yo tengo un problema con mi pareja, cuando llego al trabajo desconecto, pero como yo en el trabajo no esté bien, me lo llevo con mi pareja y me lo llevo a mi vida. Entonces la influencia que tiene, el cómo impacta el trabajo en nuestra vida es muy delicado, tenemos que tomar medidas, y para eso estamos nosotros.

Y debería haber muchos más perfiles que tengan esta visión del trabajo. Para facilitar un poco como nos movemos en el trabajo y como nos lideran, eso es muy importante, y sobre todo yo me centro en el cómo interactuamos, como nos lideran, como nos comunicamos entre las personas, eso es de lo más importante, sin lugar a dudas. Más importante incluso que las condiciones económicas muchas veces.

Parte 2

- Imagino que has recibido formaciones a lo largo de tu carrera, pero ahora, además, las impartes ¿incluyes la comunicación como contenido en esas formaciones?

La comunicación es un recurso, una actividad, que va muy implícita en nosotros pero que no sabemos usar. La comunicación tanto verbal como no verbal, es algo que jamás nadie se ha centrado en explicarnos. Yo intento que mi interacción diaria, ya sea individual o colectiva, genere algo de influencia y de aprendizaje en el momento por la comunicación, ya sea porque cuido mucho mi lenguaje o porque cuido mucho mi *body-language* también, para que la gente vea en mi un reflejo o un ápice de que hay una forma de comunicar distinta.

Sí que es cierto que, en mis cursos, sobre todo en Inteligencia Emocional, que es donde me centro en crear influencia sobre las personas, en dar algunos *tips* de lenguaje verbal y no verbal, de los dos, no nos centramos mucho pero sí intento dar algún tipo de herramienta, cual es el mensaje que manda verdaderamente usar ciertas palabras con ciertas culturas.

Hasta el momento, no le he dedicado una formación directa solamente a la comunicación, pero sí que es cierto, que tenemos unas formaciones desde hace un año muy potentes, que

son las de los *role-plays*, ese formato funciona muchísimo porque son mucho más reales, donde en lugar de nosotros traer un PPT como soporte y trabajar ahí, sobre algo, sobre algunos aspectos de atención al cliente, sobre todo.

Lo que trabajamos es, con Guest Experience, cuales son las incidencias más recursivas que plantea el cliente, en vivo, representada por los compañeros de recepción, vemos como se desenvuelven y empezamos a corregir, y entre todos trabajamos para ver opciones, para ver soluciones de cómo intervenir y plantear metodologías de trabajo. Ahí es cuando yo aprovecho verdaderamente para trabajar la comunicación verbal y no verbal, para hablar sobre el margen de espacio interpersonal que tienen que tener entre las personas y que representa un espacio de x metros o de x centímetros.

Que palabras podemos emplear para generar un espacio abierto con una persona o un espacio cerrado, cuáles son las estrategias de influencia y persuasión para poder llegar al cliente a convencerlo de algo, *body-language*, lo trabajamos muchísimo en estas. Este formato lo hemos llevado a recepción, lo hemos llevado a golf, lo hemos llevado a F&B y a comercial, por lo tanto, aquí si se da comunicación, sí que nos formamos en comunicación.

- ¿Este tipo de formaciones vienen impulsadas por central o son propuestas desde el hotel?

La segunda opción, parte de mi trabajo al final es lo que se llama detección de necesidades, la detección de necesidades es una evaluación, con todas las fuentes de información que yo pueda recabar para entender cuál es la realidad exactamente de cada persona en el hotel, en general.

Una vez que yo tengo el análisis de estas necesidades, planteamos un plan de acción formativo, un plan de necesidades formativas, que muchas veces no es tan elaborado como nos gustaría, sino que es más urgente, si a lo mejor detecta el departamento de Guest Experience que se están produciendo una serie de incidencias planteamos cuales pueden ser desde recursos humanos las formaciones para paliar esa incidencia. En el hotel Villaitana antes se trabajaba para paliar, ahora se hace para mejorar la experiencia porque ya hemos conseguido una base muy buena.

Entonces, al final, el planteamiento de las acciones formativas se deriva de un análisis presente, presente o preventivo, pero desde el hotel, desde central no se arriesgan a decir

que RRHH tiene que hacer formaciones en algo, porque saben que no todos los perfiles están capacitados para dar esa formación.

Lo que ellos han hecho desde central es crear la plataforma online IMeliá para crear acceso a una serie de contenidos que aportan algunas competencias y conocimientos. Que al final, por ejemplo en mi caso, es muy bueno porque yo esa herramienta la uso como herramienta paralela, para un plan de desarrollo, para un liderazgo, aparte de lo que yo soy capaz de hacer por ti a la hora de formarte te incluyo ciertos cursos que tú puedes ir haciendo a tu ritmo. Pero como el perfil que yo represento, no tenemos muchos en Meliá, no imponen que desde los hoteles sean los que se encarguen de eso.

- Sé que ya lo hemos comentado, pero me gustaría volver a la importancia que le das a que el personal disponga de estos conocimientos, estas herramientas a la hora de comunicarse con el cliente.

Muchísimo, uso el lenguaje muchísimo como terapia, como te decía de forma individual o colectiva. La comunicación, no es que sea muy importante porque suene la palabra ya hecha, “muy importante”, es que verdaderamente es importante porque el mundo lo forman las personas. Y yo siempre defendiendo la misma ideología, si el mundo lo movemos las personas la comunicación entre las personas tiene que ser el vínculo mayor que debe darse, y si no sabemos comunicar ya el vínculo, la interacción entre las personas corren el peligro de que no salga bien esa interacción, y sin esa interacción no se pueden mover las cosas.

No nos enseñan y es vital para cualquier cosa, el lenguaje forma parte de la comunicación, el lenguaje es un proceso psicológico básico, pero verdaderamente el lenguaje una de las funciones que tiene comunicar, es una de las herramientas más potentes, una de las armas más potentes que tenemos las personas, y no sabemos usarlo y con ellas podemos hacer mucho daño.

Está presente en cualquier aspecto de nuestra vida, a la hora de mandar un mensaje a nuestra familia, a nuestros amigos, cuanto más a un cliente si lo llevamos a la importancia en el ámbito laboral. Con lo cual, si es importante, tenemos que educarnos en un nivel de lenguaje superior al que comúnmente sabemos, además el lenguaje es un arte, es algo precioso. De hecho, a mí el tema de los idiomas es algo que me gusta mucho a nivel individual, pero entender cómo impacta a nivel psicológico, las palabras, el lenguaje, los

significados, como las personas tienen ese diálogo interno que también es lenguaje, como nuestro cuerpo habla, y que mensajes mandamos.

Todo eso, es necesario tenerlo presente, porque al final el lenguaje lo que provoca es una influencia en el comportamiento de la persona a la que tú se lo mandas. Si yo te digo Inés, dame la botella de agua y tú no me has entendido y no me das la botella de agua no ha habido efectividad en el lenguaje, ¿no? No ha sido efectivo, no ha llegado al receptor por parte del emisor. Es muy importante claro que sí.