



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

TÍTULO

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DEL
SERVICIO EN HOTELES TRES ESTRELLAS DEL
DISTRITO DE ZORRITOS - 2015**

AUTORAS

Bach. Noel Puyen María Alejandra

Bach. Serna Farfán Yohana Esmith

Tumbes – Perú

2017

RESPONSABLES

BACH. MARÍA ALEJANDRA NOEL PUYEN

EJECUTOR

BACH. YOHANA ESMITH SERNA FARFÁN

EJECUTOR

LIC. ADM. RICHARD GARAVITO CRIOLLO

ASESOR

LIC. RUBEN EDGARDO INFANTE CARRILLO

CO - ASESOR

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN
HOTELES TRES ESTRELLAS DEL DISTRITO DE ZORRITOS - 2015**

TESIS

PRESENTADA A LA
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO AL
JURADO CALIFICADOR

Resolución de Consejo de Facultad N° 121-2015/UNT-FCCEE

Dr. Gilmer R. Murga Fernández
Presidente

Dr. Javier A. López Céspedes
Secretario

M. Sc. Emilio M. Vera Namay
Vocal

TUMBES – 2017

AGRADECIMIENTO

Estamos profundamente agradecidas con nuestro asesor Lic. Adm. Richard Garavito Criollo por el gran apoyo y orientación en el desarrollo de la tesis, sin duda alguna es un gran profesional y ser humano con vocación de servicio.

A todos nuestros docentes quienes tienen una valiosa labor de transmitirnos sabios conocimientos y experiencias y formar profesionales con calidad humana y exitosa.

A los administradores y equipo de trabajo de los hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos, por abrirnos las puertas y estar dispuestos a apoyarnos en todo lo que necesitemos para el desarrollo de nuestra tesis.

Al personal de la Dirección Regional de Turismo, por brindarnos la información adecuada y oportuna.

Bach. Maria Alejandra Noel Puyen.
Bach. Yohana Esmith Serna Farfán.

DEDICATORIA

A Dios, que jamás me abandona y me da la fortaleza para afrontar todo.

A mi mamá y hermanos, los seres que más amo en este mundo, son mi impulso, son la mejor descripción del amor más puro y noble que puedo sentir, ellos son mi motor y motivo, son la mejor inspiración y motivación para superarme día a día. Gracias por confiar en mí, tendremos un mejor futuro, que sin lugar a duda es el que nos merecemos.

A mis abuelas Vilma y Blanca, que a pesar de las circunstancias, admiro su esfuerzo, su empeño, su coraje, su inteligencia, cada una aportó para que yo sea una gran profesional, sin duda alguna son las mejores mujeres del mundo.

A Franks Ocampos, mi leal compañero, que siempre me apoyo en el desarrollo de la investigación, que me impulsa todos los días para ser mejor.

A Yohana, mi compañera de tesis y amiga, por su apoyo y amistad.

A mis amigos, quienes me acompañaron durante este largo camino y compartieron tristezas y alegrías, momentos buenos y malos, les deseo muchos triunfos y éxitos.

María Alejandra Noel Puyen.

Dedicado de manera muy especial a mis padres y hermanos por todo el amor infinito que me brindan y me siguen brindando, porque ellos siempre se han esforzado por darme lo mejor para poder cumplir con mis objetivos y ser una mejor persona. Porque los amo. Ahora me toca demostrar los frutos, mis frutos que son todos por y para ustedes, mis más grandes motivos de vida y amor.

A mi familia en su totalidad, porque siempre han confiado en mí y comparten su amor en mis buenos y malos momentos.

A mis grandes amigos que siempre en cada palabra me dan un impulso a seguir en esta gran carrera de vida.

A Dios, por ser el que día a día no me abandona y me demuestra que en el esfuerzo está el resultado, y el resultado es éste, poder ser una mejor persona día a día y aprender de mis errores, por permitirme alcanzar un sueño profesional.

A Christian, aunque los caminos sean tan cruzados pero para nosotros no hay impedimentos, por estar aquí pensando siempre en lo mejor para mí.

A Alejandra, mi amiga y compañera de tesis que aunque no ha sido fácil el poder coincidir en tiempos y ambas tenemos un carácter algo difícil, la amistad ha prevalecido y hoy tenemos el resultado en nuestras manos, muchos éxitos a nosotras.

Yohana Esmith Serna Farfán.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	16
1.2 Formulación del problema de investigación	19
1.2.1 Delimitación del objeto de estudio	19
1.3 . JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	19
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL DEL PROBLEMA.....	21
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.2. BASES TEÓRICOS CIENTÍFICAS	22
2.2.1. Gestión del Talento Humano	22
2.2.2. Servicio	32
2.2.3. Calidad.....	36
2.2.4. Calidad del Servicio.....	48
2.3. DEFINICIONES BASICAS.....	73
CAPITULO III: HIPÓTESIS, VARIABLES Y OBJETIVOS	76
3.1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	76
3.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACION	76
3.3.1. Objetivo General.....	77
3.3.2..Objetivos Específicos.....	77
CAPITULO IV: DISEÑO METODOLICO	78
4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
4.1.1. Tipo de estudio.....	78
4.1.2. Nivel de Investigación	78
4.1.3. Diseño de Investigación.....	78
4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	78
4.2.1. Población	78

4.2.2. Muestra	80
4.3. METODOS Y TÉCNICAS	80
4.3.1. Métodos de la investigación	80
4.3.2. Técnicas de la investigación	80
4.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	81
CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	82
5.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	82
5.1.1. Análisis de la satisfacción de los clientes	83
5.1.2. Análisis de la satisfacción de los trabajadores.....	104
5.1.3. Análisis de la opinión de principales directivos	116
5.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	118
5.2.1. Análisis de la Calidad del Servicio	119
5.2.2. Análisis de la Gestión del Talento Humano	120
5.3.DISCUSIÓNDE RESULTADOS.....	120
6. CONCLUSIONES.....	125
7. RECOMENDACIONES	127
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
ANEXOS.....	133
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	114
Anexo 2: Proceso de operacionalizacion de variables.....	117
Anexo 3: Encuesta de satisfacción al cliente de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.	118
Anexo 4: Encuesta de satisfacción del trabajador de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.....	120
Anexo 5: Encuesta al Gerente y/o Administrador de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.....	122
Anexo 6: Resultados de la encuesta aplicado en los hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.....	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	79
Tabla 2	79
Tabla 3	117
Tabla 4	119
Tabla 5	120
Tabla 6	124
Tabla 7	124
Tabla 8	124
Tabla 9	125
Tabla 10	125
Tabla 11	126
Tabla 12	126
Tabla 13	127
Tabla 14	127
Tabla 15	128
Tabla 16	128
Tabla 17	129
Tabla 18	129
Tabla 19	130
Tabla 20	130
Tabla 21	131
Tabla 22	131
Tabla 23	132
Tabla 24	132
Tabla 25	133
Tabla 26	133
Tabla 27	134
Tabla 28	134
Tabla 29	134
Tabla 30	135
Tabla 31	135
Tabla 32	136
Tabla 33	136
Tabla 34	137
Tabla 35	137
Tabla 36	138
Tabla 37	138
Tabla 38	139
Tabla 39	139
Tabla 40	140
Tabla 41	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2.....	85
Figura 3.....	86
Figura 4.....	87
Figura 5.....	87
Figura 6.....	89
Figura 7.....	90
Figura 8.....	91
Figura 9.....	92
Figura 10.....	93
Figura 11.....	94
Figura 12.....	94
Figura 13.....	95
Figura 14.....	96
Figura 15.....	97
Figura 16.....	98
Figura 17.....	99
Figura 18.....	100
Figura 19.....	101
Figura 20.....	102
Figura 21.....	103
Figura 22.....	104
Figura 23.....	105
Figura 24.....	106
Figura 25.....	107
Figura 26.....	108
Figura 27.....	108
Figura 28.....	109
Figura 29.....	110
Figura 30.....	111
Figura 31.....	112
Figura 32.....	113
Figura 33.....	114
Figura 34.....	114
Figura 35.....	115
Figura 36.....	116

RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación que lo hemos titulado: “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN HOTELES TRES ESTRELLAS DEL DISTRITO DE ZORRITOS - 2015**”, tiene por objetivo determinar cómo es la gestión del talento humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015. Durante todo el proceso de investigación la muestra fue de 165 visitantes (turistas), 25 colaboradores (trabajadores) y 2 gerentes, siendo una investigación de tipo aplicada y nivel descriptivo, debido a que analiza y logra caracterizar el Talento Humano para determinar la incidencia en la calidad del servicio y aplicando la técnica del cuestionario, bajo la modalidad de encuestas directas a los gerentes y trabajadores respecto de la Gestión del Talento Humano y a los clientes para medir el nivel de satisfacción en la calidad del servicio.

De los resultados obtenidos, es importante resaltar que la gestión del talento humano es un factor crítico a la hora de mantener una ventaja competitiva y tener éxito en el mercado; por lo que se recomienda generar un reclutamiento interno, practicar una comunicación abierta y participativa y una atención adecuada a las necesidades más personales del talento humano.

Palabras Clave: Gestión del Talento Humano, Calidad del Servicio, Hoteles

ABSTRACT

This research paper titled "MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND QUALITY OF SERVICE IN HOTELS THREE STARS OF ZORRITOS DISTRICT - 2015", aims to determine how is the management of human talent and the quality of service in hotels Three stars of the district of Zorritos 2015. Throughout the research process the sample was 165 visitors (tourists), 25 collaborators (workers) and 2 managers, being a research of applied type and descriptive level, because it analyzes and manages to characterize The Human Talent to determine the impact on the quality of service and applying the questionnaire technique, under the form of direct surveys of managers and workers regarding Human Talent Management and the clients to measure the level of satisfaction in the quality of the service. service.

From the results obtained, it is important to emphasize that human talent management is a critical factor in maintaining a competitive advantage and succeeding in the market; So it is recommended to generate an internal recruitment, to practice an open and participatory communication and an adequate attention to the most personal needs of the human talent.

Keywords: Human Resource Management, Service Quality, Hotels

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis titulada “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN HOTELES TRES ESTRELLAS DEL DISTRITO DE ZORRITOS - 2015**” responde a la necesidad determinar cómo es la gestión del talento humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos durante el período 2015, debido a que hoy en día el cliente del sector hotelero (turista) es el barómetro de la calidad del servicio y del destino turístico, por lo cual es imprescindible la Gestión del Talento Humano, para mejorar la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos.

La trascendencia del presente estudio radica en que el talento humano se constituye en uno de los factores que inciden de forma directa en la dinámica de las empresas causando, a través de una administración eficaz, un gran impacto en una mejora de la rentabilidad y crecimiento de la empresa, en su nivel de servicio al cliente, reputación y competitividad.

Para el efecto, esta investigación se encuentra estructurada por cinco capítulos:

- ✓ El **Capítulo I** comprende el **Planteamiento del problema**, en el cual se busca plasmar en forma específica los lineamientos de toda investigación tomando en cuenta para ello el desarrollo de la formulación y justificación del problema, así como orientar la investigación a través de la fijación de objetivos generales y específicos, que nos permite llegar a cumplir nuestro fin.

- ✓ El **Capítulo II** trata sobre el **Marco Referencial del problema**, en donde se presenta los antecedentes de la investigación así como la literatura y la definición de términos existente sobre cada una de las variables que comprende nuestra investigación y con la cual se pretende profundizar el desarrollo de nuestra investigación;

- ✓ El **Capítulo III: Hipótesis, variables y objetivos** se plantea la hipótesis de investigación así como se determinan las variables e indicadores sobre los cuales se han planteado los instrumentos de investigación.
- ✓ El **Capítulo IV: Diseño Metodológico**, trata sobre el tipo y diseño de la investigación, la muestra, los materiales e instrumentos que han sido utilizados para la recolección de la información que posteriormente va a ser analizada, ordenando nuestra investigación a través de la aplicación de métodos y técnicas que nos permiten el procesamiento y análisis de la información.
- ✓ El **Capítulo V: Resultados y Discusión**, trata sobre la presentación, análisis e interpretación de resultados del estudio donde se demuestra un diagnóstico a través de la encuesta aplicada a las empresas que forman parte de la muestra seleccionada. Asimismo, se desarrolla la Discusión, en la cual contrastamos nuestra hipótesis en función de las bases teóricas y los resultados obtenidos, que nos permitan elaborar nuestras conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Finalmente, de todo lo anteriormente descrito, se han podido determinar las Conclusiones y Recomendaciones de nuestra tesis, hecho que no hubiera sido posible si no hubiéramos contado con material bibliográfico los cuales han servido como fuente de consulta y orientación.

Bach. Noel Puyen María Alejandra
Bach. Serna Farfán Yohana Esmith

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la actualidad la actividad turística, es una de las actividades comerciales más importantes del mundo. Para la Organización Mundial de Turismo (OMT) en los albores del nuevo milenio, el turismo se consolida como la principal actividad económica de muchos países y el sector de más rápido crecimiento en términos de ingresos de divisas y creación de empleos, generador de exportaciones del mundo y un factor importante en la balanza de pagos de muchos países.

En el Perú, el turismo se constituye en la tercera actividad económica generadora de riquezas, siendo líder en América Latina en la llegada de turistas extranjeros, con 1,520.000 visitantes en el primer semestre del 2013, según Carlos canales, Presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANTUR). Así mismo señala que debemos entender como peruanos, que tenemos un valor importante que proteger, como es la imagen de nuestro país a nivel mundial, principalmente en las regiones donde el turismo es la primera actividad económica y social.

Tumbes, posee inmensas potencialidades naturales, únicos en la costa del Perú y del pacifico americano; pero no presenta una marcada trayectoria como destino turístico internacional, lo cual refleja baja competitividad del sector. Son muchas las potencialidades (humanas y naturales) y oportunidades que el incipiente turismo ofrece, pero se debe impulsar la importancia de la actividad y aprovechar las oportunidades, mediante la calidad del servicio que aporte valor. El servicio es uno de los componentes

fundamentales de la actividad turística, y de ellos depende la satisfacción del cliente.

Uno de los factores determinantes de la calidad del servicio turístico, en los cuales existe deficiencia, es la confiabilidad y la empatía pues, el turista en Tumbes, incluyendo el Distrito de Zorritos, en lugar de recibir buen trato y consideración, percibe y recibe, especulación y abuso por parte del personal de atención, guías turísticos, y colectividad en general. Esto se traduce en mala publicidad del destino turístico, incluyendo los servicios ofrecidos por los hoteles.

Esto es más grave para el éxito de la actividad turística de la región, pues el servicio es un producto intangible, que se resume en personas atendiendo a otras personas, y sea cual sea la categoría del hotel, la excelente atención proporcionada a otros seres humanos depende en gran parte de la calidad del servicio prestado y, a su vez, la permanencia, retorno y recomendación del visitante. Por ello, es de especial interés la Gestión del talento humano en las empresas hoteleras de Tumbes, especialmente en los hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos, donde el personal contratado generalmente no es especialista en turismo, y el reclutamiento se realiza según requisitos mínimos. Además, solo una minoría de los empleados domina otro idioma y tampoco existen manuales con los procedimientos de las actividades a desarrollar por los empleados y las políticas de calidad y la forma de realizar el trabajo fluye a los trabajadores de forma verbal.

Existen, en consecuencia, algunas situaciones que afectan la calidad y la imagen de los hoteles del distrito de Zorritos, teniendo como influencia, no solo la percepción del turista sobre el propio hotel, sino también, sobre la ciudad y país visitado.

Todo plan de mejora de la calidad en el turismo debe comenzar con el conocimiento del estado actual de los recursos humanos y el

conocimiento de las necesidades formativas tanto de los actuales ocupantes de los puestos de trabajo como los requerimientos de formación para el desarrollo futuro del sector.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, el sector turístico tiene la oportunidad de proyectar una imagen más atractiva y deseable de la que ha ofrecido en un pasado, a veces regido por una profesionalización insuficiente en estos ámbitos, y en otras por estar los departamentos de personal más orientados hacia la contención de costes, que enfocados a potenciar la gestión del capital humano. Sin embargo, quizá sea el turismo el sector que más deba cuidar sus recursos humanos como elemento clave para asumir nuevas estrategias de diferenciación, que, en un entorno cada día más competitivo aporten el mayor valor añadido para satisfacer a un cliente cada día más exigente y con más alternativas donde elegir.

De hecho, hacer turismo es vivir experiencias que no son productos tangibles o de alta tecnología, resultado de procesos industrializados o de fabricación automática en cadena. El nuevo turista pide satisfacer emociones y vivencias que cumplan sus sueños y superen sus expectativas, con unas motivaciones cada vez más personalizadas e individualizadas.

A la vez la competencia en la hotelería se ha incrementado de forma acelerada de igual manera las expectativas presentándose mayores exigencias por parte de los huéspedes, exigencias que van cambiando permanentemente, para hacer frente a esta nueva situación se debe atender y monitorear estos cambios y poder adaptarse a las nuevas exigencias de un servicio de calidad a la par con lo esperado por el cliente.

Las personas son cada vez más exigentes y críticas, de esta forma se presenta una nueva y más acertada forma de analizar al turista, el poder potencializar éste sector actuando en el contexto de las

expectativas del cliente, entendiendo y analizando el servicio de calidad desde el punto de vista del huésped por lo cual es imprescindible la Gestión del Talento Humano, para mejorar la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos.

1.2 Formulación del problema de investigación

Dada la situación problemática expuesta, se formula la siguiente interrogante:

¿Cómo es la gestión del talento humano y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos, 2015?

1.2.1 Delimitación del objeto de estudio

La presente investigación se orienta a explicar y describir como la gestión de talento humano permitirá mejorar eficientemente la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos en el año 2015.

- **A nivel espacial:**

Comprende a los hoteles de tres estrellas del Distrito de Zorritos.

- **A nivel temporal:**

La presente investigación se realizará en función del análisis de las actividades desempeñadas en los hoteles tres estrellas en el Distrito de Zorritos en el año 2015.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En el aspecto teórico científico, la presente investigación servirá como base sustentadora para problemas de investigación futuras en lo que respecta al sector hotelera, asimismo resalten la importancia de la gestión del talento humano y la calidad del servicio.

En el aspecto social, ayudará a la reflexión sobre la importancia del sector hotelero en nuestra región, concientizar a la población sobre de brindar un

servicio de calidad y de identificarse con su región , es decir conocer sobre la cultura y recursos naturales con los que cuenta .

En el aspecto económico, el ambiente de los hoteles exige una administración eficaz del talento humano. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la empresa. Uno de los factores que inciden de forma directa en la dinámica de las empresas son las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orientada a cualquier empresa en la comunicación directa con el cliente. Las cualidades de los colaboradores de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en una mejora de la rentabilidad y crecimiento de la empresa, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios.

De esta manera, esta investigación se basa en que Tumbes, a pesar de estar desarrollándose en el sector turismo y que viene experimentando un crecimiento importante, en lugares como Zorritos que es un distrito famoso principalmente por sus balnearios. El sector aún tiene una demanda insatisfecha ante el aumento del flujo de turistas. Se puede decir es que el sector se encuentra en una etapa de transformación y adecuación a los requerimientos del mercado internacional.

En el aspecto tecnológico : Hoy en día las personas son cada vez más exigentes y críticas, producto de las constantes innovaciones, por lo cual los hoteles clasificados como confortables y de cierta categoría pueden ya no serlo en comparación con establecimientos de la misma categoría en el extranjero o en otros destinos nacionales, por ello los administradores de los hoteles deben innovar y diseñar nuevos procesos de atención al cliente, lo que ocasionara el retorno del turista, al mismo hotel y a la misma ciudad.

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para **Bedoya Enrique (2003)**. En su investigación: La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño de empresas privadas competitivas en Lima. Menciona cuán importante es tratar el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de Recursos Humanos y el proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente, en tres dimensiones: Económica, Social y Tecnológica. Llegando a una conclusión que se debe precisar que las fuerzas que concurren competen a la transformación de la gestión de los Recursos Humanos y de su proceso de evaluación de desempeño de los Recursos Humanos, actúan cuando una revolución empresarial comparables en tamaño e impacto a la Revolución industrial.

Según **Rios Sanchez A. y Ugarte Ramírez H. (2004)** en la tesis “Administración del conocimiento para pequeñas y medianas empresas”, Universidad de las Américas. Puebla. México, concluyen que las prácticas de administración del conocimiento, puede ser una ventaja competitiva sustentable en las pequeñas y medianas empresas si es que son aplicadas de manera correcta, puesto que permiten documentar todo el conocimiento, hacerlo más fácil de consultar y de entender por parte de todo el personal de la empresa, en circunstancias en que un empleado o un directivo lo requiera. A medida de que la organización vaya aplicando la administración del conocimiento para desarrollar nuevos productos, mejorar procesos y explorar el potencial humano, irá incrementando el valor de la organización.

Maldonado Jenifer Y Palma Elisaul (2011). En su tesis: La certificación de calidad como herramienta para mejorar la rentabilidad en un restaurant en la Región Tumbes. Busca diseñar y proponer un modelo de certificación de calidad para mejorar la rentabilidad de un restaurante en la Región Tumbes; teniendo en cuenta que las empresas de este sector realizan sus actividades de manera empírica no apostando al uso de herramientas de gestión.

Obteniendo como resultado la muestran que los restaurantes tienen una buena percepción por parte del cliente, debido a la variedad de platos, el ambiente agradable y la buena atención, de la misma forma los trabajadores laboran en un ambiente agradable con todo el material necesario para su labor diaria y que éste a su vez permita generar seguridad y estabilidad laboral; pero también se considera que la empresa debería implementar políticas de buenas prácticas administrativas , políticas de crédito a los clientes más habituales e implementar el sistema de tarjetas de crédito.

Nogales Victor Y Pacheco Mirian (2012-2013), en su tesis: Modelo de gestión de talento humano para el Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga Ecuador. Los autores plantean, que en la actualidad muchas empresas públicas y privadas en el mundo, están dando importancia al Recurso Humano como un factor de gran relevancia dentro del servicio y productividad. Es así que se ha propuesto una herramienta estratégica que coadyuve al logro de los objetivos empresariales a través de la optimización del tiempo y de los recursos así como del empleado en función de las competencias identificadas en el puesto de trabajo. En uno de los capítulos se encontró el planteamiento de la propuesta que tuvo como finalidad proyectar el modelo de Gestión de Talento Humano en la entidad con el fin de la creación del departamento de Gestión de Talento Humano el mismo que facilitó el desarrollo de los procesos, actividades y tareas del Hotel Rosim, convirtiendo su capital humano en una fortaleza y en una ventaja competitiva ante el resto de organizaciones del sector, lo que promovió beneficios mutuos entre los colaboradores y la empresa.

2.2. BASES TEÓRICOS CIENTÍFICAS

2.2.1. Gestión del Talento Humano

Al hablar de talento humano estamos refiriéndonos al capital Intangible que otorga valor en las organizaciones, la capacidad de las personas que entienden y comprenden de manera inteligente la forma de resolver determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas

talentosas, sumándose otros factores o elementos que moviliza al ser humano como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, interés y otros.

Por considerarlo relevante ante nuevos aportes para ser aplicados a los recursos humanos, pero concretamente al individuo como “talento humano o capital intangible”.

El talento humano, definido por **Balza A. (2010)**, como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. En este sentido **Frappaolo Y Koulopoulos (2001)**, plantean que la gestión del conocimiento incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos.

El capital humano es quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para contender dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano. Bien lo expresa **Chiavenato (2006)**, que el conocimiento es la información estructurada que tiene valor para una organización, llevando a nuevas formas de trabajo y de comunicación, las nuevas

estructuras y tecnologías y las nuevas formas de interacción humana. Así, las organizaciones exitosas, saben conquistar y motivar a las personas para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de los problemas y en la búsqueda de la innovación rumbo a la excelencia.

a. Las personas como recursos o socios de la organización

Las organizaciones inteligentes tratan a sus miembros como socios y no como simple empleados, en este particular **Chiavenato (2009)**, define a las personas como los proveedores de conocimientos, habilidades, y sobre todo, el más importante aporte de las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.

La organización debe escuchar a sus empleados y apoyarlos en la resolución de sus necesidades, a fin de ganar su confianza, motivación y compromiso con la empresa, así como lo destaca **Alles (2009)**, cuando se escucha y atiende las necesidades de los empleados, indirectamente se incrementa el valor de éstos. Las compañías que cuidan su capital intelectual conocen y tienen en cuenta este aspecto.

b. La administración del Talento Humano

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal. En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas, como lo refiere **Chiavenato (2002)**, la gestión del talento humano depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional

adoptada, las características del contexto ambiental, la tecnología utilizada y los procesos internos.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Así, como lo destaca **Quezada (2010)**, indicando que el director de talento humano influye directamente en la relación entre una organización y sus empleados, además de la responsabilidad de: **Incorporar personal:** a través de una selección adecuada y basada en una estrategia de atraer el recurso humano con desempeño y talento superior. Buscando primeramente en la misma organización; descubriendo talentos, utilizando el enfoque de competencias laborales, y evaluación de los conocimientos.

Desarrollar: invertir en su talento humano, recompensar debidamente su capacidad de innovación, Practicando una comunicación abierta y participativa en la organización en ambos sentidos, pero sobre todo sabiendo escuchar. Estimulando en el trabajador una actitud favorable a volcar su talento, a transmitir sus conocimientos en el trabajo.

Recompensar el personal: es necesario que se generen y gestione de manera adecuada factores como son un buen clima laboral, una cultura organizacional coherente y acorde a los nuevos tiempos, un sistema de retribución interesante y equitativo y una organización que haga honor a dicho término, es decir, que sea una entidad con una estructura y funcionamiento ordenados (no quiere decir rígida, pues está demostrado que la flexibilidad y horizontalidad son mejores motivadores), añádale una atención adecuada a las necesidades más personales del trabajador y su familia y haga que su trabajo no sea rutinario, que siempre le

presente un reto, una oportunidad de ser mejor y de sentirse mejor.

Es por ello que si se capta el personal adecuado, se desarrolla y retiene dentro la organización, el director contribuirá a la consecución de los objetivos de la organización.

c. Definición de recursos y talento humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos Materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento Humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

d. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de “llamar” a este movimiento a un mayor número

de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

Conocimientos: Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.

Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.

Poder: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

El concepto de talento es congruente con el de competencias, Según Alles (2009): “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Las competencias

son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales”. Como se ve el talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. En resumen el talento es una mezcla de “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo”.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

e. Definición de Gestión

Se puede entender por gestión, al conjunto de decisiones que se desarrollan con la finalidad de motivar a las personas que forman parte de una empresa, para que alcancen metas individuales y colectivas. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (**DRAE, 2010**) la palabra gestión es la “Acción y efecto de gestionar”. Entonces deja la pregunta, ¿Qué es gestionar?, y lo define como: “Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.”

f. Definición de Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras. Para algunos autores tales como:

Chiavenato Idalberto (2009), expresa que “La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y de las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utilizan, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes”.

Marquillo Darwin (2005), puntualiza que para constituir cualquier empresa o entidad se requiere de la gestión de recursos humanos cuyo objetivo fundamental es que trabajen con eficiencia y eficacia para que se logren los objetivos y metas empresariales. Tiene que existir permanentemente una estrecha relación entre la calidad del personal con la calidad de los demás recursos, siempre tiene que existir aquella relación para que la producción tenga productividad (calidad), la comercialización sea óptima, y la responsabilidad funcional en cada uno de los componentes de la organización sea elocuente.

Schuler R.S. (1992), define la gestión del talento humano como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y afectan a los individuos, a medios y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

Byars L. Loyd Y Leslie W. Rue (1983), define la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa.

Milkovich, George T. & Boudreau, John W. (1994) afirma que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.

g. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo **(CVT)** es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas Gestión de Talento

Humano Idalberto Chiavenato adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

h. Procesos de la Gestión del talento humano

1. Incorporación de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

2. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

3. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de

comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

2.2.2. Servicio

Desde la perspectiva de la Economía y en mercadotecnia un servicio es un conjunto de actividades que busca responder a una o más necesidades de un cliente, definiéndose que las actividades se desarrollan con el fin de fijar una expectativa en el resultado de éstas, ponderándose como el equivalente no material de un bien.

Los proveedores de servicios participan en una economía sin las restricciones de llevar inventarios pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Para poder tener una mejor experiencia como resultado al servicio ofrecido se requiere de constante inversión en mercadotecnia y actualización de cara a la competencia. Para algunos autores servicio representa lo siguiente:

Ivancevich John M., Donnelly Ames H. (1996), sostiene que un servicio es un producto intangible que implica un esfuerzo humano y mecánico de la que deduce lógicamente que no puede poseerse físicamente un servicio.

Kotler Philip (1997), el servicio es como cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible y sin transmisión de propiedad, cuya prestación puede ir ligada o no a un producto físico.

Berry, L.-Bennet.D. Y Brown, C . (1989), Servicio es en primer lugar un proceso, es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación presencial.

a. La importancia del servicio al cliente

Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, y además recibe un buen servicio al cliente, queda satisfecho y esa

satisfacción hace regrese y vuelva a comprarnos, y que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

Pero por otro lado, si un cliente, haya encontrado o no el producto que buscaba, recibe una mala atención, no solo dejará de visitarnos, sino que muy probablemente también hablará mal de nosotros y contará la experiencia negativa que tuvo a un promedio de entre 9 a 20 personas dependiendo de su grado de indignación.

El buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta del local, hasta la llamada contestada por la secretaria. Para lo cual es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo, desde el encargado de la limpieza hasta el gerente general.

Asimismo, el buen servicio al cliente no solo debe darse durante el proceso de venta, sino también una vez que esta se haya concretado.

b. El servicio de postventa

El servicio de postventa es un tipo de servicio al cliente que se brinda una vez que la venta se ha concretado. Los servicios de postventa pueden ser:

Promocionales: son los que están relacionados con la promoción de ventas. Se dan, por ejemplo, cuando se ofrecen ofertas o descuentos especiales a los clientes frecuentes, o cuando se les hace participar en concursos o sorteos.

Psicológicos: son los que están ligados con la motivación del cliente. Se dan, por ejemplo, cuando se le envían obsequios, cartas o tarjetas de saludo por su cumpleaños, o cuando se le llama para preguntarle cómo le va con el producto.

De seguridad: son los que brindan protección por la compra del producto. Se dan, por ejemplo, cuando se le otorga al cliente garantías por su compra, o cuando se cuenta con una política de devoluciones para productos defectuosos.

De mantenimiento: son los que involucran un servicio de mantenimiento o de soporte técnico. Se dan, por ejemplo, cuando se brinda el servicio de instalación del producto, o cuando se brinda el servicio de capacitación sobre el uso del mismo.

Brindar un buen servicio de postventa no solo nos permite obtener los beneficios que otorga brindar un buen servicio al cliente, tales como la posibilidad de que el cliente nos vuelva a visitar o que nos recomiende con otros consumidores, sino que también nos otorga la posibilidad de mantenernos en contacto y alargar la relación con el cliente y así, por ejemplo, obtener su retroalimentación o hacerle saber de nuestros nuevos productos o promociones que podrían ser de su interés

c. **Relación entre calidad y servicio**

La calidad de un servicio es difícil de medir, no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar su resultado, no tiene vida, su duración es muy corta, depende mucho de las personas y su interrelación.

Todo esto hace que la calidad del servicio se juzgada por el cliente en el instante en que lo está recibiendo en una aproximación para conceptuar la calidad del servicio, y siguiendo a autores como **Gronsroos. (1994)**, se pueden distinguir dos dimensiones básicas la hora de hablar de calidad de servicios, estas son: calidad técnica y calidad funcional.

Desde este punto de vista es posible que la calidad de servicio es el conjunto de actividades que ofrece un proveedor con el fin de que el usuario o cliente, obtenga el producto por el que paga en el momento y lugar adecuado en este sentido, un buen servicio el cliente puede llegar a ser un elemento promocional más poderoso que los descuentos, la publicidad o la venta personal.

d. Producto turístico

Es el conjunto de elementos tangibles e intangibles, caracterizados en una actividad específica y en un determinado destino. El turista compra la combinación de actividades en un destino que puede diversificarse de acuerdo con los intereses del turista. Por ejemplo los “paquetes turísticos” que incluyen diferentes atractivos.

Componentes del producto

- Atractivos: son los elementos que hacen que el turista escoja este destino y no otro. Constituyen la materia prima en la cual el núcleo se organiza.
- Facilidades: son un complemento del producto turístico. No genera flujo turístico pero la falta de éste puede impedir presencia de los turistas.
- Accesos: son indispensables para que el turista llegue a destino ya que estos son los medios para que esto sea posible.
- Patrimonio cultural de un pueblo: es algo muy importante siempre y cuando la expectativa del turista sea conocer culturas, lugares, eventos sociales y otros.

Singularidades del producto turístico

- Bien de consumo abstracto: inmaterial e intangible.
- Los consumidores no pueden verlos antes de consumirlos. No se pueden comparar con otros productos antes de su consumo.

- Coincidencia espacial y temporal de la venta y de las prestaciones de servicios turísticos para su consumo: antes del consumo no hay nada ya que los servicios son consumidos en el momento de utilización. El servicio turístico puede ser evaluado después de su utilización.
- Imposibilidad de stock: el producto turístico es de consumo inmediato, imposible almacenamiento, los componentes de un producto turístico que no pueden ser vendidos en un día, jamás serán recuperados.
- Requiere de la clientela en el lugar de la prestación: es preciso que el turista se traslade al destino, esto lo diferencia de los bienes industriales, la manera de consumirlos.
- Complementariedad de los componentes: se relacionan y se tornan independientes. La falta de uno o de muchos de los componentes pueden influir negativamente e imposibilitar la presencia del turista.
- Inestabilidad de la demanda: hace que se torne débil prever y proveer con exactitud los productos turísticos.
- Demanda heterogénea: la demanda presenta heterogeneidad en un determinado país (a veces).
- Es estático: es imposible mudar la localización de un atractivo turístico.

2.2.3. Calidad

El concepto de calidad ha ido evolucionando a la par que lo ha hecho la economía desde la aplicación de la idea a conceptos industriales hasta su aplicación a empresas de servicios en general (**Albacete, 2004**).

Garvin (1988) analiza el proceso de la evolución de las actividades relacionadas con la calidad e indica las cuatro etapas en la evolución del concepto:

- **Etapas 1ª Calidad mediante inspección.** Idea primitiva de calidad en la que al final del proceso se comparaba el producto con un

estándar determinado. Esta etapa coincide con la revolución industrial.

- **Etapa 2ª Control estadístico de la calidad.** El precursor de esta etapa fue Shewhart. Demuestran que mayores controles y la investigación final de toda la producción no era sinónimo de una mejor calidad, lo óptimo es establecer un control a muestras planificadas.
- **Etapa 3ª Aseguramiento de la calidad.** Autores como **Juran (1951)** o Feigenbaum afirman que la calidad no sólo puede limitarse a la inspección y medición sino que debía planificarse y contemplarla sistémicamente en toda la organización.
- **Etapa 4ª La calidad como estrategia competitiva.** En esta etapa la calidad pasa a ser de interés para la dirección, se relaciona con rentabilidad, se la define desde el punto de vista del cliente y se la incluye dentro de la planificación estratégica. Se convierte en un factor clave de competitividad.

Las dos primeras etapas, serían propias de un tipo de empresa industrial y en las que se considera como eje fundamental el producto. A partir de la tercera etapa es cuando aparece una aplicación de los conceptos de calidad a los servicios.

Autores como **Juran (1951), Deming (1989) O Crosby (1994)** han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones.

Según **Deming (1989)** la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las

especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Para **Juran (Juran Y Gryna 1993)** la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

La idea principal que aporta **Crosby (1994)** es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos.

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliz más hacia la visión del cliente (**García, 2001**). La definición de Juran (**Juran Y Gryna, 1993**) puede relacionarse con esta aceptación de la definición de calidad de los servicios cuando la adecuación al uso la definen las expectativas de los clientes. La principal ventaja de esta perspectiva de la definición es la dependencia de los consumidores que son, en última instancia, los que hacen la valoración última del servicio consumido. El principal inconveniente es la subjetividad y la consecuente dificultad de medición.

A partir de lo visto tomemos como más adecuada la última definición de calidad en tanto el producto que vende un establecimiento hotelero, pese a ser un producto-servicio ya que ofrece servicios con

un soporte tangible importantes valorado finalmente por el cliente que consume el servicio; y en su opinión está la repetición del consumo y la rentabilidad para la organización hotelera.

Reeves Y Bednar (1994), determinaron cuatro perspectivas básicas en el concepto de calidad, coexistiendo en la actualidad, tales como:

- **Calidad como excelencia.** De acuerdo al término, las organizaciones de servicios deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como excelente, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.

En este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Cabría que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia aun con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes.

Gosso (2008), menciona que la satisfacción es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Si el resultado es neutro, no se habrá movilizad o ninguna emoción positiva en el cliente, lo que implica que la empresa no habrá conseguido otra cosa más que hacer lo que tenía que hacer, sin agregar ningún valor añadido a su desempeño para lograr la excelencia en éste caso. En tanto, si el resultado es negativo, el cliente experimentará un estado emocional de insatisfacción. En este caso, al no lograr un desempeño satisfactorio la empresa tendrá que asumir costos relacionados con volver a prestar el servicio, compensar al cliente, neutralizar comentarios negativos y levantar la moral del personal. En cambio, si el cliente percibió que el servicio tuvo un desempeño mayor a sus expectativas, el resultado de esta comparación será

positivo, acercándose a la apreciación del cliente como excelente esto implicará que se habrá logrado satisfacer gratamente al cliente. Por tanto, se habrá ganado un cliente híper satisfecho. Lo cual significa, para la empresa, una mayor fidelidad del cliente, quien se sentirá deseoso de volver a comprar y de contar sus experiencias a otros, como así también, personal más contento y motivado, a quienes el cliente agradece y elogia, en vez de criticar y maltratar.

- **Calidad como ajuste a las especificaciones:** este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado sería, esto es, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.

Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, que pretendía asegurar una precisión en la fabricación de los productos, esto permitió el desarrollo de una definición de calidad más cuantificable y objetiva. Desde esta perspectiva, se entiende la calidad como medida para la consecución objetivos básicos, tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.

Pérez (2006), menciona que la satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio. Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas en relativa a cada cliente en particular.

Existen métodos directos e indirectos de obtener información acerca de la satisfacción que posee el cliente sobre el servicio que brinda una organización.

- ✓ Los métodos directos incluyen el desarrollo de cuestionarios cuyos análisis ayuda a conocer mejor y a acercarse más a la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes. Este tipo de métodos son las entrevistas cualitativas y cuestionarios de satisfacción. Los métodos directos son más eficaces ya que permiten recibir información directamente de los clientes. Tanto los buzones de sugerencias como el sistema de quejas y reclamaciones muestran sólo una parte de la percepción que tienen los clientes del servicio recibido, aunque será necesario complementarlos con otro tipo de información para realizar un análisis más adecuado.
- ✓ Los métodos indirectos son acciones sistemáticas y estructuradas que llevan a cabo las organizaciones para la recogida, evaluación y búsqueda de soluciones a las quejas de sus clientes, como el sistema de quejas y reclamaciones, buzones de sugerencias, reuniones con clientes.

También es posible medir la satisfacción del cliente mediante el modelo GAP (La diferencia entre lo esperado y lo percibido por el cliente). Este se basa en que el cliente percibe la calidad de un servicio como la diferencia entre lo que espera del mismo y lo que realmente percibe.

Esta diferencia es la suma de una serie de diferencias parciales:

- ✓ Gap 1: Diferencia entre el servicio esperado por el cliente y lo que la dirección percibe que el cliente espera.
- ✓ Gap 2: Diferencia entre lo que la dirección percibe que el cliente espera y las especificaciones que se marcan para el servicio.
- ✓ Gap 3: Diferencia entre las especificaciones y el servicio realizado.

- ✓ Gap 4: Diferencia entre el servicio realizado y el servicio percibido por el cliente.

Ferrell (2006), menciona que la satisfacción del cliente cambio en gran medida en la última década. Aunque la mayor parte de las empresas llevan un registro de las calificaciones de satisfacción del cliente a través del tiempo, las empresas que toman en serio la administración de las relaciones con el cliente han adoptado medios más poderosos para registrar su satisfacción con base en el comportamiento actual del cliente. Los avances tecnológicos, que permiten a las empresas a llevar un registro de las conductas de cada cliente a través del tiempo, proporcionan la base para estas nuevas mediciones, entre las cuales se incluyen.

- ✓ Valor durante el tiempo de vida para un cliente (Análisis del valor de por vida) (**LTV**; Lifetime Value Analysis): El valor presente neto de la corriente de ingresos generada por un cliente específico durante el periodo de vida. El LTV reconoce que algunos clientes valen más que otros. Las empresas aprovechan mejor los programas de satisfacción del cliente enfocándose en los clientes valiosos y dando un mal servicio o cobrando tarifas elevadas a los clientes que tienen un LTV de perfil bajo para motivarlos a que se vayan.
- ✓ Valor de pedido promedio (AOV; Average Order Value): El valor en dólares de la compra del cliente dividido entre el número de pedidos durante un periodo. El AOV aumentará con el tiempo conforme se incremente la satisfacción del cliente y éste se vuelva más leal. Las empresas de comercio en línea utilizan el AOV con mucha frecuencia para señalar a los clientes actuales que adquirir otros nuevos. Mientras esto suceda, es mejor que una empresa mantenga satisfechos a los clientes que tiene en la actualidad.
- ✓ Índice de conversión de clientes: El porcentaje de visitantes o clientes potenciales que realmente compran. Los índices de

conversión bajos no necesariamente son causa de preocupación si el número de prospectos es alto.

✓ Índice de retención de clientes: El porcentaje de clientes que son compradores repetidos. Este número debe permanecer estable o aumentar con el tiempo. Un índice de retención a la baja es causa de preocupación inmediata.

- **Calidad como valor.** Se hace referencia al hecho de que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, dependiendo de aspectos tales como precio, accesibilidad, etc. Se puede definir como lo mejor para cada tipo de consumidor. En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.

Para tener clientes satisfechos, lo mejor que el proveedor de servicios puede hacer es seguir el primer principio de la gestión de la calidad: "hacer las cosas bien a la primera". Sin embargo, muchos aspectos del servicio son difíciles, si no imposibles, de controlar, por lo que es necesario distinguir entre dos posibles tipos de encuentro de servicio: (1) el encuentro rutinario, en el que todo transcurre según lo planeado, y (2) el encuentro de recuperación, que se produce cuando el cliente se queja debido a un previo encuentro que el cliente observó defectuoso. La jerarquía de la dinámica de los encuentros de servicio es como sigue: (1) un buen encuentro o servicio a la primera; (2) un encuentro defectuoso a la primera y un posterior encuentro de recuperación eficaz; (3) un pobre encuentro a la primera y un posterior encuentro de recuperación ineficaz; y (4) un pobre encuentro rutinario sin encuentro de recuperación.

Consciente o inconscientemente, el cliente siempre está evaluando la forma en la que la empresa está presentando el servicio, cómo trata a los otros clientes y cómo desearía que le tratara a él. El comportamiento de las distintas personas de contacto con los cuáles el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente, incluyendo:

- ✓ La cortesía con que el personal contesta las preguntas, resuelve los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicios y la disposición a ayudar.
- ✓ Los conocimientos sobre el servicio que se ofrece. El personal no puede ser ajeno a lo que sucede en su empresa.
- ✓ El enfoque tiene que estar supeditado a las necesidades reales del consumidor, no hay que hostigar a los clientes para que realicen compras que no les van a reportar satisfacción. Hay que conocer sus necesidades reales de nuestros clientes. En algunos casos, puede ser más útil para la empresa perder una venta y ganarse la confianza y la credibilidad.

Las empresas tratan de establecer estándares de actuación de sus empleados mediante sistemas de enseñanza e incentivos. Es interesante observar como las empresas gastan grandes cantidades en cursos de formación, pero relativamente muy poco en analizar el comportamiento y los gustos de sus propios clientes. Los cursos de formación pueden tener efectos muy significativos sobre el nivel de satisfacción de los clientes, pero estos han de ser evaluados de acuerdo a la rentabilidad de la acción. Existe la creencia de que muchos de los cursos de formación no producen los efectos esperados porque no logran cambiar la actitud de los empleados. Si un empleado no muestra empatía con sus clientes, si le pregunta el nombre pero después se le olvida y no es capaz de retenerlo y dar un servicio personalizado, el empleado demuestra incompetencia. Si, por el contrario, demuestra empatía con el cliente y le ayuda reconociendo sus necesidades, hablando con él sin prisa, el cliente se mostrará satisfecho.

El sistema de incentivos de las empresas determina, en gran medida, el comportamiento del personal de la empresa. Es necesario establecer sistemas de incentivos que promuevan la formación de equipos, si se tiene la creencia que esto da valor a la empresa. En el caso de los hoteles, el personal de contacto tiene que tener incentivos a preocuparse de que los clientes pasen las mejores vacaciones de su vida, y no de obtener las mejores propinas. Esto ha de ser la consecuencia del objetivo planteado y nunca el fin en sí mismo. Las intenciones de gerencia han de ser claras, y sus señales tienen que ser inequívocas. No se pueden establecer incentivos perversos que dañen los objetivos de la organización.

- **Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores.** Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta medida es la más compleja de todas, ya que las personas pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del producto o servicio y es difícil medir las expectativas cuando los propios usuarios y consumidores a veces, no las conocen de antemano, sobre todo cuando están ante un producto o servicio de compra o uso poco frecuente (**Martínez Tur, Peiró Y Ramos 2001**).

La diferencia entre calidad percibida y calidad objetiva ha sido estudiada por diversos investigadores (**Garvin, 1988; Holbrook y Corfman, 1985; Jacoby y Olson, 1985; Zeithaml, 1987; Dodds et al., 1991**). **Holbrook y Corfman (1985: 33)** apuntan que "la calidad objetiva son aquellos aspectos o características técnicas de

una cosa o suceso; mientras que la calidad percibida es la respuesta subjetiva de las personas ante los objetos y es, por lo tanto, un fenómeno relativo que difiere entre los jueces o consumidores". **Garvin (1988)** propone cinco enfoques posibles para la definición de la calidad, incluye dos que se refieren a la calidad objetiva, cuya definición está basada en el producto y la fabricación) y una que se refiere a la calidad percibida, que se basa más en la experiencia del usuario. **Crosby (1991)** relaciona ambos conceptos al definir la calidad como el "cumplimiento de los requisitos", siendo estos definidos por los clientes. **Buzzel Y Gale (1987: 111)** coinciden con la definición anterior y manifiesta que "La calidad de un determinado producto o servicio es lo que el cliente percibe". También **Grönroos (1990)** aconseja que la calidad debe definirse de la misma forma que los clientes lo hacen, o de lo contrario se podrían tomar acciones equivocadas que malgastasen recursos. Por lo tanto, se puede concluir que la atención de las empresas ha de centrarse en aquellas características o propiedades del servicio que son apreciadas por los clientes. Todos los clientes valoran los atributos del servicio de alguna manera, pero lo importante para las empresas es poder medir de una forma objetiva cuál el verdadero valor que le dan al mismo. **Bitner (1990)** distingue diferentes fases en el proceso de formación de la calidad percibida: comparación de expectativas y experiencias, análisis causal, satisfacción y calidad percibida. La primera fase apoya la noción de la calidad percibida de **Sasser Et Al. (1978)**, **Grönroos (1984)**, **Lehtinen Y Lehtinen (1982)**, **Lewis Y Booms (1983)**, y los grupos focales realizados por **Parasuraman Et Al. (1985)**. Esta fase determina que la calidad percibida es el resultado de un proceso de evaluación que realizan los consumidores comparando lo que la empresa les ofrece con lo que esperaban a priori, es decir respecto a las expectativas. De esta manera se empieza a determinar lo que se conoce como la brecha de la calidad que es la diferencia entre la calidad experimentada y las expectativas.

La segunda fase analiza las causas de conformidad positiva de las expectativas, es decir cuando se produce una brecha positiva entre lo experimentado y las expectativas por lo que el cliente queda muy satisfecho, o de la disconformidad experimentada cuando sucede justo lo contrario (**Smith Y Houston 1982**). La satisfacción es la consecuencia del nivel de conformidad/disconformidad que ha experimentado el cliente. Para **Lewis Y Booms (1983)**, la satisfacción es la evaluación subjetiva del servicio respecto a una experiencia concreta. La mayoría de los autores que estudian la satisfacción de los clientes lo hacen respecto a experiencias concretas y discretas.

La última fase constituye la abstracción de la calidad percibida como una medida agregada de la satisfacción global con el servicio que tiene una influencia mayor en el comportamiento que tienen los clientes hacia las empresas. La calidad percibida es, por lo tanto, la antesala de la actitud del consumidor hacia la excelencia o superioridad global del servicio, que resulta de la evaluación de la empresa en el tiempo y no de una simple transacción aislada. Los trabajos pioneros sobre la calidad percibida son **Oliver Y Westbrook (1982), Parasuraman Et Al. (1988) Y Zeithaml (1988)**.

La calidad experimentada por un cliente se divide en dos componentes: la calidad del bien o de los atributos tangibles, que generalmente se puede medir de forma objetiva (**Crosby, 1979; Garvin, 1983**); y la calidad del servicio o atributos intangibles, que es un concepto subjetivo y abstracto debido a las características inmensurables de los servicios (**Parasuraman Et Al., 1985**). Posteriormente, **Grönroos (1983)** profundiza en la cuestión y distingue entre calidad técnica u orientada al resultado de la calidad funcional u orientada al proceso. De esta manera se puede dar el caso en el que los empleados de facturación de un hotel tengan los sistemas más sofisticados de reservas, y sin embargo no den un trato amable o educado a los clientes.

Las expectativas de calidad tienen dos maneras diferentes de entenderse: (1) lo que el cliente cree que ocurrirá en un encuentro de servicio basándose en sus predicciones o en información a priori que le han transmitido otros clientes; y (2) lo que el cliente quiere que ocurra basándose en sus deseos o gustos (**Cadotte Et Al., 1987**). **Parasuraman Et Al. (1991b) Y Zeithaml Et Al. (1990, 1993)** identifican estas dos formas de abordar las expectativas denominándolas expectativas deseadas y adecuadas. El nivel deseado refleja el servicio que el cliente espera recibir que es una mezcla de lo que “puede y debe ser”; y el nivel adecuado que refleja lo que el cliente encuentra aceptable. Existe una zona de tolerancia que separa los dos niveles, y cuando el servicio se presta por debajo de la zona de tolerancia los clientes disminuyen la fidelidad hacia la empresa.

La calidad del servicio se puede evaluar mediante la brecha, desfase o discrepancia entre la calidad experimentada y las expectativas de calidad. Como las expectativas de servicio se han definido a dos niveles (adecuado y deseado), entonces existen también dos discrepancias potenciales de la calidad a evaluar. **Berry Y Parasuraman (1993)** denominan a la primera diferencia "medida de adecuación del servicio" (MAS) y a la segunda "medida de superioridad del servicio" (MSS). Los valores de MAS y MSS determinan la posición competitiva de una empresa desde el punto de vista de la calidad.

2.2.4. Calidad del Servicio

Un servicio de calidad es ajustarse a las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio. El servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también, es por eso que no se pueden dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

La calidad percibida del servicio es un juicio global de la superioridad o excelencia de una empresa, y se relaciona con la diferencia entre expectativas y percepciones (**Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Bolton & Drew, 1991b**). Además, a la hora de definir este constructo se hace mención a que los consumidores juzgan la calidad de los servicios con base en sus percepciones del resultado técnico proporcionado, el proceso por el que se entregó este resultado y la calidad de los alrededores físicos donde se entrega el servicio (**Brady & Cronin, 2001**), es decir: Calidad del resultado, calidad de la interacción y calidad del ambiente físico. También hay otras definiciones que dividen la calidad percibida del servicio en dos dimensiones: Calidad técnica y calidad funcional (**Grönroos, 1983**). La primera dimensión hace referencia a “qué” es recibido por el consumidor, y la segunda a “cómo” es entregado el servicio. Esta última dimensión es la más importante, y hace referencia a la interacción psicológica que sucede durante el intercambio. Con esto último, estoy hablando no sólo de la percepción de la interacción con quien entrega el servicio, sino también con el entorno del servicio.

Estas definiciones (y otras que es posible encontrar en la literatura) nos hablan de una calidad de servicio con características multidimensionales. En esta línea, uno de los trabajos que dio el puntapié inicial a muchos otros fue uno que proponía diez dimensiones que determinaban la calidad de servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta, la competencia, el acceso, la cortesía, la comunicación, la credibilidad, la seguridad, la comprensión / conocimiento de los clientes, y tangibles (**Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985b**). Acá se proponía que la percepción general de calidad estaba determinada por las diferencias entre el desempeño percibido y el desempeño esperado en estas diez dimensiones. Esta medida de calidad de servicio estaba basada en el Disconfirmation Model (**Oliver R. , 1981**). Mientras Oliver proponía que la satisfacción es una función de la desconfirmación de desempeño con expectativas,

Parasuraman propuso que la calidad de servicio era una función de las diferencias entre las expectativas y la desempeño en las 10 dimensiones de calidad.

Luego, a través de pruebas empíricas, nace SERVQUAL cambiando las diez dimensiones mencionadas antes por un modelo de 22 ítems/ 5 dimensiones: Confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles (**Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988**). Estas dimensiones muestran la forma en que los consumidores organizan la información de un servicio en sus cabezas para poder hacer un juicio acerca de la calidad de éste. La parte de las expectativas del instrumento tiene que ver con firmas ideales que entregan un servicio de excelente calidad.

Para **Parasuraman, Zeithaml Y Berry (1985)**, existen 5 dimensiones generales que influyen en la evaluación que el cliente hace de la calidad del servicio:

- **Confiabilidad**

Es la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y de forma correcta. La confiabilidad impacta directamente sobre los resultados de la empresa, el término aplicado a una organización o una empresa se refleja a base de varios factores como la calidad con la que realiza su servicio y/o productos, y por tanto de las evaluaciones de calidad, de códigos éticos y de su cultura o clima laboral. Los empleados de una empresa “son la empresa” para los clientes, es decir, la imagen de la empresa la transmiten las personas que tratan con los clientes.

Los clientes esperan recibir en la interacción con ellos información completa y veraz sobre los productos que comercializa la empresa y sobre cualquier servicio o cualquier particularidad que sea de su interés.

Zeithaml Va., Parasuraman A., Y Berry LI. (1991), la confiabilidad del servicio es la clave de la excelencia en el mercadeo de los servicios cuando se presta con seguridad y de forma correcta. Cuando una organización presta un servicio descuidadamente, y comete errores que se podrían haber evitado, o cuando no se cumplen promesas activas que hacen para llamar la atención de la clientela, debilita la confianza de los clientes en sus capacidades y mira sus posibilidades de ganarse la reputación de excelencia en sus servicios. Para el cliente la prueba del servicio está en el desempeño impecable.

- **Recursos tangibles o tangibilidad**

Los recursos **tangibles** son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico, se define como la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Estos elementos proporcionan representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes, en particular para los nuevos, usan para poder evaluar la calidad. Al hablar de tangibilidad se hace en referencia a los departamentos o secciones que las empresas destinan a la atención al cliente.

El constructo de Calidad del Servicio comparte ciertas características con el constructo de Satisfacción (**Bloemer, Ruyter, & Peeters, 1998**), lo que ha llevado a que en ciertas ocasiones sean considerados sinónimos. Como ya se mencionó antes dentro de este trabajo, esto es un error. Estos son constructos que no deben ser tratados como equivalentes porque tienen elementos diferenciadores (**De Ruyter, Bloemer, & Peeters, 1997; Vázquez, Díaz, & Rodriguez Del Bosque, 1997**). Entre las diferencias encontradas, se halla el hecho de que los consumidores necesitan experimentar un servicio para definir su grado de satisfacción, mientras que la calidad puede ser percibida sin experimentar el consumo de un servicio (**Oliver R., 1993b**). Además, la satisfacción

es el resultado de la valoración individual de una transacción, mientras que la calidad de servicio puede asimilarse a una actitud general hacia la empresa proveedora **(Bitner, 1990; Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Iacobucci, Grayson, & Ostrom, 1994)**. Las expectativas en la calidad del servicio hacen referencia a lo “ideal” o lo que un consumidor podría esperar que una empresa excelente provea, mientras las expectativas en la satisfacción hacen referencia a lo que el consumidor “cree que va a pasar” **(Bitner, 1990; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Boulding, Kalra, Staelin, & Zeithaml, 1993)**. Finalmente, las dimensiones subyacentes a los juicios de calidad son bastante específicas, mientras que los juicios de satisfacción pueden resultar de cualquier dimensión relacionada o no con la calidad **(Oliver R., 1993b)**.

En conclusión, calidad del servicio y satisfacción son dos constructos distintos, pero estrechamente relacionados **(Hurley & Estelami, 1998)**. Según algunos autores la calidad es una causa de la satisfacción **(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985b; Oliver R., 1993b; De Ruyter, Bloemer, & Peeters, 1997)**, mientras que para otros es una consecuencia de la misma **(Bitner, 1990; Bolton & Drew, 1991b)**. A pesar de estas dos visiones distintas, existe consenso creciente en torno a la idea de la calidad percibida como antecedente de la satisfacción **(Bloemer, Ruyter, & Peeters, 1998)**, llegando a un estudio con evidencia empírica -consistente con estudios anteriores- que demostró que la calidad del servicio lleva a la satisfacción **(Lee, Lee, & Yoo, 2000)**, y a definiciones que hablan de la satisfacción como resultado de la valoración que el cliente hace sobre la calidad percibida del servicio entregado por la empresa **(Alet, 1994)**. Gestionar de una forma positiva los recursos tangibles de una empresa significa hacer un uso óptimo de esos bienes. Lo importante es hacer un buen uso de estos recursos para poder alcanzar el éxito.

▪ **Diligencia**

Normalmente cuando un individuo o mismo una organización trabajan de manera idónea, con voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente, es así normal encontrarse con la cualidad de la diligencia y que por supuesto como consecuencia las tareas o trámites se realicen en conformidad con lo esperado de ellos.

Para llevar adelante el tiempo y esfuerzo necesarios para realizar la diligencia debida, especialmente en el caso de una grande y complicada transacción de las empresas, el cliente debe estar convencido de que es necesario hacerla. Las razones son simples y poderosas. Una adecuada debida diligencia confirma que el acuerdo es, en efecto, lo que parece estar en la superficie y no hay defectos ocultos que podrían ser "condiciones para romper el trato". La información obtenida y analizada a través del proceso de investigación también puede ayudar a la parte que compra a evaluar si el precio que está siendo discutido refleja verdaderamente el valor del negocio. Dentro de los principales atributos que debemos encontrar en todo colaborador, tenemos:

- ✓ Sencillez de los trámites para la atención.
- ✓ Oportunidad en la asignación de reservas.
- ✓ Disposición para atender preguntas.
- ✓ Agilidad del trabajo para atención más pronta.
- ✓ Cooperación entre empleados.
- ✓ Oportunidad en la respuesta a quejas y reclamos.

▪ **Garantía**

Los conocimientos y la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza. El cliente espera que la empresa resuelva una necesidad que le ha surgido, que alguien resuelva sus dudas, atienda sus preguntas, le ayude a tomar decisiones, refuerce las decisiones que ha tomado. Es fundamental cumplir el compromiso. Es estar preparados para ofrecer un conocimiento y atención mostrados por el personal hacia los clientes, la habilidad para

inspirar credibilidad y confianza, Competencia profesional, credibilidad y seguridad. Sus principales atributos son:

- ✓ Confianza transmitida por empleados.
- ✓ Efectividad en la solución de necesidades.
- ✓ Recibimiento adecuado por persona en excelentes instalaciones.
- ✓ Ubicación apropiada del usuario para reducir riesgos y complicaciones.
- ✓ Idoneidad del personal.
- ✓ Conocimiento de los empleados para responder preguntas de usuarios.
- ✓ Cumplimiento de medidas de seguridad.

▪ **Empatía**

Es la capacidad de prestarles a los clientes atención individual y cuidadosa, se refleja en la consideración que se muestra hacia los clientes, el saber tratarlos con el respeto que merecen, a cualquier cliente le agrada y le hace sentirse valorado, el hecho de que le traten de manera individualizada.

Todo cliente espera y desea ser tratado con corrección en un establecimiento. Sentirse bien recibido, apreciar que se es importante para la empresa, percibir que es bien valorado. También espera que la relación sea agradable y que el oferente cumpla sus compromisos. Es decir, que este tipo de atributo se debe expresar a través de:

- ✓ Amabilidad en el trato, por parte de todos los trabajadores
- ✓ Amabilidad en el trato, por parte de porteros, cajeros, facturadores y otro personal.
- ✓ Atención individualizada al usuario.
- ✓ Conveniencia de horarios de trabajo.
- ✓ Claridad en orientaciones brindadas al usuario, sobre servicios.

- ✓ Comprensión de las necesidades específicas de los usuarios.

a. Calidad del servicio en el ámbito turístico

La calidad de los servicios, término que define la norma ISO 9000 como el aseguramiento de un resultado satisfactorio procedente de una actividad, en la interfaz entre el proveedor y el cliente, siendo el servicio generalmente intangible.

La calidad del servicio puede definirse como la evaluación de cumplimiento, es decir si dicho servicio cumple con los fines que tiene previsto y que puede verse modificado en futuras transacciones por futuras experiencias. A esto se le conoce como evaluación actitudinal del servicio.

Por ello, la calidad del servicio la define el cliente, no el director de marketing, los colaboradores o allegados. Es el cliente que decide si el servicio es de calidad o no partiendo de sus expectativas y el grado de cumplimiento de estas.

Estos conceptos son subjetivos y variables en el tiempo y espacio. Pues no es igual el concepto de calidad para un viajero que realiza su primer viaje que para un viajero habitual, en concordancia a esto en el área de los servicios turísticos, es posibles afirmar con certeza que para lograr la calidad de servicio en el ámbito turísticos, es necesario implementar una orientación hacia los clientes, quienes a fin de cuentas, son los que evalúan y deciden si pagarán por un servicio.

La calidad turística implica un proceso organizado de servicios personalizados y tecnificados. Sin embargo, nunca debe confundirse calidad de servicio con servilismo. Además el cliente no sólo exige calidad en la prestación de servicios, sino también en

la capacidad para responder ante cualquier situación emergente no prevista en la promesa básica.

En este sentido, la calidad de servicio es una de las herramientas de gestión sobre las que gira la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Existe la certeza de que dadas las circunstancias el modelo económico en cualquier sector se ha de basar en la calidad y en la innovación, es la hora de reinventar los modelos tradicionales sobre los que se apoyaba la estructura empresarial en el sector turístico.

Camisón (1996) comenta que la estrategia competitiva basada únicamente en el liderazgo en precios conduce a un círculo vicioso que es difícil de romper. La reducción de costes en la industria turística conlleva, a menudo, unos costes medioambientales y sociales que resultan inadmisibles dentro de un desarrollo sostenible. El cambio de los gustos de los consumidores, cada vez más orientados hacia ofertas diferenciadas y de mayor calidad, define un horizonte donde la provisión de servicios de calidad es un factor crítico y clave en la competitividad y el éxito empresarial. Con este enfoque, las empresas turísticas tienen el propósito de realizar continuas mejoras integrales sobre la calidad de servicio que prestan dentro de un modelo de gestión de calidad total.

El sector turístico no es ajeno a los modelos de gestión de la calidad total. Sin embargo, existen importantes peculiaridades respecto a otros sectores empresariales. Se puede pensar en dos niveles de competencia, uno relativo a los establecimientos de una misma zona geográfica, y otro relacionado con los destinos turísticos entre sí. La competencia a nivel empresarial dentro de un destino sirve para repartir la demanda entre los distintos establecimientos en función de los productos y servicios que se ofrecen. Sin embargo, la calidad global del destino tiene que ver con la homogeneidad de la oferta en su conjunto, ya que el turista puede acceder a zonas

en las que la calidad del destino se ve afectada negativamente por la situación de algunos establecimientos turísticos. Por lo tanto, los establecimientos turísticos de una zona determinada imponen externalidades muy importantes en el resto de los establecimientos y la calidad global del destino se obtiene como la agregación de la calidad individual de la oferta turística global de la zona.

La gestión de la calidad total ha ido evolucionando desde sus orígenes en los años 80, y en la industria turística los avances realizados han contado con la ventaja de la aplicación y evolución de otros sectores que mostraron el camino hacia la excelencia y la competitividad. Los pasos del cambio experimentado son consecuencia de la mejora continua donde las empresas han seguido tres enfoques en el desarrollo, implantación y evaluación de sus sistemas de gestión de calidad total: el enfoque de los gurús, de la normalización y de los premios (**Mulder, 1991**).

b. Cómo fija el cliente sus expectativas

Son distintos factores los que influyen y conforman las expectativas de cada cliente y fijémonos que digo cada cliente. Estos factores son:

- ✓ El boca a boca. Lo que los clientes escuchan o leen de otros clientes. Pero lo clientes no recomiendan una empresa tan fácilmente, es necesaria una alta percepción de calidad por parte de los clientes o usuarios de los servicios para que recomienden a las empresas.
- ✓ Cuando una empresa centra sus esfuerzos en que sus servicios alcancen los más altos niveles de excelencia desde la primera vez y en resolver satisfactoriamente los problemas que se puedan presentar al prestar el servicio, incrementa de forma importante las posibilidades de que los clientes la recomienden a otros cliente potenciales. Sus necesidades personales. Lo que para un cliente resulta ser algo imprescindible para otro ese factor es todo lo contrario.

- ✓ Las experiencias que los clientes han tenido previamente en el uso de un servicio similar en la misma empresa o en otras empresas del sector.
- ✓ La comunicación externa de los proveedores de los servicios. Los folletos, anuncios, comunicaciones, ofrecen una serie de ventajas por tal o cual servicio, esta información que el cliente percibe le puede condicionar en sus expectativas.
- ✓ Otro factor que influye en las expectativas es el precio. Un alto precio genera unas expectativas de una alta calidad en el servicio.
- ✓ Los servicios, la interacción del personal de una empresa con sus clientes no se puede plasmar en un procedimiento como se realiza con el resto de los procesos.

Estados de satisfacción del cliente

Existen 5 estados de satisfacción de los clientes:

- ✓ **Satisfacción.** Las expectativas son iguales, pero no superadas, la transacción se ha desarrollado perfectamente y el nivel de esfuerzo ha sido el esperado.
- ✓ **Irritación.** La transacción ha concluido felizmente, pero el comportamiento del proveedor no ha sido el apropiado.
- ✓ **Insatisfacción.** La transacción no ha tenido éxito o el nivel de esfuerzo exigido ha sido superior al esperado.
- ✓ **Enfado.** La transacción no ha tenido éxito, a pesar de un esfuerzo por parte del cliente notablemente superior al esperado o por culpa de un error del proveedor que podía haberse evitado.
- ✓ **Excitación.** El cliente se lleva una sorpresa agradable porque las expectativas de éxito eran bajas, o el nivel esperado de esfuerzo alto, o la transacción ha sido redefinida al alza.

Tipos de expectativas del servicio

Las personas encargadas de realizar el marketing de servicios conocen el nivel intuitivo de las expectativas de los clientes, pero

es necesario realizar una búsqueda más profunda de estas expectativas con el fin de comprenderlas, medirlas y administrarlas mejor. El primer tipo de expectativa es denominado como servicio esperado, se podría definir, como el servicio que el cliente espera obtener, en otras palabras es una fusión de lo que puede ser y lo que tiene que ser. Las expectativas del servicio deseado, reflejan las esperanzas y deseos de los clientes. Si no se cumplen estos, quedarían insatisfechos con el servicio adecuado, es decir, el nivel de servicio que el cliente está dispuesto a aceptar. El servicio adecuado refleja la expectativa mínima tolerable, lo mínimo que podría esperar el cliente y así refleja el nivel del servicio que ellos creen recibir según sus experiencias con los servicios. Existe una zona de tolerancia entre el servicio deseado y el servicio adecuado.

Cuando los servicios recibidos lo clasifican por debajo del servicio adecuado, los clientes pueden llegar a sentir malestar y su nivel de satisfacción con la empresa queda afectado. Por otro lado cuando el servicio recibido supera las expectativas de los clientes, estos pueden quedar satisfechos o también asombrados. A la zona de tolerancia se podría considerar como un intervalo dentro del cual los clientes pasan por inadvertido el nivel de desempeño del servicio. Únicamente cuando el servicio rebasa las expectativas o cuando no la cumple es cuando llama la atención de los clientes, es decir, cada cliente tiene una tolerancia para los distintos tipos de servicios que utiliza.

Las expectativas del servicio se forman por muchos factores incontrolables, desde las experiencias que el cliente vive con otros negocios, hasta el efecto de su publicidad sobre el estado psicológico de los clientes en el momento de la prestación del servicio. En términos estrictos, lo que los clientes esperan es tan diverso como su educación, sus valores y sus expectativas.

Dentro del nivel del servicio esperado existen dos factores que afectan las influencias de las expectativas del cliente:

- ✓ **Las necesidades personales.** Son los estados o condiciones esenciales para el bienestar físico del cliente, estas necesidades se podrían clasificar en diversas categorías como la fisiológica, la social, la psicológica entre otros. Existen clientes más demandantes que otros, por lo tanto tienen y muestran diferentes expectativas.
- ✓ **Los intensificadores permanentes del servicio.** Son factores individuales y estables que exaltan la sensibilidad del cliente ante el servicio.

Un factor importante dentro de los intensificadores permanentes, son las expectativas derivadas del servicio que es cuando las expectativas del cliente son dirigidas por otras personas, es decir, sus expectativas son dirigidas para satisfacer a otras personas. El otro intensificador permanente del servicio es la filosofía personal del servicio, es decir la actitud genérica que subyace en los clientes acerca de su significado de servicio y la conducta apropiada de los proveedores del servicio.

El servicio adecuado, se encuentra afectado por otros factores distintos, por lo general, son factores de corto plazo y tienden a moverse más que los factores relativamente estables que influyen en el servicio deseable. Son 4 los factores que influyen en el servicio adecuado:

- ✓ **Intensificadores transitorios del servicio.** Son factores individuales temporales y usualmente de corto plazo que provocan que el cliente sea más consciente de la necesidad del servicio. Son situaciones de emergencia personales en donde urge que se otorgue el servicio.
- ✓ **Percepción de las alternativas del servicio.** Son los otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio.

Cuando existe más competencia entre los proveedores de servicio, sus niveles suelen ser más altos que cuando sólo existe un proveedor del servicio. Cuando el cliente sabe que hay otros prestadores, el nivel del servicio adecuado aumenta y la zona de tolerancia por consiguiente se hace más pequeña.

- ✓ **Auto percepción del papel del cliente en el servicio.** Esto es acerca del grado de influencia sobre el nivel de servicio que se recibe. Es decir, las expectativas del cliente cambian según el grado de participación activa en la prestación del servicio que creen tener.
- ✓ **Factor del servicio predicho.** Es el nivel de servicio que los clientes creen que posiblemente recibirán, son proyecciones que realizarán los beneficios de lo que pasará en el momento de la transacción, es decir, la estimación anticipada del nivel de ejecución del servicio.

c. Satisfacción del cliente con la calidad del servicio recibido

La satisfacción del cliente se ve determinada por lo que el cliente tuvo que ceder o sacrificar (dinero, tiempo, etc.) a cambio del servicio. La satisfacción entonces se vuelve una respuesta emocional del consumidor derivada de la comparación de las recompensas (percepción de la calidad del servicio, percepción de los tangibles en el servicio, etc.) y costos con relación a las expectativas.

Así la percepción de la calidad del servicio es un componente más que repercute en la satisfacción del cliente. La calidad en el servicio prestado se enfoca prácticamente en las dimensiones del servicio, mientras la satisfacción es un concepto más amplio que no solo se ve afectado por las recompensas, sino también por factores personales y situacionales que escapan del control del prestador del servicio.

La **Calidad de los servicios** es subjetiva, al estar directamente relacionada con lo que el cliente percibe, es el juicio que el cliente realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio recibido. Por tanto el grado de calidad de los servicios dependerá por una parte de la capacidad de la Organización que preste el servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente y por otra parte del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y es en ese esfuerzo y eficacia donde reside la calidad de los servicios. Esto que parece tan simple de exponer no es algo fácil. Después de analizar este binomio calidad-grado de satisfacción, que permitirá conocer los puntos débiles y fuertes de la organización y así planificar y desarrollar una estrategia que posibilite conseguir la Calidad total de los servicios.

Y es que medir la calidad de los servicios es algo complejo que no todas las organizaciones saben enfocar. Un servicio no es un elemento físico, es más bien el resultado de las actividades generadas por la organización para satisfacer al cliente y de cómo éste lo perciba respecto a lo que hubiera deseado, resultará la calidad del servicio.

Elementos para medir la satisfacción y la calidad en el servicio

Recientemente se han comenzado a emplear medidas más objetivas o “blandas”, como indicadores de calidad. Estas medidas son blandas porque se enfocan hacia las percepciones y actitudes, en lugar de dirigirse hacia más concretos y objetivos.

Con frecuencia utilizamos estas medidas, ya que los índices objetivos no son aplicables a la hora de evaluar la calidad de los servicios. Estas medidas blandas incluyen cuestionarios de satisfacción del cliente para determinar las percepciones y actitudes que el cliente tiene de la calidad del servicio o producto que recibe; así como cuestionarios de la actitud de los empleados, que evalúan las percepciones de los empleados con respecto la calidad de su vida laboral.

Las organizaciones que poseen una adecuada información de las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio, podrán tomar mejores decisiones con respecto a la manera de servir mejor a sus clientes.

Después de haber recibido un servicio, podemos describirlo como rápido, siempre disponible cuando se necesita, pero desagradable. Estas descripciones representan tres aspectos del servicio: la forma de reaccionar, la disponibilidad y el profesionalismo, respectivamente. Este es un subconjunto de todas las posibles dimensiones por medio de las cuales puede describirse al servicio. La mezcla de todas las dimensiones posibles describe el servicio en su totalidad. Dado que, en general, acostumbramos a describir un servicio en términos de diversas dimensiones o características, es necesario determinar a través de qué métodos esas dimensiones van a ser precisadas.

Proceso de medición de la satisfacción del cliente

El proceso de medición de la satisfacción del cliente consta de las siguientes etapas:

- **Planificar:** antes de iniciarse en el proceso de la medición de la satisfacción del cliente, es muy importante tener perfectamente definido quien es el cliente y con qué objetivo se va a realizar la medición. Una vez definidos quienes son los clientes y cuáles son los objetivos que se requieren alcanzar, se tiene que planificar como llevar a cabo la medición de la satisfacción de los clientes, fijándose indicadores y eligiendo la metodología para llevar a cabo la medición. Y a nivel extremo, preguntando directamente al cliente, siendo el método más utilizado la encuesta.
- **Ejecutar medición de la satisfacción del cliente:** una vez más definidos los atributos que se requieren medir, los indicadores que se van a controlar y la metodología que se va

a emplear para la medición de los mismos, así como el método que se va a emplear para preguntar al cliente, el siguiente paso es poner en práctica lo planificado en la etapa anterior asignando claramente las responsabilidades de cada tarea a ejecutar. Es decir, en esta etapa es cuando realmente se lleva cabo la medición de la satisfacción del cliente, mediante el seguimiento de los indicadores y el llenado de las encuestas por los clientes.

- **Verificar análisis de los datos obtenidos:** es realmente importante pararse a analizar los datos obtenidos de las distintas mediciones realizadas, así como la evolución de los indicadores fijados, porque a partir de ellos se va a conocer el nivel de satisfacción de los clientes detectándose: las posibles desviaciones, los puntos fuertes y débiles, las áreas de oportunidad con el objetivo de establecer un plan de acción para mejorar los resultados de satisfacción.
- **Actuar:** tras el análisis de los datos obtenidos y comprobando periódicamente la evolución de los indicadores establecidos, se conocerá el grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios y se averiguará las causas que han provocado la insatisfacción. Asimismo, si algún indicador no ha alcanzado los valores que se desean se establecen las correspondientes acciones para conseguir los objetivos establecidos.

Cómo diseñar la encuesta.

Cuatro son las fases que se siguen en el proceso de construcción del cuestionario:

- **Determinar las preguntas:** cuando se desarrolla en cuestionario hay que las preguntas no sean ambiguas. El utilizar frases específicas y concretas mejorará la información obtenida, porque las preguntas de los clientes significarán lo mismo para todos, y las respuestas nos resultarán de mayor utilidad a la hora de mejorar el servicio.

El siguiente paso será determinar qué preguntas incluir en el cuestionario. Para eso hay que identificar variables que afecten a la calidad, pueden obtenerse bien a partir del trabajo y reflexión interna, o mejor aún, preguntando directamente a nuestros clientes.

Para que las unidades seleccionadas sean buenas para el cuestionario, han de estar escritas apropiadamente. Esto significa que han de poseer las características siguientes:

- ✓ Deben ser relevantes en cuanto a lo que intentan medir.
 - ✓ Deben ser concisas.
 - ✓ No deben ser ambiguas.
 - ✓ Deben contener una sola idea (deben preguntar una sola cosa).
 - ✓ No deben contener dobles negaciones.
- **Tipos de formatos de respuestas:** aunque existen varios formatos de respuestas posibles, por simplificar se van a tratar dos de ellos: el formato de lista de verificación y el formato de tipo Likert.
 - **Formato lista de verificación:** para cada unidad del cuestionario, los clientes pueden responder “sí” o “no” cuando se refleje su nivel de satisfacción. Este formato sólo debería ser utilizado cuando las unidades de satisfacción se usan como preguntas del cuestionario. El beneficio de este método es que el cliente puede responder fácilmente las unidades.
 - ✓ **Formato tipo Likert:** éste permite que el cliente pueda variar el grado en que coincide con una declaración sobre el servicio o producto que ha recibido. **Likert (1932)** desarrolló un procedimiento en el cual la escala representa un continuo bipolar. El extremo bajo representa una respuesta negativa, mientras que el

extremo alto representa una respuesta positiva. La ventaja se refleja en la variedad de las puntuaciones que resultan de la escala. pudiendo el cliente juzgar con mayor facilidad la calidad del servicio recibido.

- **Introducción a la encuesta:** el siguiente paso es escribir la introducción al cuestionario. La introducción debería ser breve. Explicar el objeto del cuestionario y facilitar las instrucciones para llenar el cuestionario.

- **Selección de los artículos de satisfacción:** se requiere seleccionar las frases o unidades que van a ser utilizadas en el cuestionario final. Esta etapa será necesaria solo si en la fase inicial han salido demasiadas unidades de satisfacción. Van a ser dos métodos de selección de unidades de satisfacción, el de selección de unidades de juicio y el de selección de unidades matemáticas.
 - ✓ **Selección de unidades de juicio:** una manera de seleccionar las unidades es utilizar el mejor juicio, intentando incluir las unidades que mejor representen los requisitos del cliente. Una forma de seleccionar las mejores unidades es tener dos personas que independientemente seleccionen un número dado de unidades de satisfacción. Las seleccionadas por ambas quedaran elegidas. Si hay poco acuerdo, significa que todas las unidades son buenos indicadores de las dimensiones de calidad subyacentes. En este caso, las unidades de satisfacción finales pueden elegirse de forma aleatoria.
 - ✓ **Selección matemática:** otro método de selección es proporcionar todas las unidades generadas previamente a algunos clientes. Después de que os clientes completen el cuestionario, se analizaran los resultados de las unidades. Las estadísticas obtenidas servirán

para seleccionar las mejores unidades. Estas unidades deben ser capaces de discriminar satisfacción entre diferentes niveles de satisfacción del cliente.

Fiabilidad y validez

Cuando se desarrollan cuestionarios es necesario asegurarse que los datos obtenidos reflejen una información válida y fiable. Al obtener las respuestas de los cuestionarios, interesa conocer unos índices que nos digan que la información obtenida es lo suficientemente precisa. Existen dos conceptos importantes, que son:

- **Fiabilidad.** Cuando se desarrolla un cuestionario encaminado a determinar la percepción del cliente sobre la calidad de un producto o servicio, debe asegurarse que las medidas estén libres de error aleatorio, esto es, que el nivel real de percepción de la calidad sea reflejada de forma precisa en la puntuación o valor obtenido del cuestionario. Cuando se mezcla el error aleatorio con la medida, entonces el valor observado es menos fiable para estimar el valor real. Los errores de medición se examinan bajo el contexto de la fiabilidad.

Para calcular la fiabilidad del cuestionario se suele utilizar la fórmula de estimación alfa de Cronbach. Se podría medir la fiabilidad del cuestionario midiendo la fiabilidad de cada dimensión en particular.

Hay dos beneficios derivados de una encuesta con fiabilidad alta:

- ✓ Distinguen entre niveles de satisfacción mejor que una encuesta con fiabilidad baja.
- ✓ Hace posible encontrar relaciones significativas entre las variables que están de verdad relacionadas entre sí.

Cuando se utilizan encuestas con fiabilidad baja, sólo las diferencias reales que sean muy grandes tienen posibilidad de detectarse. Una encuesta con fiabilidad alta detectará las diferencias reales, aunque éstas sean pequeñas. Hay varios factores que afectan a la fiabilidad de las encuestas. Dos de ellos son el número de unidades en las encuestas, y la muestra de gente en la cual se estima la fiabilidad.

- ✓ **Número de unidades en la encuesta:** cuantas más unidades o preguntas haya en nuestro cuestionario, mayor será la fiabilidad del mismo, y por tanto, más se acercarán los valores de puntuación observados a los valores reales, si se quiere incrementar la fiabilidad de una encuesta añadiendo más unidades, las unidades adicionales deben ser representativas del mismo concepto que se está midiendo.
- ✓ **Muestra de gente:** a la hora de realizar una encuesta, es de suma importancia conocer el número de clientes al cual se tiene que tomar el cuestionario, para poder obtener más resultados representativos del total de clientes con un determinado nivel de confianza. Normalmente no se tomara el cuestionario a toda la cantidad (población) de clientes pero si a una cantidad representativa (muestra).

La característica principal del muestreo es que resultados sean representativos de la población general. Según **Hayes (1999)** existen 3 métodos de muestreo:

- ✓ **Censal.** en donde la muestra es toda la población, este tipo de método se utiliza cuando es necesario saber las opiniones de todos los clientes o cuando se cuenta con una base de datos de fácil acceso, sin embargo los costos son muy altos.

- ✓ **Con base en el criterio personal.** La muestra se selecciona de acuerdo a los intereses de la persona que está investigando. Es sencillo, sin embargo los resultados de esta muestra pueden ser cuestionables.
 - ✓ **Estadístico.** La muestra se selecciona como un subgrupo cuyas unidades cuenten con las mismas probabilidades de ser elegido, aunque se corre un pequeño riesgo de calcular una muestra que no representa a la población; los resultados pueden generalizarse a la población.
- **Validez.** La validez se refiere al grado en que el cuestionario mide lo que se supone que debería medir. Aunque se tenga un cuestionario con un valor muy alto de fiabilidad, todavía es posible cuestionarse que indican los valores observados de puntuación. Al contrario que para la fiabilidad, no hay ningún estadística que dé un índice global de la validez de las inferencias sobre los valores de puntuación. Hay varios métodos de aproximar la validez de los cuestionarios, como son los de estrategias basadas en el contenido, en los criterios y en la construcción.
 - ✓ **Estrategia basada en el contenido:** consiste en examinar el contenido de las unidades o preguntas de la encuesta, buscando el grado en que son representativas del “dominio del contenido”. Esto requiere que gente familiar con el objetivo de los cuestionarios ha de juzgar si las preguntas son o no adecuadas y representativas del concepto que se requiere medir.
 - ✓ **Estrategia basada en los criterios:** consiste en examinar la afinidad sistemática entre valores de puntuación de una dimensión dada con otros valores de puntuación que deberían predecirse. La correlación entre la medición de las percepciones de la calidad y el

comportamiento de aprobación representa una afinidad sistemática entre las dos variables. Cuanto mayor sea la calidad ofrecida, mayor se supone que serán las aprobaciones del servicio.

- ✓ **Estrategia basada en la construcción:** la evidencia basada en la construcción se deriva de las estrategias anteriores (de contenidos y de criterios), y consiste en examinar las afinidades entre varias variedades. Se trata de demostrar que las dimensiones se correlacionan con las variables que deberían, validez convergente, y que las dimensiones no se correlacionan con las variables que no deberían hacerlo, validez discriminante. Se pueden establecer evidencias de convergencia y discriminación correlacionando puntuaciones de tests diseñados para medir cosas diferentes.

d. Implementación de un sistema de calidad turística

En el producto turístico, la calidad debe ser realmente significativa; ya que cada día que pasa la demanda se vuelve más exigente, implicando una serie de expectativas personales que el turista desea cumplir. Es por ello que cuando hablamos de “calidad”, nos referimos a satisfacer las necesidades de los clientes y las expectativas de estos.

La implementación de la mejora de calidad dentro del área turística se dificulta debido a que las expectativas del cliente con respecto al servicio y el producto turístico son diferentes en cada persona; por lo que se hace difícil su normalización, ya que siempre será muy relativa, dependiendo de cada cliente. Sin embargo, se puede afirmar que un sistema de calidad para la actividad turística se puede implementar en 5 fases:

- Investigación de mercado: encuestas, entrevistas, observación directa.

- Definición del servicio: que ofrece y como se ofrece
- Auto diagnóstico: cuál es el perfil del servicio y sus errores
- Mejora la calidad del servicio turístico
- Evaluación de los resultados: auditorias y certificaciones.

e. La calidad humana y la calidad de servicio en el turismo

La combinación de ambas busca realizar una actividad con la más alta calidad que nos sea posible. Es verdad, esto, como tal, nunca se consigue por completo, pero en cuanto a las actividades que se deben realizar en la vida laboral, aspirar a la excelencia es lo que nos sirve como motor para mejorar, pulir detalles y corregir cada día nuestros propios errores.

Si una empresa opera encaminada a la excelencia, se debe al buen funcionamiento de todas sus partes, es decir, que cada uno de sus empleados da lo mejor de sí mismo. Pero ¿cómo es que se logra esto?

Lo primero que un jefe debe tomar en cuenta es que para formar a un buen equipo de trabajo debe tratar a sus empleados con calidad humana, en otras palabras, con cierto grado de bondad. Esto quiere decir que un buen jefe debe ser capaz de ponerse en el lugar de sus trabajadores, de modo tal que respete su dignidad y logre comprender y ayudar en sus problemas.

De este modo, debe procurar mantener una buena relación que equilibre la calidez con lo profesional, para así crear un ambiente de trabajo tanto productivo, como efectivo y agradable.

De nada sirven las estadísticas y los números cuando hablamos de personas. Las cifras pueden servir para realizar estudios o medir una tendencia, pero no para que una empresa u organización prospere. La calidad humana es un producto que se “construye” todos los días, pues ningún curso o taller puede producirla en dos

semanas. Lo único que puede garantizarla es el trabajo constante para mejorar la actitud personal.

Ishikawa (1984), en la actividad turística las acciones deben ser impecables, pues como se indicó anteriormente, no se puede retroceder para enmendar los errores y evitar su consecuencia que es la percepción negativa por parte del turista. Para evitar esas situaciones es necesario sistematizar los servicios turísticos; y para lograrlo lo fundamental es formar y educar a las personas, porque al igual que no se puede fabricar un producto bueno con materia prima de mala calidad, es imposible obtener excelentes servicios de calidad, si el sistema no posee personas con calidad.

La calidad de una persona se mide principalmente por el número y la calidad del cumplimiento de sus compromisos. En ese contexto, corresponde a cada uno estar atento en la forma como se interrelaciona con los demás; sobre todo con los clientes o usuarios que están pagando por un servicio, o esperando que se le cumpla una promesa u oferta, aun cuando esta sea gratuita. En el caso de los servicios turísticos, las personas participan activamente en la implementación, desarrollo y consumo del servicio final. Pues el turismo es un sistema social y económico cuyo objetivo es prestar servicios de comodidad, recreación, confort, relax y placer.

En ese contexto, el servicio turístico requiere de mucha participación humana para lograr su cumplimiento y aunque preparar una buena comida requiere de productos de calidad, el resultado final siempre va a depender de la calidad técnica y humana del personal que la elabora y en último caso la responsabilidad por la calidad recibida; será del guía que lo recomendó.

2.3. DEFINICIONES BASICAS

- **Administración:** Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.
- **Benchmarking:** Es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras.
- **Calidad:** Se define como la totalidad de los rasgos y las características de los productos o servicios que se refiere a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.
- **Capacitación:** Es desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
- **Cliente:** Persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.
- **Competitividad:** Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

- **Empowerment:** Es empoderamiento, en términos sencillos y prácticos es darle más poder a la gente, delegar autoridad a los empleados para que puedan decidir sobre su propio trabajo y encuentren menos barreras en la ejecución de mejoras, solución de conflictos, etc.
- **Evaluación del desempeño:** Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.
- **Gestión:** Es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía para el proceso.
- **Hotel:** Se designa con el término a aquel edificio preparado y diseñado para albergar temporalmente a personas, especialmente a aquellos que se encuentran de viaje, ya sea por turismo o bien por alguna razón laboral y entonces, el hotel resulta ser la principal alternativa durante sus desplazamientos.
- **Programas de incentivos:** Es un instrumento de Presupuesto por Resultados, cuyo objetivo principal es impulsar reformas que permitan lograr el crecimiento y el desarrollo sostenible de la economía local y la mejora de su gestión, en el marco del proceso de descentralización y mejora de la competitividad.
- **Remuneración:** La remuneración es la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo.

- **Selección de personal:** Es un proceso de previsión que procura prever cuales solicitantes tendrán éxito si se les contrata. Es encontrar a la persona indicada para el puesto adecuado.

- **Servicio:** Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico.

- **Talento humano:** Respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc.

- **Turismo:** Consiste en los viajes y estancias que realizan personas en lugares distintos a su entorno habitual, por un período superior a un día e inferior a un año, por ocio, negocios u otros motivos.

CAPITULO III: HIPÓTESIS, VARIABLES Y OBJETIVOS

3.1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La gestión del talento humano es eficiente e incide positivamente en la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, 2015.

3.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACION

V1: Gestión del talento humano.

- Incorporación de personal.
- Recompensa de personal.
- Desarrollar al personal

V2: Calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos - 2015.

- **Confiabilidad**
 - Eficiencia
- **Tangibilidad**
 - Instalaciones
 - Número de empleados
- **Diligencia**
 - Tiempo de espera
- **Garantía**
 - Prestigio de la empresa
- **Empatía**
 - Compromiso de la empresa

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo General

Determinar cómo es la gestión del talento humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.

3.3.2. Objetivos Específicos

1. Explicar cómo se da la incorporación del talento humano en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.
2. Explicar las formas en que se recompensan al talento humano en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.
3. Describir las etapas del desarrollo del talento humano en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.
4. Explicar cómo es el grado Confianza del talento humano en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.
5. Explicar los recursos tangibles con los que cuentan los hoteles de tres del distrito de Zorritos 2015.
6. Conocer la capacidad de diligencia del talento humano de los hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.
7. Explicar la garantía que ofrece el talento en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.
8. Mostrar el grado de empatía del talento humano en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.

CAPITULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1. Tipo de estudio

Aplicada: Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que como ya se dijo requiere de un marco teórico. En la investigación aplicada o empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

4.1.2. Nivel de Investigación

Descriptiva: Utiliza el método de análisis y logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo de investigación.

4.1.3. Diseño de Investigación

No experimental: Porque se observará la realidad y se analizará la situación.

Transversal descriptiva: Proporcionará una visión de la situación de los hoteles tres estrellas de Zorritos-2015.

4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.2.1. Población

Según la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), son 10 hoteles constituidos y categorizados formalmente, de los cuales 2 hoteles se encuentran registrados en la categoría tres estrellas en el Distrito de Zorritos el año 2015.

De estos dos Hoteles se tomaran como muestra el número de trabajadores de cada hotel, los cuales se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 1

Cantidad de Trabajadores por Establecimiento de Hospedaje

Hoteles	Nº de trabajadores	%
Hotel mango de Costa Azul	15	60
Bamboo Lodge	10	40
Total	25	100

Fuente: Investigación de Campo

Según los datos brindados por los dos hoteles la población (clientes) es la siguiente en el año 2015:

Tabla 2

Cantidad de Visitantes por mes según Establecimiento de hospedaje

Meses/Hoteles	Mango de Costa Azul		BAMBOO LODGE	
	Nº Visitantes	%	Nº Visitantes	%
ENERO	102	9,62%	92	9,97%
FEBRERO	109	10,28%	89	9,64%
MARZO	85	8,02%	73	7,91%
ABRIL	64	6,04%	63	6,83%
MAYO	54	5,09%	52	5,63%
JUNIO	68	6,42%	58	6,28%
JULIO	127	11,98%	95	10,29%
AGOSTO	103	9,72%	93	10,08%
SEPTIEMBRE	76	7,17%	77	8,34%
OCTUBRE	53	5,00%	61	6,61%
NOVIEMBRE	89	8,40%	72	7,80%
DICIEMBRE	130	12,26%	98	10,62%
TOTAL	1060	100,00%	923	100,00%
Promedio	88		77	

Fuente: Registro de los Hoteles en Investigación

4.2.2. Muestra

- a. Debido a que la cantidad de hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos es mínima, se tomarán los 2 hoteles para realizar la presente investigación.

Producto que la suma de trabajadores de los dos hoteles tomados como muestra es pequeña, se tendrán en cuenta todos ellos para la aplicación del instrumento. **n= 25 Trabajadores.**

- b. La encuesta se realizará a los **02 gerentes/administradores**, uno de cada Hotel.
- c. Para realizar la encuesta de satisfacción de los clientes se tomará como referencia el promedio de visitas mensual.
 - **Costa Azul Mangos: 88**
 - **Bamboo Lodge: 77**

4.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

4.3.1. Métodos de la investigación

- Método analítico: Que caracteriza a las ciencias descriptivas. Y dentro de este al método de observación científica, la predicción y el planteamiento de la hipótesis que serán comprobadas en la investigación.

4.3.2. Técnicas de la investigación

- Cuestionario: En la forma de encuesta y entrevista para obtener información sobre la gestión del talento humano y la calidad del servicio en las empresas hoteles del distrito de Zorritos.
- Observación Directa: Para corroborar y confrontar ocasionalmente la información sobre el flujo de clientes en los hoteles y la calidad en el servicio que se brinda.
- Análisis de Contenidos: Para explicar y describir cómo la gestión del talento humano permite mejorar eficientemente la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.

4.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Luego de haber aplicado las encuestas correspondientes y obtenido la información necesaria, se procederá al análisis de las respuestas para contrastar la hipótesis a través de la estadística descriptiva la cual nos permitirá predecir cuales de las respuestas suelen ser coincidentes entre los encuestados sobre la gestión del talento humano y la calidad del servicio en los hoteles de 3 estrellas. Así mismo se procesarán las fichas de observación y las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas en la presente investigación, para luego consolidarlas en un informe que contendrá un diagnóstico sobre cómo la gestión del talento humano permite mejorar eficientemente la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.

Las tablas y figuras estadísticas dinámicos se obtendrán haciendo uso de la aplicación de hojas de cálculo de Microsoft Excel 2013, en la que mostraremos la relevancia de la información con comentarios que se agregaran al final de cada tabla o gráfico respectivo. Nuestro análisis de la información recolectada, nos permitirá realizar la discusión de los resultados, para la obtención de las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para llegar a los resultados y la discusión del problema en esta investigación, primero se realizó tres encuestas, dichos cuestionarios (ver anexos 01 al 03) fue elaborados en base a la información que se necesitó para medir la variable de investigación.

La primera encuesta nos permite medir el nivel de satisfacción del cliente a través de los atributos utilizados en el presente trabajo como la confiabilidad, tangibilidad, diligencia, garantía y empatía; cuya sección de preguntas ha sido elaborada tomando en cuenta el método de escalamiento tipo Likert.

La segunda encuesta está vinculada con nuestra variable de investigación Gestión del Talento Humano, pues a través de este instrumento se busca medir en el nivel de satisfacción del trabajador a través de indicadores como la incorporación, recompensa y desarrollo del personal; planteándose el mismo a través de 5 interrogantes. Luego, a través de 7 proposiciones se busca conocer la percepción de los trabajadores respecto a qué tan satisfecho se encuentra el cliente respecto al servicio brindado; relacionando de este modo la Gestión del Talento Humano con el nivel de satisfacción del cliente.

Por último a través de la tercera encuesta aplicada a cada uno de los gerentes de las empresas de servicio de hospedaje que conforman la muestra se busca conocer la opinión de personal de alta dirección respecto a la gestión del talento humano de la empresa que representa.

La mayor cantidad de preguntas que conforman los instrumentos utilizados se basan en la escala de Likert. Luego de los resultados obtenidos de las encuestas se procedió a la elaboración de tablas de frecuencias para su posterior análisis.

La encuesta busca determinar cómo es la gestión del talento humano y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos para el período 2015. Para ello se realizaron tres tipos de encuestas: Una primera encuesta aplicada a los clientes compuesta por una muestra global de 165 visitantes; la segunda encuesta aplicada a los trabajadores que totalizaron una muestra de 25 personas; y, por último, el cuestionario aplicado a los gerentes de cada una de las empresas que cumplen con el requisito de calificación de tres estrellas. Estos instrumentos, permitieron analizar y diagnosticar la realidad problemática de los clientes respecto al servicio brindado por los establecimientos de hospedaje y medir qué tan satisfechos se encuentran los usuarios al momento de solicitar este tipo de servicios; es decir el presente estudio ha permitido tener un alcance de la relación visitante – establecimiento de hospedaje para el período 2015.

A continuación desarrollaremos un análisis global de las encuestas aplicadas, divididas en un análisis de satisfacción de los clientes, un análisis de la satisfacción del trabajador y por último conocer cómo perciben los gerentes la gestión del talento humano de su empresa.

5.1.1. Análisis de la satisfacción de los clientes

Para llevar a cabo el análisis de los atributos que generan satisfacción del cliente, se ha optado por utilizar el método de escalamiento tipo Likert debido a que se evaluó la actitud del visitante como una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable frente al nivel de satisfacción del servicio brindado por el establecimiento de hospedaje.

Según **Sampieri (2010)**, el escalamiento tipo Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en formas de afirmaciones o juicios antes los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el

participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Las dos primeras preguntas planteadas a los clientes nos permiten determinar en forma general la caracterización de la muestra. De ello, como se puede observar en el **Figura 1**, presenta un alcance del género de los visitantes que utilizan este tipo de establecimientos de hospedaje, determinándose que en su mayoría -representados por un 65%- fueron del género masculino.

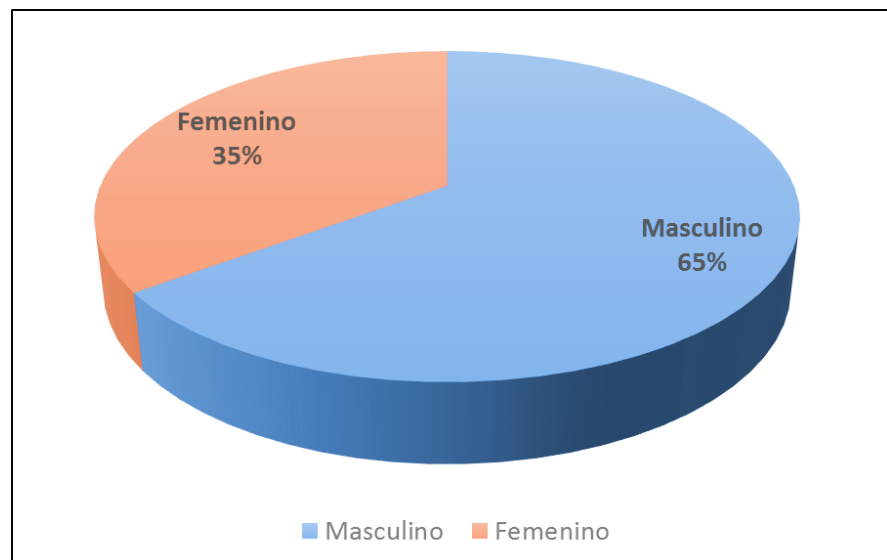


Figura 1 Visitantes según género

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Por otro lado, otra de las características evaluadas es el lugar de procedencia de los visitantes y tal como se aprecia en el **Figura 2**, de los 165 encuestados, la mayoría son usuarios de nacional peruana, ya sean del lugar mismo (24%) o de alguna otra región del país (54%) y el resto representan turistas provenientes de otros países (22%)

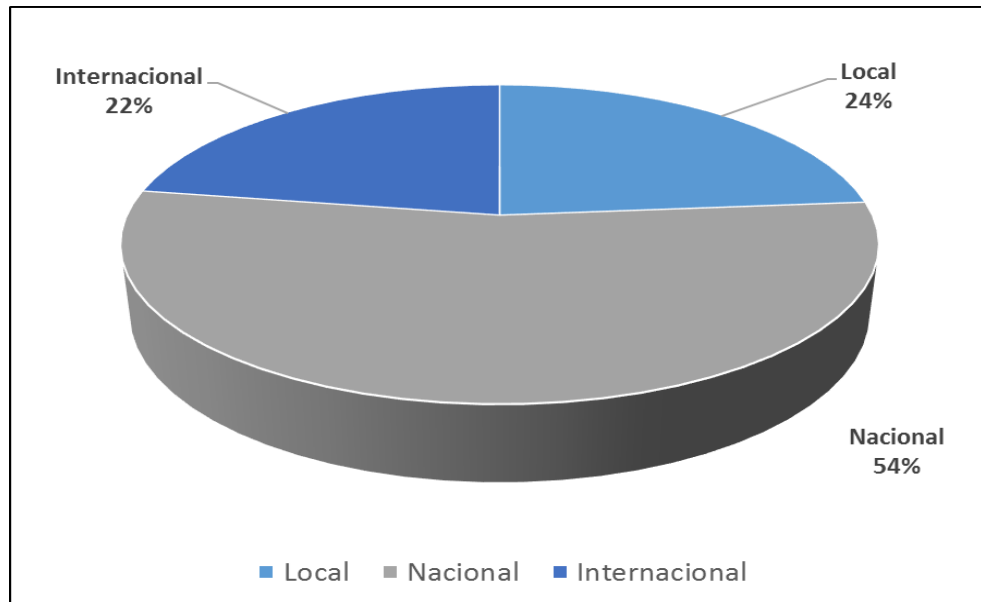


Figura 2: Visitantes según lugar de procedencia

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Asimismo, debemos tomar en consideración el gran crecimiento que ha experimentado el sector de los servicios y por ello ha adquirido importancia la calidad de servicio en este sector. Basándonos en esta premisa, en la revisión de la literatura y el objetivo de nuestra investigación es que a continuación se procede a analizar los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los clientes, que busca medir la percepción del usuario respecto a la calidad del servicio dividido en cada una de las dimensiones que la componen: confiabilidad, tangibilidad, diligencia, garantía y empatía.

a. Confiabilidad

Tal como se ha venido desarrollando en nuestra revisión de literatura, esta dimensión se refiere al conocimiento y la cortesía de los proveedores del servicio así como su habilidad para inspirar en los clientes confianza. La medición de este indicador se da a través de factores como la eficiencia, eficacia, efectividad, repetición y la capacidad del personal para hacer frente a las posibles dificultades.

El **Figura 3** nos muestra la percepción que tiene el visitante respecto a la capacidad que tiene el establecimiento de hospedaje para ofrecer una solución frente a alguna duda y/o problema. Como se puede observar, los usuarios del servicio están en su mayoría de acuerdo con que existe una capacidad de respuesta para ofrecer una solución representando el 75% de los encuestados.

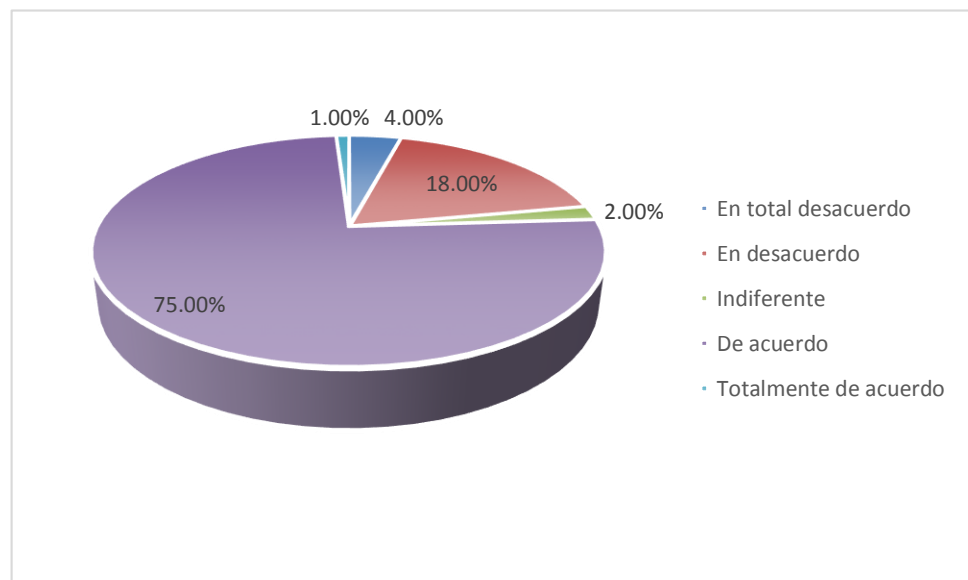


Figura 3: Capacidad para ofrecer solución

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Sin embargo, respecto al tiempo para plantear una solución el **Figura N° 4** nos muestra que de los 165 visitantes, un 52% manifestó estar en desacuerdo con dicha espera; debido a la demora en la respuesta.

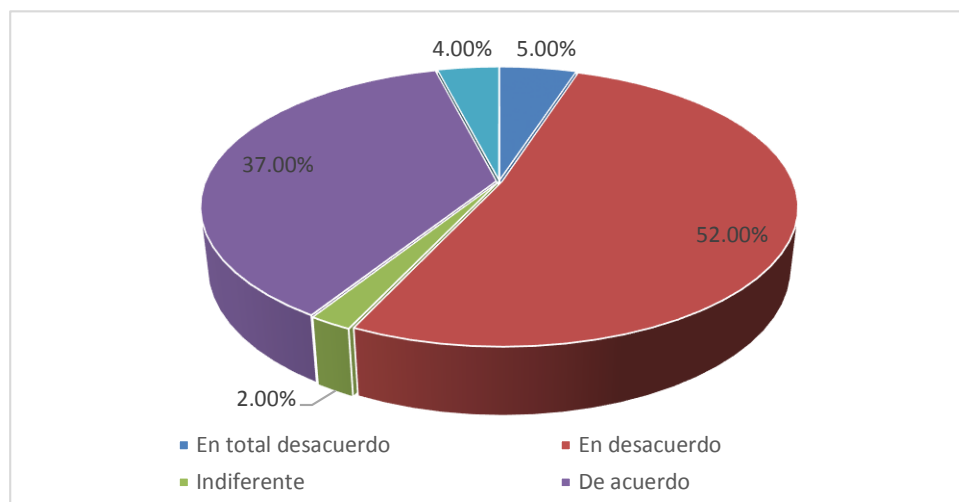


Figura 4: Tiempo adecuado para dar solución a una duda o problema

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

El **Figura N° 5** presenta un alcance respecto al sincero interés por darle solución a un problema planteado por el visitante, la cual nos permite determinar que de los 165 encuestados, 94 personas manifestaron entre estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la sinceridad por parte del personal representando un 57% del total de la muestra.

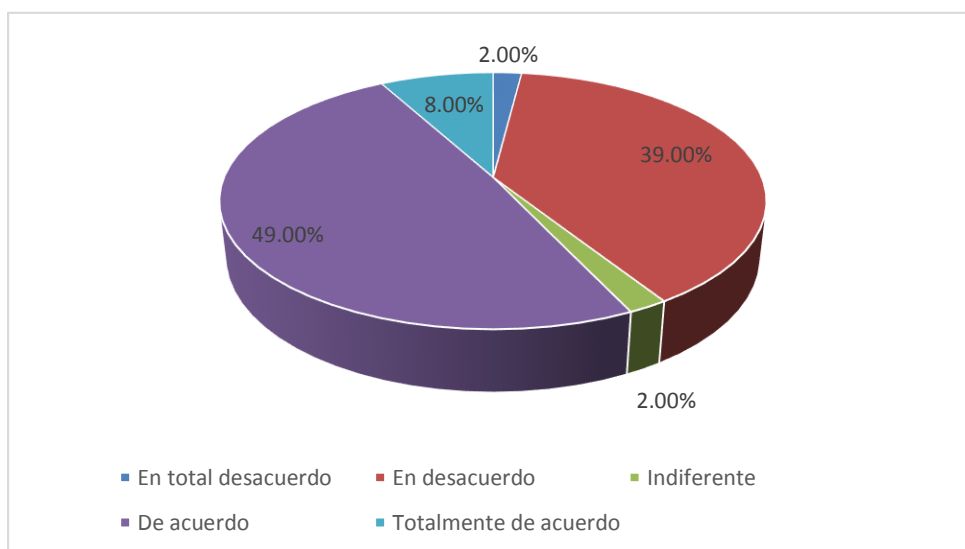


Figura 5: Sincero interés en solucionar problema del cliente

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

De los resultados anteriores se puede concluir que si bien existe una opinión favorable respecto al nivel de confiabilidad por parte del visitante, el mismo no se encuentra conforme con el tiempo de espera para dar solución a alguna dificultad, siendo uno de los aspectos a mejorar por parte de los establecimientos de hospedaje.

b. Tangibilidad

Los elementos tangibles están referidos a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Hoy en día no sólo se debe evaluar este aspecto tangible desde el punto de vista estético sino más bien se debe buscar que estos elementos sean funcionales para los clientes elevando de este modo la percepción de calidad que se lleven de la empresa, y para el presente estudio del establecimiento de hospedaje.

De este modo se plantearon 5 interrogantes respecto a esta dimensión de la calidad para conocer la percepción de los visitantes de los elementos tangibles, obteniendo como resultados: Que según se aprecia en el **Figura 6**, el 64% y 25% manifestaron una opinión favorable entre las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente; pregunta que estaba referida a si los espacios del establecimiento les parecían visualmente atractivos.

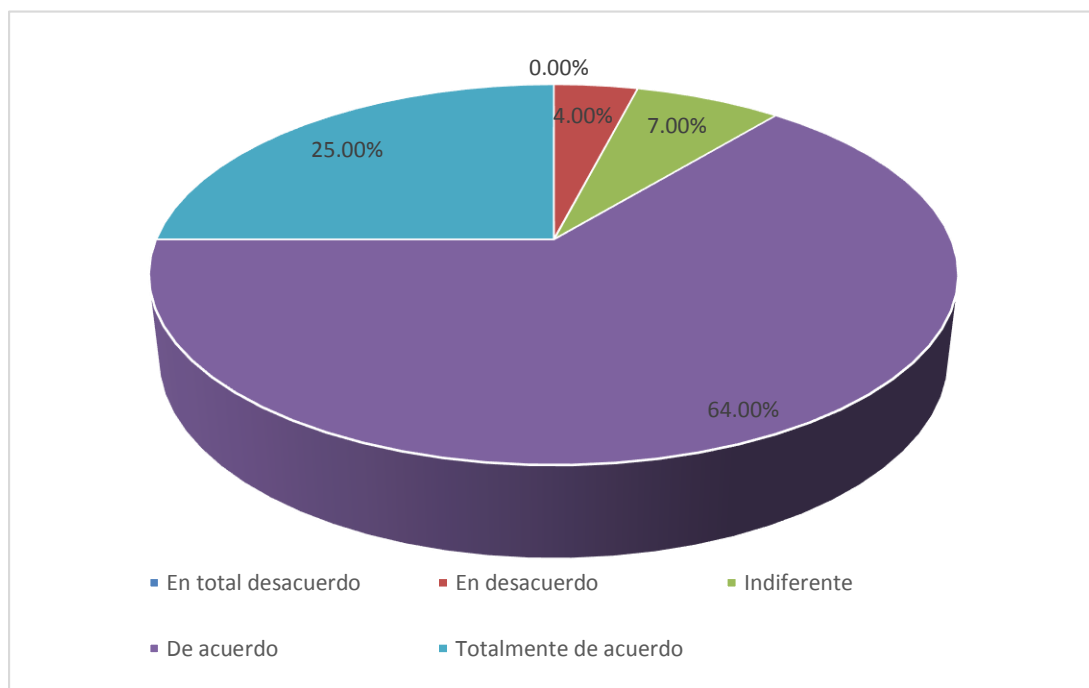


Figura 6: Espacios visualmente atractivos

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Asimismo, los resultados del **Figura 7** nos muestran que de los 165 encuestados, el 81% manifestó estar de acuerdo con la apariencia de los empleados. De este modo, para el visitante resulta importante que el empleado mantenga una apariencia externa impecable, evitando dar la impresión de una persona descuidada o extremadamente informal; y con ello la primera impresión que obtenga el cliente de un empleado marcará en forma contundente la relación que el cliente mantenga con la empresa en el futuro.

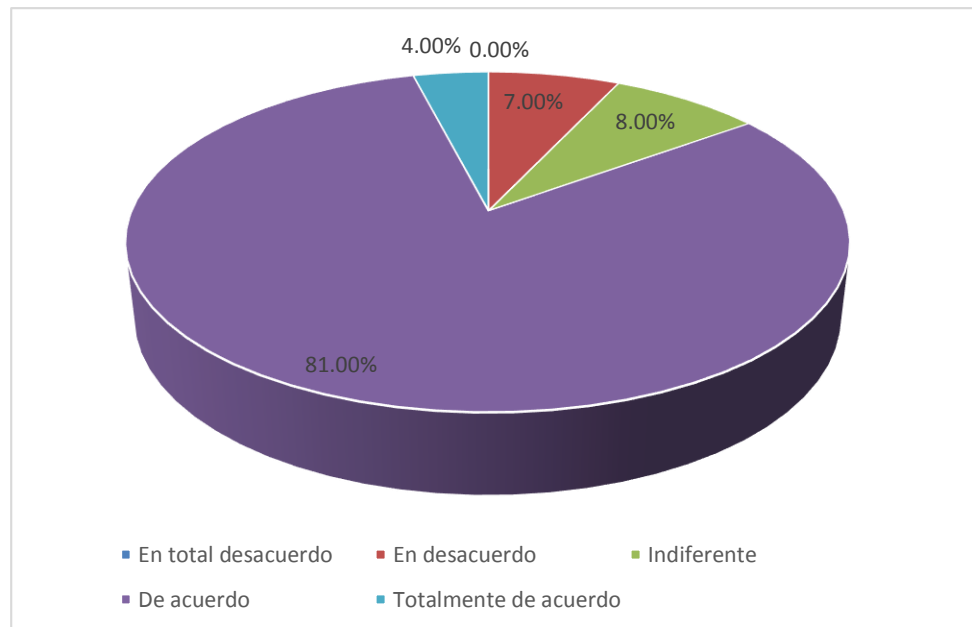


Figura 7: Apariencia limpia y agradable de empleados

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas de Distrito de Zorritos- 2015

Otro de los aspectos importantes que permiten mejorar la calidad del servicio es el nivel de información con que cuenta el visitante al momento de llegar a un establecimiento de hospedaje y es por ello que dentro del cuestionario planteado se les consultó a los visitantes si los elementos materiales les parecían visualmente atractivos, a lo que respondieron en su mayoría entre las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo representando un 78% del total de encuestados tal como se muestra en el **Figura 8.**

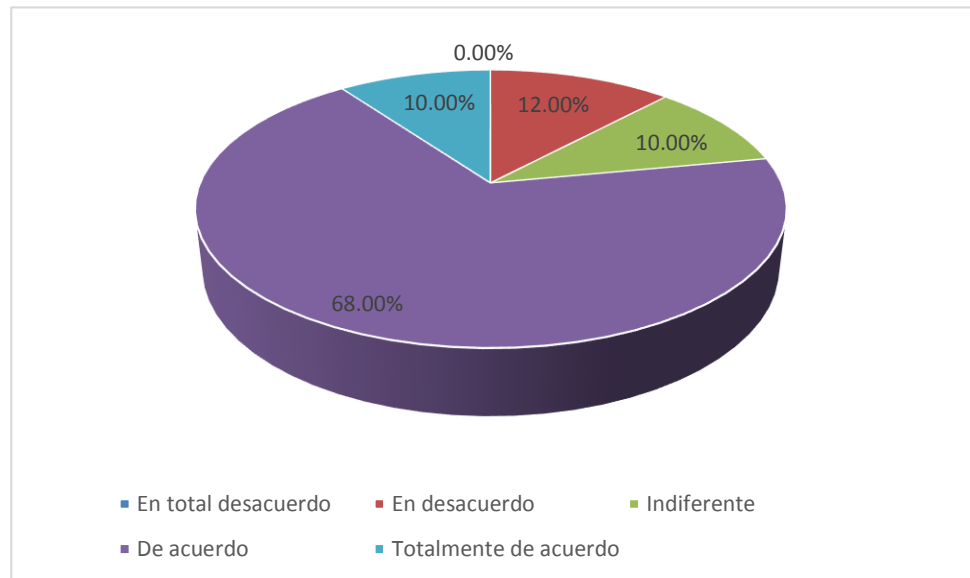


Figura 8: Elementos materiales visualmente atractivos

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

El **Figura 9** nos muestra los resultados de la percepción del visitante respecto al nivel de modernidad de las instalaciones. Aquí, es importante señalar que las instalaciones dentro de un hotel deben cumplir con determinados parámetros de confort que garanticen el bienestar de los clientes (físicos, sensoriales, funcionales, ambientales, ergonómicos y otros). La tabla en análisis nos señala que el 73% de los encuestados plantea una opinión positiva de las instalaciones referente a su modernidad y atractivo.

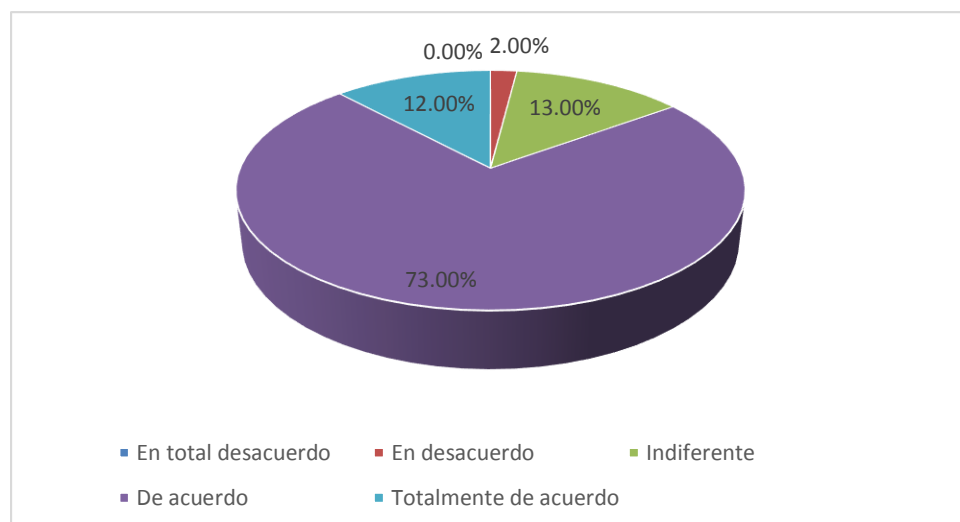


Figura 9: Instalaciones modernas y atractivas

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Dentro de los aspectos tangibles que se han evaluado también está el referido a los turnos de personal así como la cantidad de empleados que debe haber en cada turno y los reemplazos que se necesitan, ya que esto debe cubrir con las expectativas de los clientes que le permitan garantizar tener de forma inmediata a algún colaborador de la empresa en caso tenga alguna duda, consulta y/o problema. El **Figura 10** nos muestra que un 77% del total de 165 visitantes planteó estar de acuerdo con la cantidad de personal que se maneja en los hospedajes de tres estrellas mientras que un 14% consideró estar en desacuerdo.

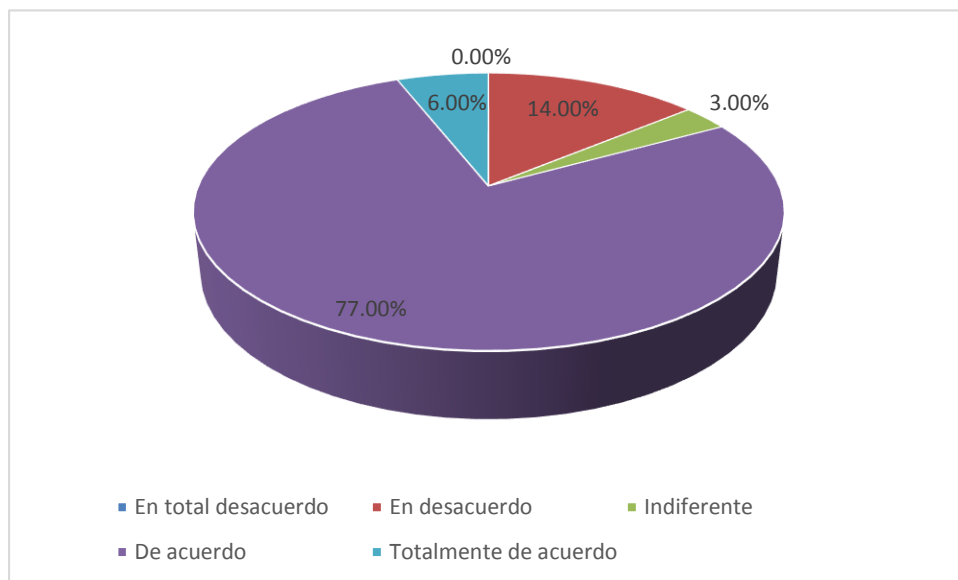


Figura 10: Cantidad de personal adecuada

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Por ello, es importante tomar en cuenta que el factor humano juega un papel medular en las condiciones actuales pues son los propios colaboradores quienes hacen o dejan de hacer la calidad de este tipo de servicios turísticos.

c. Diligencia

De acuerdo a la revisión de la literatura previa, esta dimensión se refiere a la buena voluntad tanto de los colaboradores como personal de alta dirección para ser útil y rápido al momento de otorgar el servicio.

Para considerar una atención de calidad es importante considerar el tiempo de espera. En función a ello, el **Figura 11** nos señala que el 75% de los visitantes plantea estar de acuerdo con que en los establecimientos de hospedaje existe una atención oportuna y a tiempo; y un 13% mostró su disconformidad (en desacuerdo) de lo cuestionado.

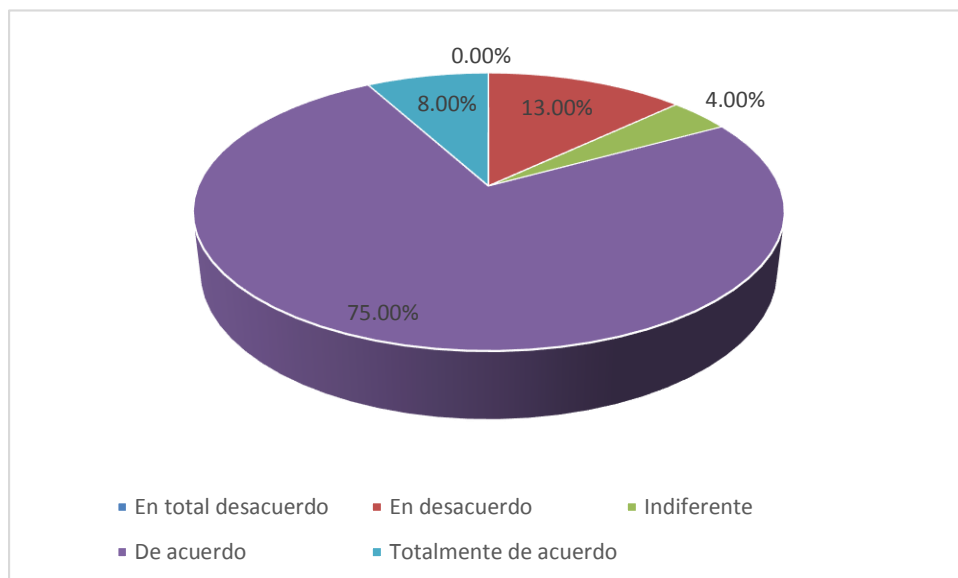


Figura 11: Atención oportuna y a tiempo

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

El **Figura 12** nos muestra los resultados respecto a la opinión del turista de los horarios de atención; del mismo que se deduce que: de los 165 encuestados, el 75% indica estar de acuerdo con que los horarios de atención son puntuales y adecuados; mientras que un 20% manifestó estar en desacuerdo.

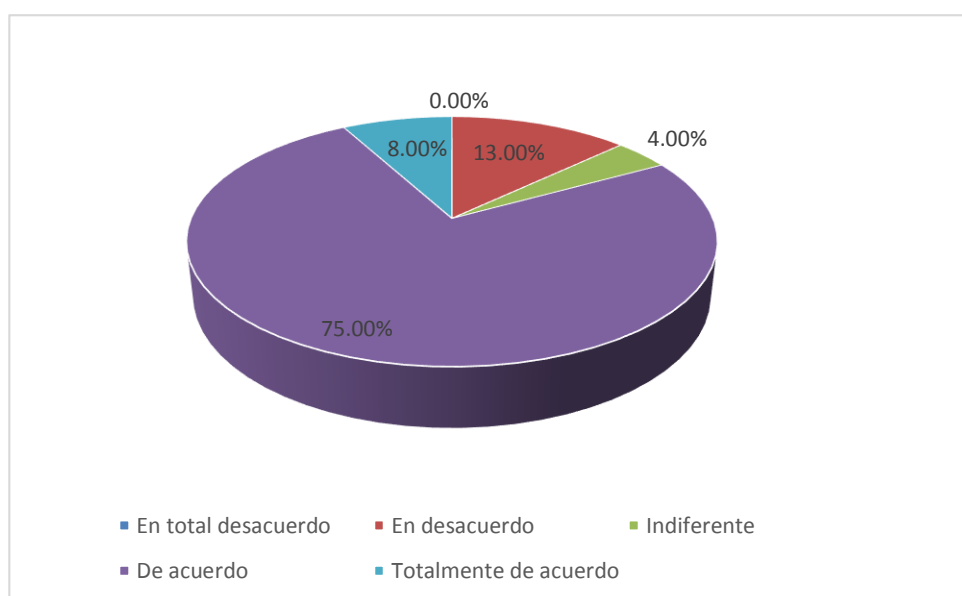


Figura 12: Horarios de atención puntuales y adecuados

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”. Elaboración propia.

La comunicación con el cliente es otro de los factores evaluados dentro de la dimensión de diligencia. El aspecto evaluado en este caso es el grado de comunicación que existe por parte de algún colaborador de la empresa de la conclusión del servicio al cliente.

El **Figura 13** permite mostrar los resultados de la percepción del visitante al establecimiento de hospedaje respecto a la comunicación de la conclusión del servicio brindado. Los resultados indican que de un universo de 165 encuestados, el 80% manifestó estar de acuerdo con el nivel de este tipo de comunicación, mientras que un 14% indicó estar en desacuerdo.

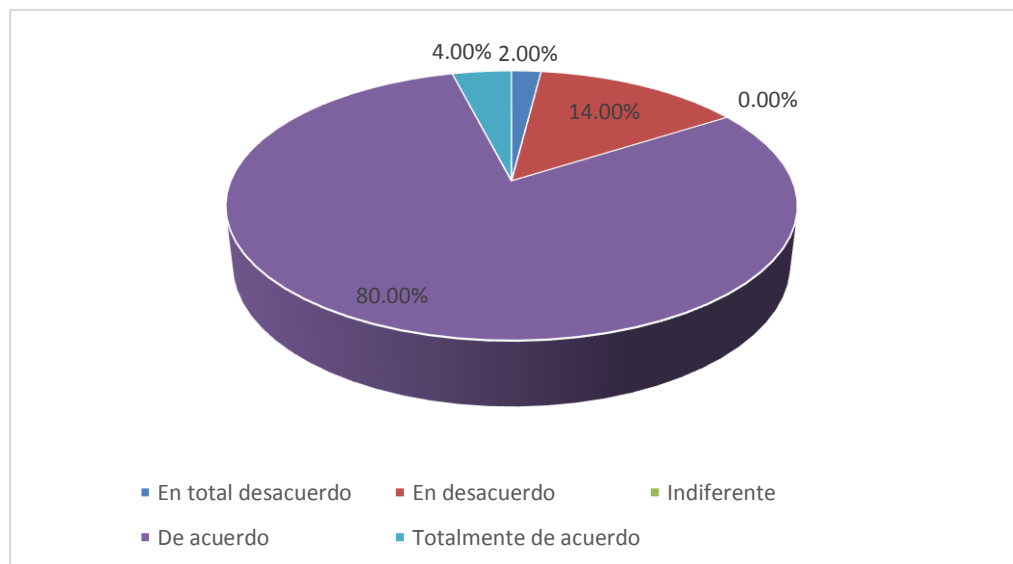


Figura 13: Comunicación de la conclusión del servicio brindado

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

La capacidad de respuesta al cliente hoy en día es una prioridad para toda empresa que desea encontrar que las oportunidades de servicios a sus clientes aumenten; los cuales están referidos a aspectos como

la identificación de un cliente, el uso de tecnología efectiva y contar con un equipo capacitado que permita obtener una capacidad de respuesta inmediata.

Desde este punto de vista, el **Figura 14** nos indica que de los 165 encuestados, en su mayoría (85%) indican estar de acuerdo con la capacidad de respuesta brindada en los establecimientos de hospedaje que forman parte de la muestra, mientras que sólo un 9% indicó estar en desacuerdo con lo planteado.

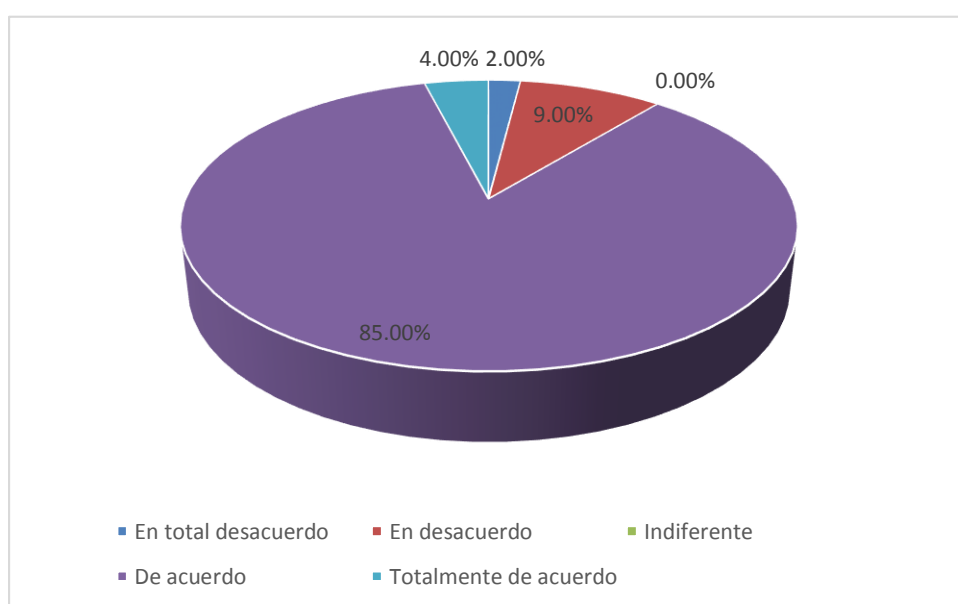


Figura 14: Capacidad de respuesta a alguna consulta o problema

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

d. Garantía

La satisfacción del cliente se mide sumando a las expectativas el desempeño del servicio, por ello esta dimensión de la calidad que a continuación se analiza se refiere a la habilidad del prestador del servicio de cumplir con la promesa de prestar el servicio adecuadamente.

De este modo, las empresas que logran detectar y explotar las expectativas de servicio de sus clientes para brindar servicios de calidad que provoque la satisfacción o sobrepasar las expectativas, seguro se ganaran la lealtad de estos.

El **Figura 15** nos muestra resultados satisfactorios respecto al cumplimiento de expectativas en los establecimientos de hospedaje, en el cual se observa que el 70% y 21% de los 165 encuestados manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con este cumplimiento. Cumplir las promesas genera confianza en el cliente y le permite optimizar su tiempo, que hoy en día es el activo más valioso de todos. Mientras que una empresa incumplida perjudica el tiempo de sus clientes, ocasionando molestias que pueden conducirlo a mirar hacia la competencia.

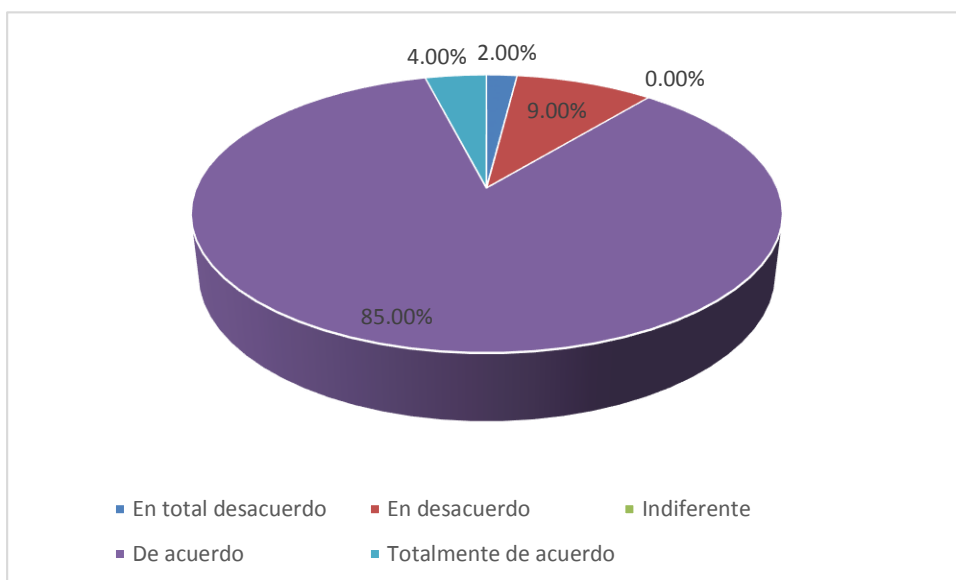


Figura 15: Cumplimiento de expectativas de clientes

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Por otro lado, una calificación verbal de parte del cliente altamente positiva, indica que la empresa está generando un alto nivel de satisfacción entre sus clientes. De los resultados

obtenidos, la **Figura 16** nos muestra que de los 165 encuestados, 138 visitantes están de acuerdo en recomendar del establecimiento de hospedaje a un tercero, mientras que 18 manifestaron estar totalmente de acuerdo. Este aspecto resulta importante pues también garantiza la fidelidad de un cliente, ya que la misma se centra o bien a través de la intención de volver a visitar el mismo establecimiento o a la buena voluntad de recomendar el mismo a terceros.

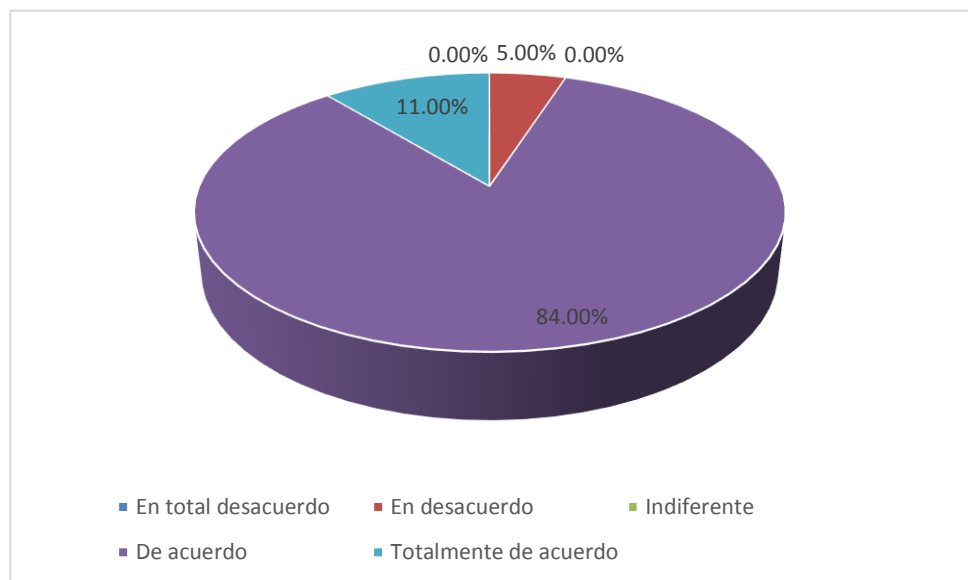


Figura 16: Recomendación de establecimiento de hospedaje a terceros

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Asimismo el comportamiento de los empleados constituye otro de los factores importantes en la calidad del servicio. Es decir la empresa debe estar en la capacidad de construir una fuerza laboral orientada a los clientes a través de: 1) contratar a las personas adecuadas, 2) desarrollar personas para que entreguen calidad en el servicio, 3) proporcionar los sistemas de respaldo necesarios y 4) retener a las mejores personas.

El **Figura 17** nos muestra que un 62% de los encuestados evalúa la confianza en el hotel de acuerdo al comportamiento de

sus empleados; mientras que un 21% señala estar en desacuerdo con el comportamiento de los mismos, y si bien no representa la mayor parte de la opinión, si constituye un aspecto a evaluar y mejorar porque es uno de los más altos índices de disconformidad respecto a otras preguntas planteadas.

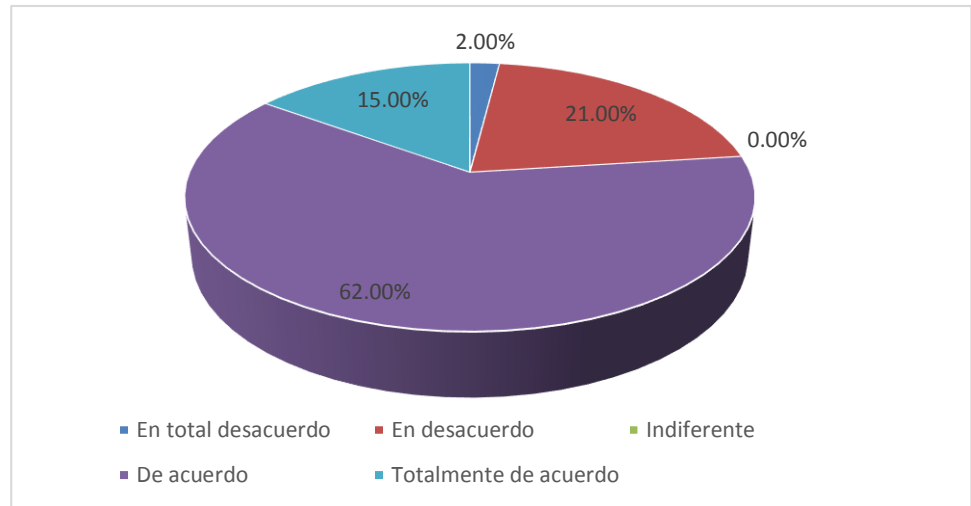


Figura 17: Confianza en hotel según el comportamiento de los empleados

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

En lo que se refiere a la seguridad en las transacciones, la **Figura 18** nos indica que un 88% de los 165 encuestados manifestó estar entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con el nivel de seguridad mostrado por el establecimiento de hospedaje.

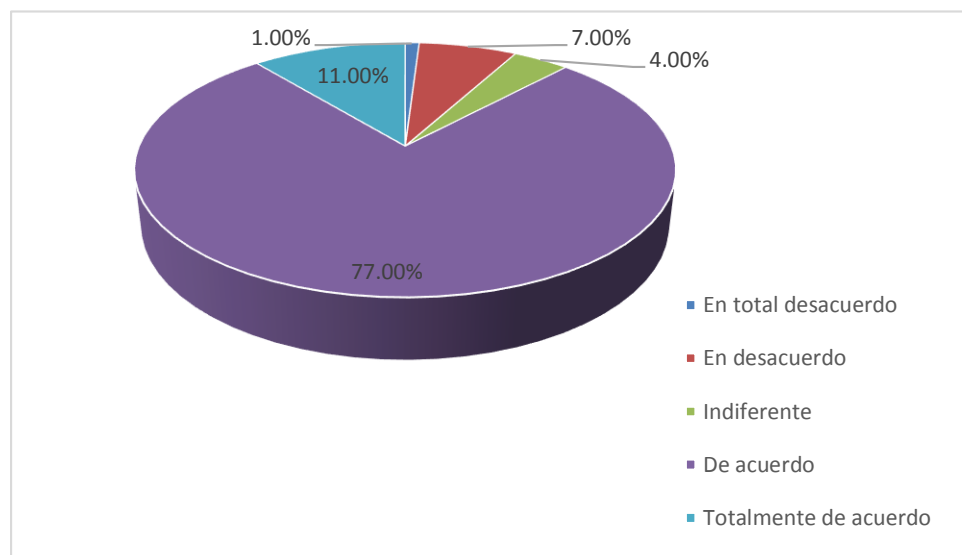


Figura 18: Seguridad en transacciones

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

e. Empatía

La última dimensión evaluada respecto a calidad de servicio está referida a que el cliente espera una atención individual y afectuosa por parte del proveedor del servicio.

El **Figura 19** muestra que un 61% de los visitantes señala estar de acuerdo con que existe una comprensión de sus necesidades específicas, un 23% señaló estar totalmente de acuerdo y sólo un 11% en desacuerdo.

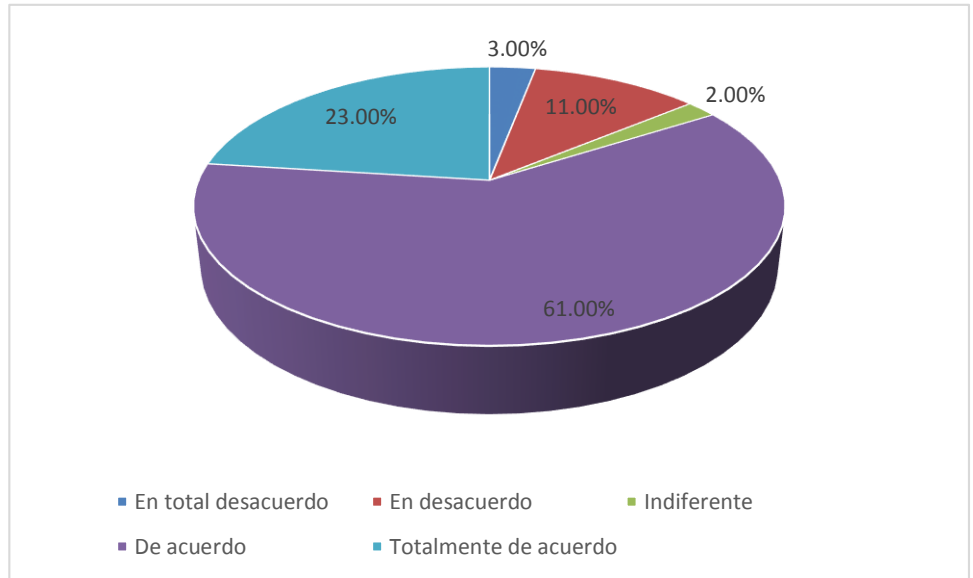


Figura 19: Comprensión de necesidades específicas de clientes

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

De la pregunta planteada a los visitantes respecto al interés del personal del hotel en brindar un servicio de calidad a los huéspedes, los resultados mostrados en la **Figura 20** nos permiten deducir que un 85% está conforme (respuestas entre de acuerdo y totalmente de acuerdo) con el nivel de interés mostrados por los colaboradores del hotel.

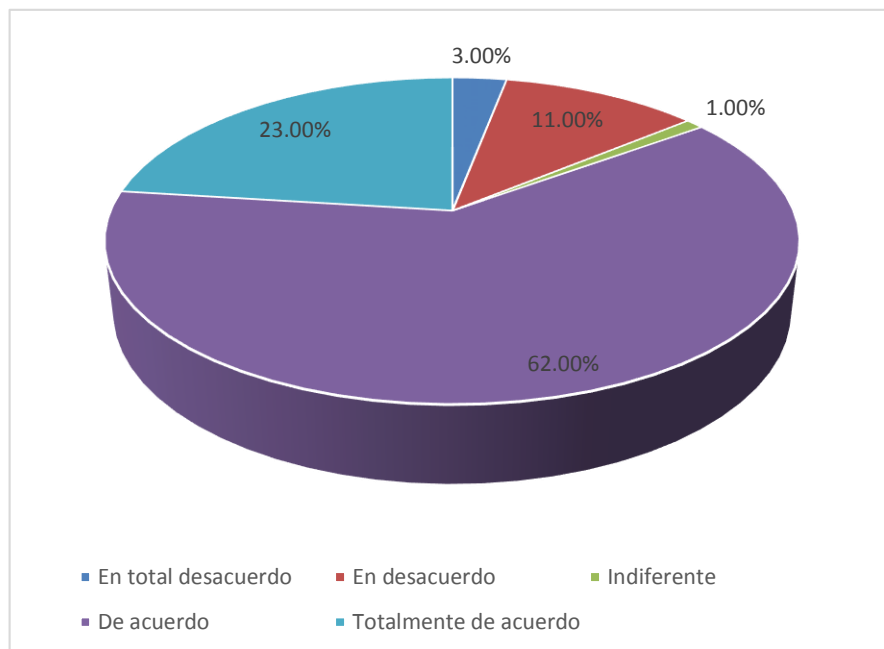


Figura 20: Interés del personal del hotel en servicio a los huéspedes

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Uno de los factores que se evalúan en la actualidad es el incremento de la calidad del servicio reforzando la profesionalización de los servicios prestados (personal altamente capacitado) y el trato individualizado al cliente; de este modo a través de este trato individual se pueden detectar de forma más minuciosa las necesidades específicas de cada cliente.

El **Figura 21** nos permite analizar los resultados en este aspecto: Del universo de 165 visitantes encuestados, el 79% señaló estar de acuerdo con la atención individualizada, un 8% totalmente de acuerdo y un 12% manifestó estar en desacuerdo con el nivel de atención brindado por el establecimiento de hospedaje.

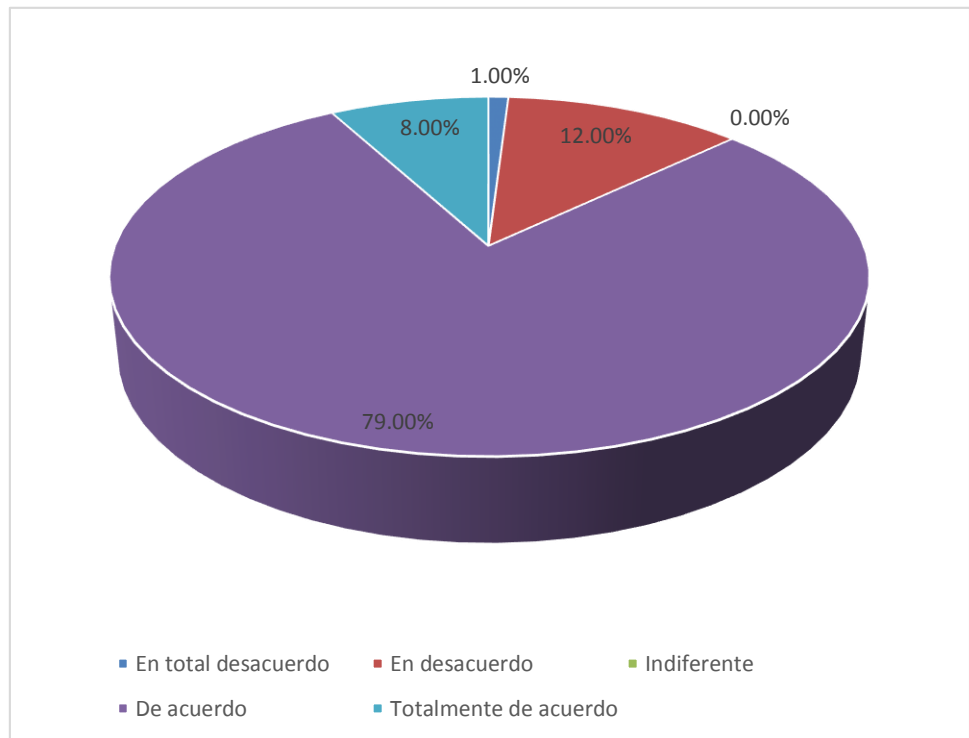


Figura 21: Atención individualizada

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Por último, el **Figura 22** muestra los resultados de la percepción de los visitantes del ambiente en cuanto a diversión y si le resultaba agradable las áreas comunes. De los 165 encuestados, el 68% manifestaron estar de acuerdo, 13% totalmente de acuerdo y un 15% indicó estar en desacuerdo con lo planteado.

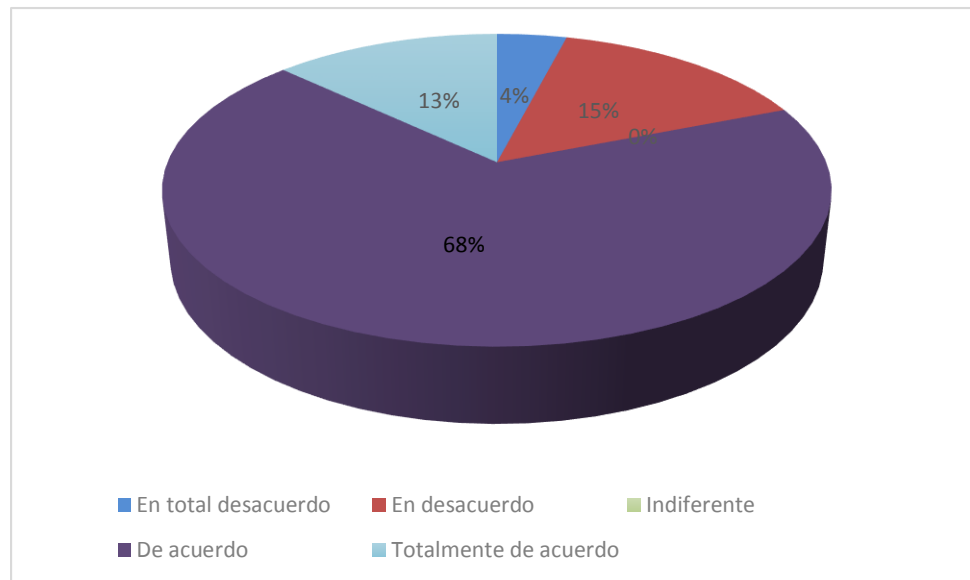


Figura 22: Ambiente divertido y agradable en áreas comunes

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

En términos generales, la empatía significa proporcionar cuidados y servicios personales. Es una herramienta trascendental para conocer las expectativas e impresiones del cliente y, consecuentemente, actuar en forma asertiva y oportuna.

5.1.2. Análisis de la satisfacción de los trabajadores

De las bases teóricas estudiadas, asumimos calidad de servicio como instrumento competitivo, cultura organizativa, proceso de mejora continuo, compromiso global (empleados, gerencia y accionistas con los clientes), ventaja competitiva y estrategia empresarial. Pero, para alcanzar estos criterios, se requiere estructurar un plan de acción y desarrollo del recurso humano involucrado en la atención al cliente, quien se constituye en el elemento principal para afianzar la cultura, el compromiso, y la estrategia de la calidad del servicio.

De este modo, el recurso humano, que interactúa directamente con los clientes representa, transmite la calidad del negocio en la generalidad de todos sus procesos, su interrelación lo constituye en el eslabón intermedio entre empresa y consumidores, por lo tanto, inciden sobre las preferencias de consumo.

Por lo tanto, a través del análisis que mostramos a continuación evaluamos en primer lugar factores referidos a la gestión del recurso humano como son la incorporación, recompensa y desarrollo del personal y luego relacionamos la gestión del talento humano con la calidad del servicio.

El **Figura 23** nos indica que el género que prevalece en el total de colaboradores que conforman la muestra es el masculino, representando por un 64% frente a un 36% que representa el género femenino.

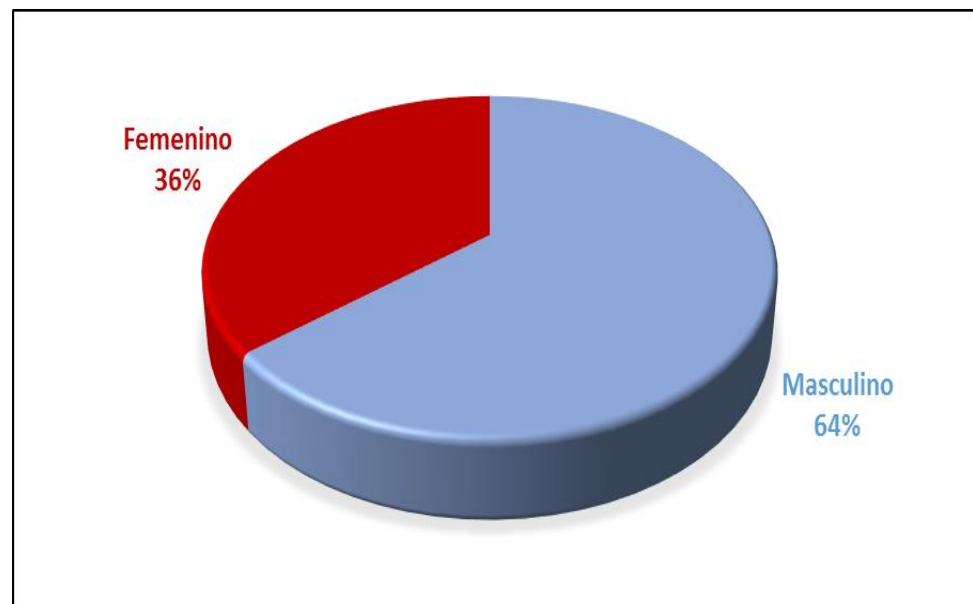


Figura 23: Trabajadores según género

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

El **Figura 24** señala que la mayoría de colaboradores conoció la convocatoria de personal o bien a través del periódico (48%) o sino a través de un aviso publicitario (40%).

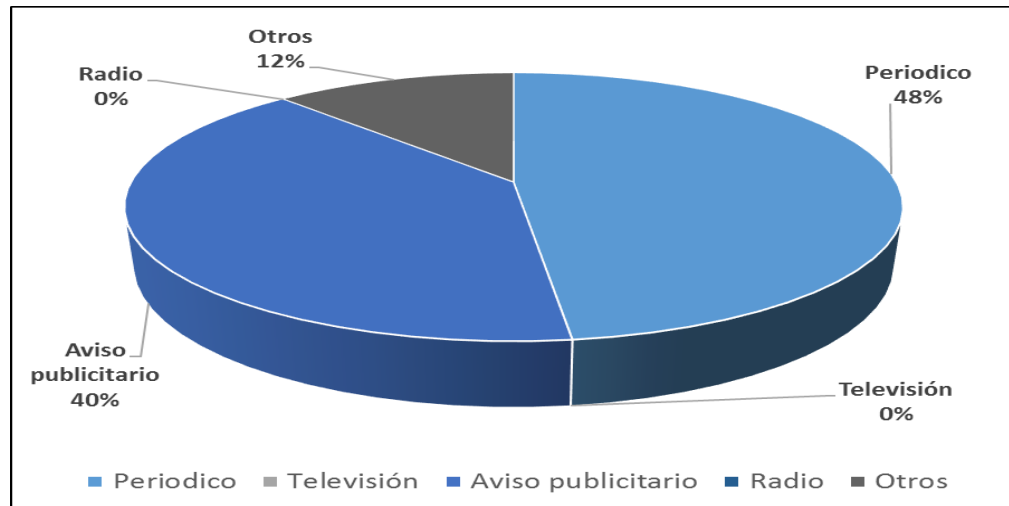


Figura 24: Medio de comunicación de convocatoria

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

El servicio en sí implica o involucra personas que tratan con personas. Entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el factor humano parece ser el más crítico. La percepción que nos queda del servicio, está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron.

El proceso de incorporación de Recursos Humanos en una empresa implica el conocimiento del mercado laboral, el reclutamiento, la selección y la inducción o socialización. Dentro de ellos, uno de los niveles críticos es el proceso de selección en el cual se deben tomar en cuenta diversos pasos como la evaluación curricular, la entrevista, las pruebas de conocimientos y psicológicas, entre otras.

El **Figura 25** nos indica que de los 25 colaboradores encuestados, un 72% indicó estar de acuerdo con las técnicas de selección

empleadas por el establecimiento de hospedaje mientras que un 24% manifestó estar en desacuerdo.

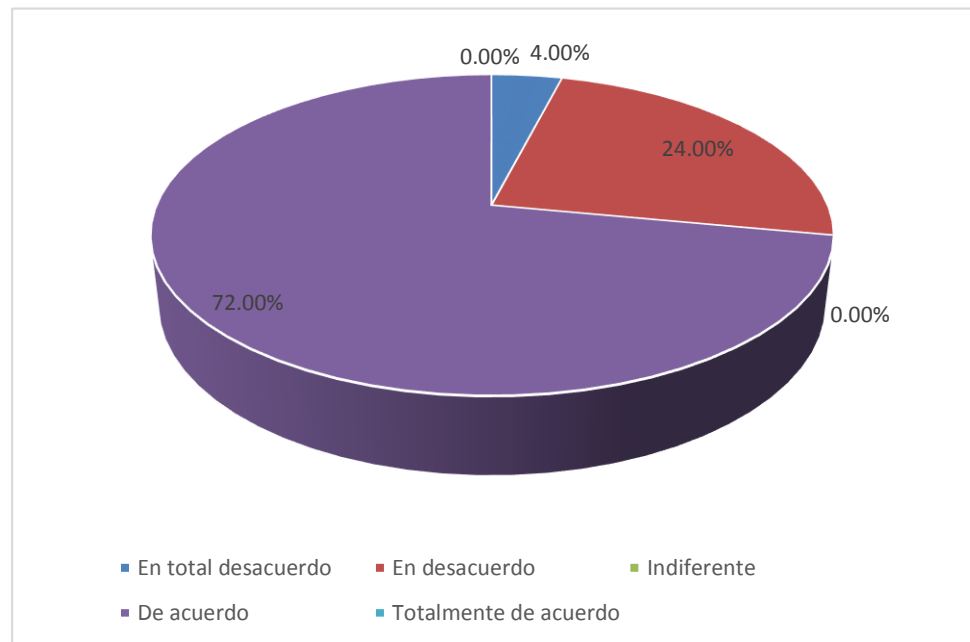


Figura 25: Técnicas en proceso de selección adecuadas

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

En el ámbito empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen de menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. En tiempo de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

El **Figura 26** nos muestra la opinión general de los trabajadores respecto al reconocimiento de su esfuerzo por la parte de la empresa que los ha contratado: Del universo de 25 trabajadores, el 80% señaló estar de acuerdo con el reconocimiento de su esfuerzo, mientras que un 8% por un lado señaló estar totalmente de acuerdo y otro 8% indicó estar en desacuerdo.

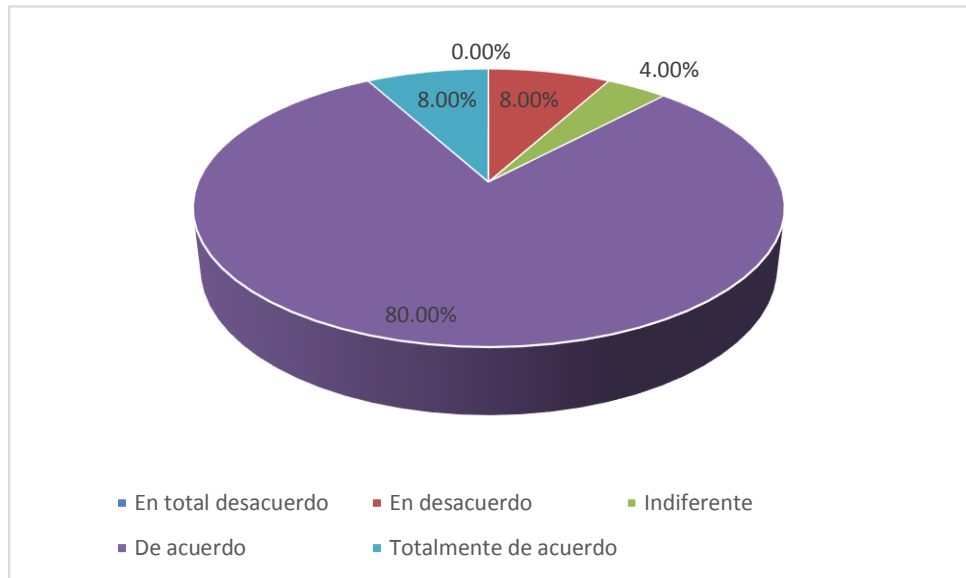


Figura 26: Reconocimiento de esfuerzo

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Asimismo, un 72% del total de encuestados señaló estar de acuerdo con que la remuneración percibida está acorde a sus expectativas, a un 20% le resultaba indiferente esta consulta y un 8% opinó estar totalmente de acuerdo; resultados que se encuentran expresados en el **Figura 27** que se muestra a continuación.

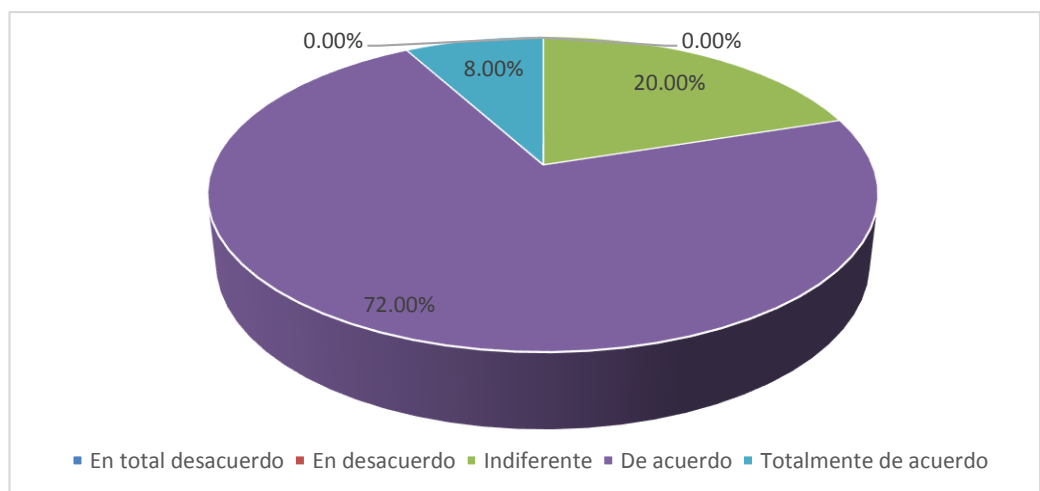


Figura 27: Expectativa de remuneración

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Debemos tomar en cuenta también que toda empresa o negocio deberá capacitar a su personal para lograr un perfeccionamiento y actitudes privadas para el mejor desempeño de sus efectivos y futuros cargos y así adaptar a cada colaborador y poder llevar a cabo las exigencias que la empresa requiera en su entorno.

Los beneficios que tiene una organización con la capacitación que se le da los trabajadores es que mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, y por lo consecuente eleva la moral de la fuerza de trabajo, y al mismo tiempo estimulando a cada colaborador mejorando la relación jefes-subordinados.

El **Figura 28** nos muestra que el 56% de colaboradores están de acuerdo con las técnicas que utilizan los establecimientos de hospedaje en lo referente a desarrollo de habilidades. Sin embargo un 40% manifestó estar en desacuerdo y tener una opinión indiferente; lo que nos permite deducir que es uno de los aspectos a mejorar en este tipo de empresas vinculadas al turismo.

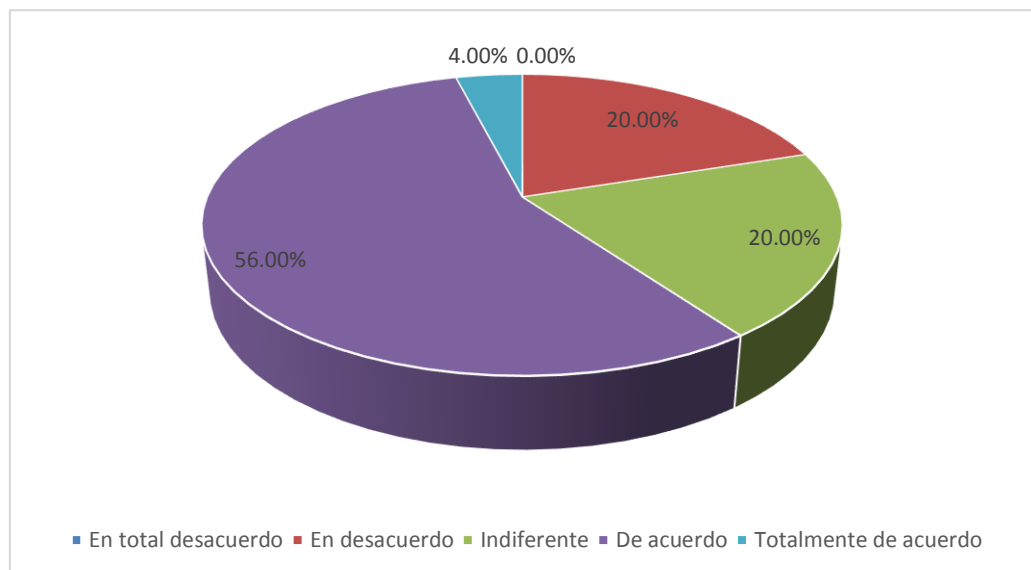


Figura 28: Desarrollo de conocimientos y habilidades

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Es decir, los establecimientos de hospedaje deben tomar en cuenta que tanto la capacitación como el desarrollo de los Recursos Humanos son elementos precisos en el desempeño de los objetivos de toda organización. Desarrollar las habilidades, actitudes y el crecimiento laboral y profesional, en los empleados y ejecutivos de una organización aprueba que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

El **Figura 29** muestra los resultados de cómo contribuye la capacitación en un mejor desempeño laboral: De los 25 encuestados, el 68% manifestó estar de acuerdo con que la capacitación influye de forma positiva en su desempeño laboral, mientras que un 24% señaló estar en desacuerdo.

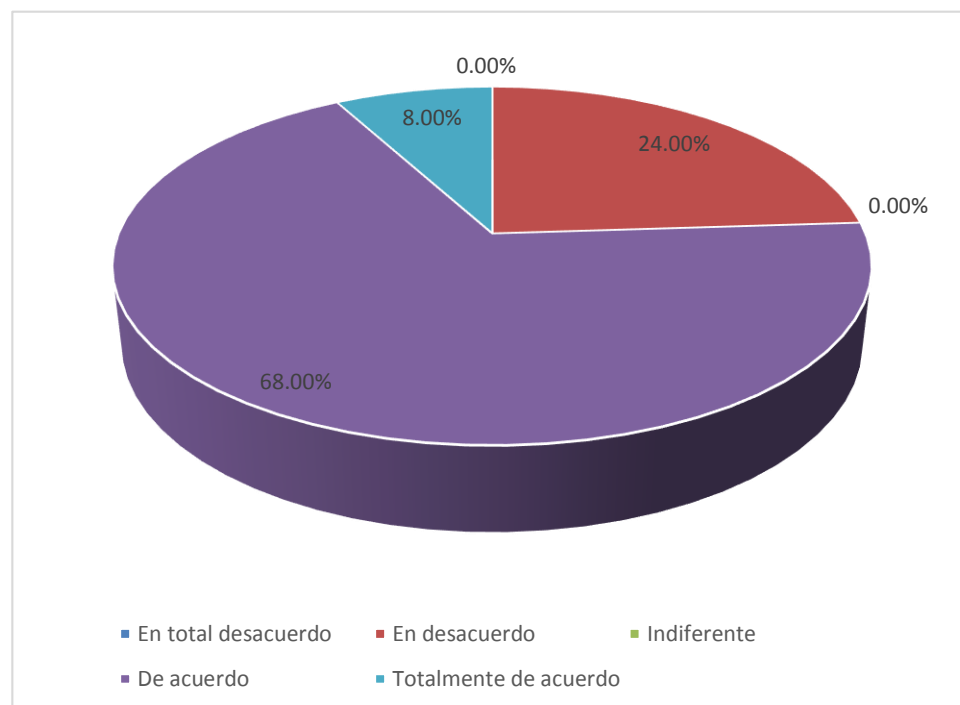


Figura 29: Capacitación como instrumento para mejorar desempeño

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

La segunda parte del cuestionario planteado a los colaboradores está referido a la percepción del trabajador y la calidad del servicio. Los resultados obtenidos, nos muestran que: Respecto a la

expectativa del huésped en cuanto al servicio brindado, los trabajadores señalaron en un 48% estar de acuerdo con que el servicio brindado es el esperado por el huésped, un 20% señaló estar totalmente de acuerdo y un 32% respondió entre estar en desacuerdo y totalmente desacuerdo (**Figura 10**).

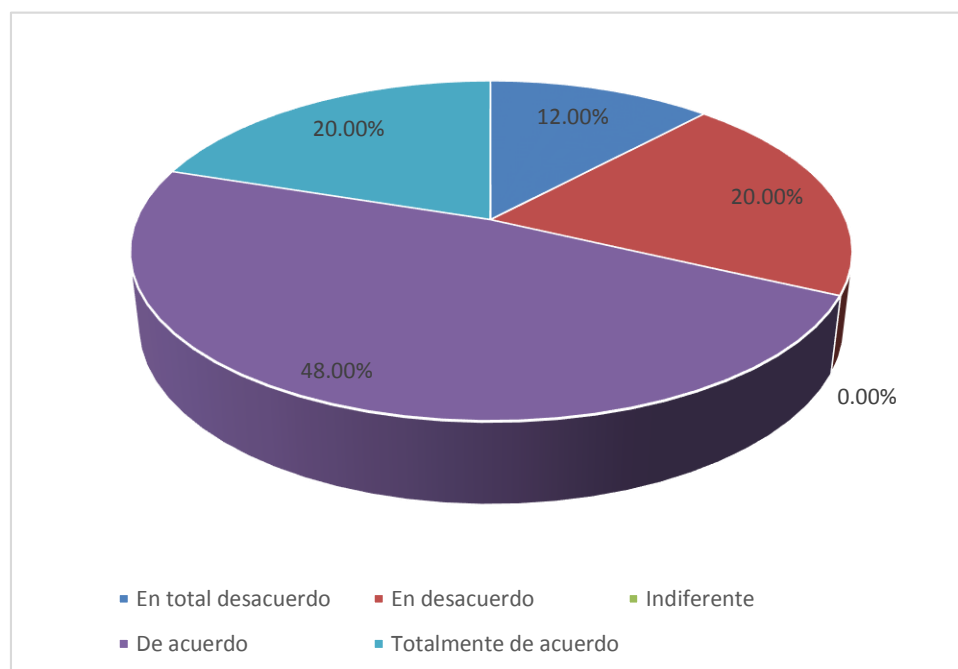


Figura 30: Servicio cubre expectativa del huésped

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Respecto a los reclamos y quejas por la calidad del servicio, se muestra un alto índice de quejas. El **Figura 31** nos indica que el 68% de los encuestados señaló haber recibido quejas por parte de los clientes, mientras que un minoritario 20% señaló estar en desacuerdo con la recepción de quejas.

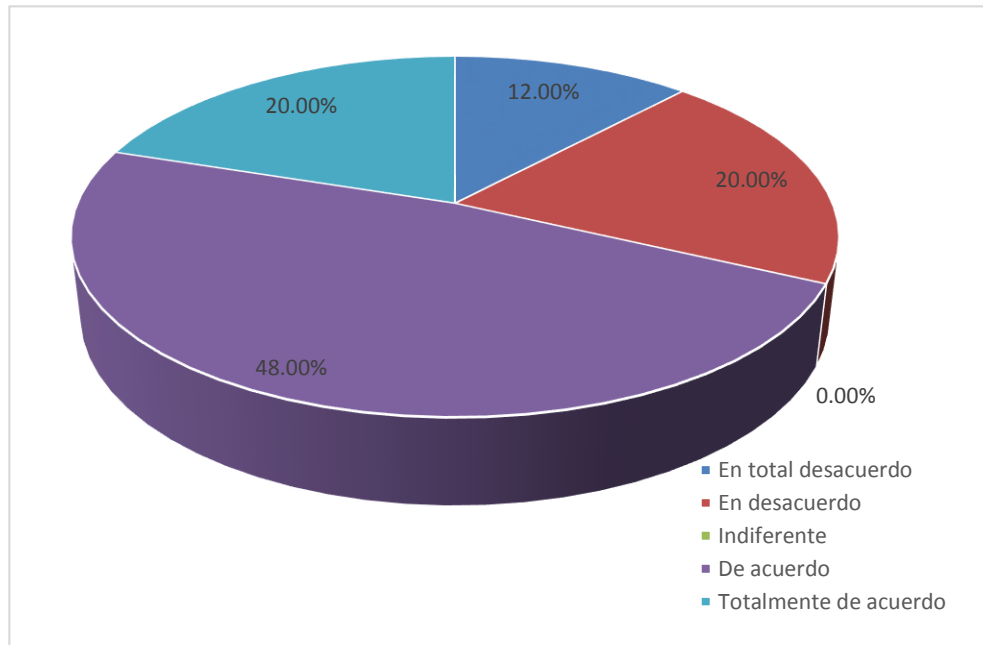


Figura 31: Reclamos o quejas por la calidad del servicio

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Para el desarrollo de un servicio de calidad, el personal no sólo debe tener una capacitación adecuada sino también se le deben proporcionar las herramientas necesarias para que puedan desarrollar sus actividades.

El **Figura 32** nos indica que de los 25 colaboradores encuestados el 68% opinó estar de acuerdo con que la empresa les facilita todos los recursos necesarios para desarrollar de forma correcta su labor, un 20% indicó estar en desacuerdo y el resto consideró estar totalmente de acuerdo.

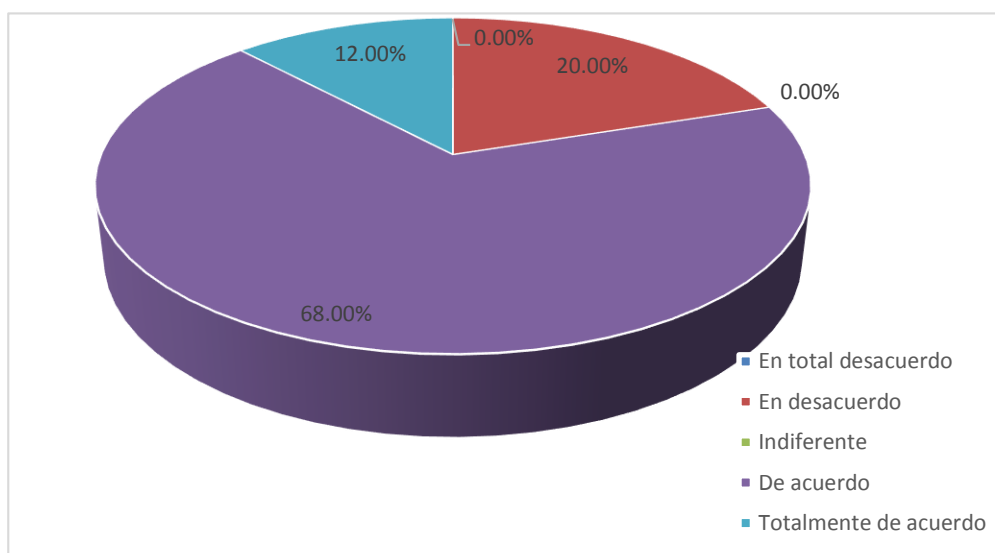


Figura 32: Recursos materiales apropiados para desempeño de labor

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Asimismo, a través del cuestionario aplicado a los empleados, se buscó conocer su opinión respecto a la cantidad de personal y el cumplimiento de las necesidades de los clientes; ya que muchas veces no existe una correlación entre la cantidad de personas requeridas frente al total de necesidades de los clientes, lo cual no le permite cubrir con todas sus expectativas. El **Figura 33** nos indica que en opinión de los colaboradores, el 76% manifestó estar de acuerdo con que la cantidad de personal es el adecuado.

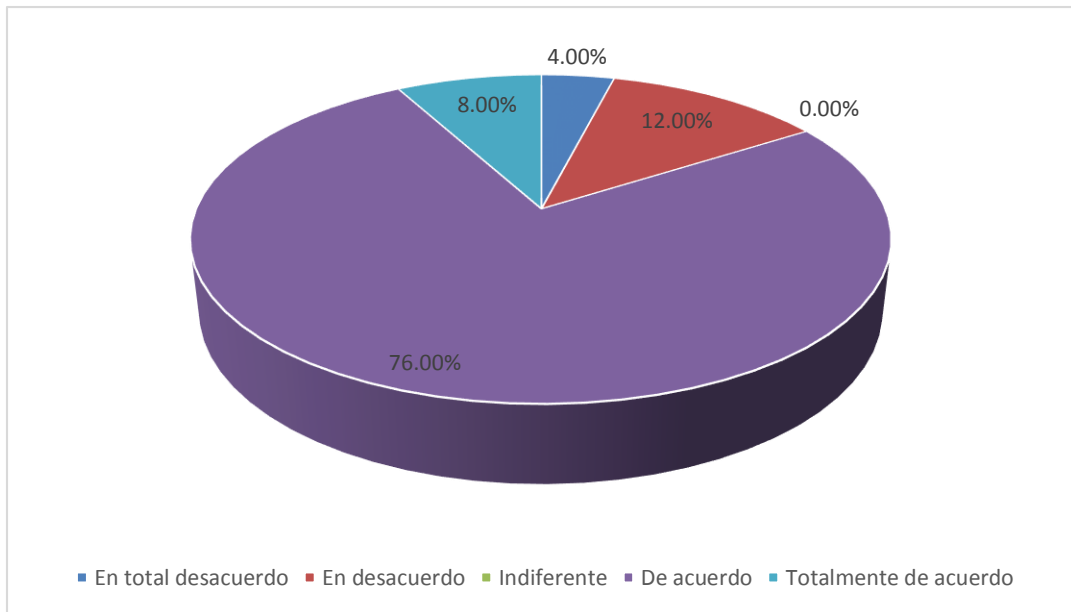


Figura 33: Cantidad de personal adecuado para cumplimiento de necesidades

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

El **Figura 34** nos indica que existe un 76% del total de encuestados que percibe por parte del cliente una capacidad de respuesta inmediata, mientras que un 8% y un 12% señaló estar en desacuerdo y totalmente desacuerdo con la pregunta planteada.

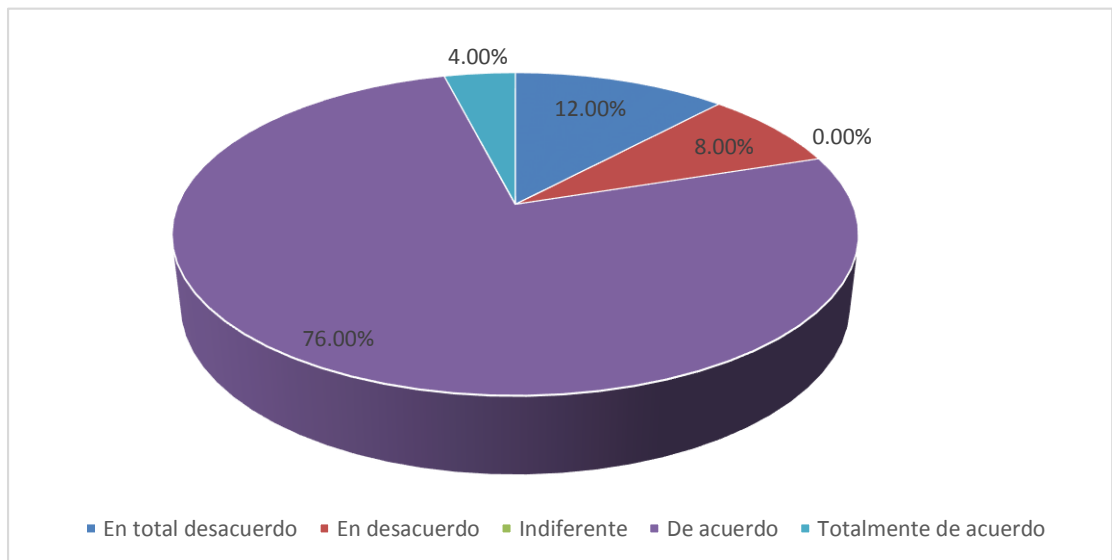


Figura 34: Inmediatez en capacidad de respuesta

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

Por último se evaluó una última dimensión de la calidad a través de la imagen y prestigio del hotel y la empatía frente a algún problema planteado por un cliente.

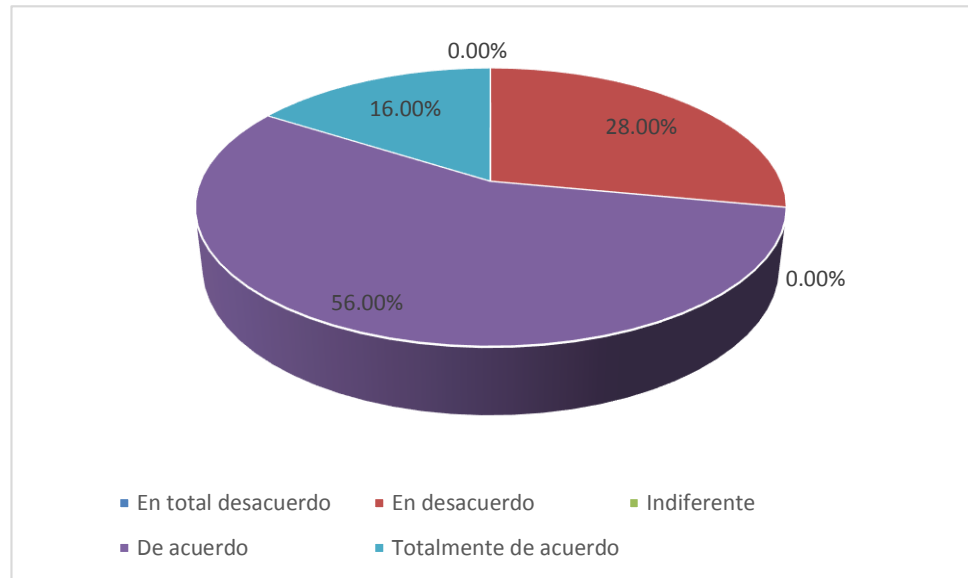


Figura 35: Imagen y prestigio del Hotel

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

El **Figura 35** nos indica que el 56% considera estar de acuerdo con que el servicio que brinda a nivel laboral ayuda a mantener la imagen y prestigio del hotel; mientras que un 28% considera no estar de acuerdo, lo que significaría que no consideran que este sea un factor que influya en la imagen y prestigio de su centro de trabajo.

Debemos tomar en consideración que la empatía implica dos fases importantes: La primera consiste en reconocer el estado de ánimo del cliente y la segunda fase se refiere a la forma en las que la empatía se hace visible para el cliente, las cuales pueden ser a través de una conexión visual, la adaptación al nivel del cliente, el lenguaje corporal, entre otros.

El **Figura 36** nos muestra que el 76% de empleados considera estar de acuerdo con que muestra una empatía frente a un problema del

cliente; mientras que un 12% indicó estar en desacuerdo y a un 8% le resultaba indiferente la empatía.

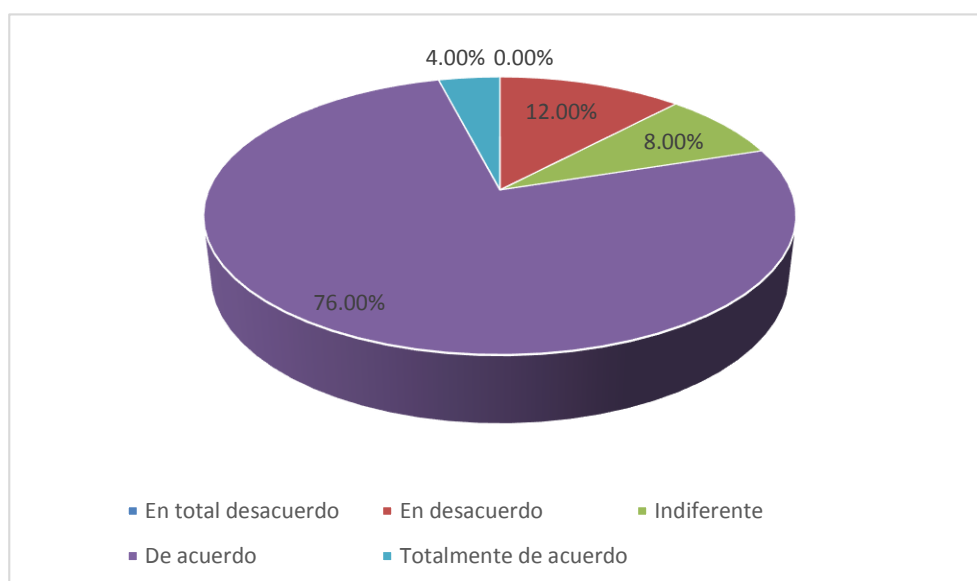


Figura 36: Empatía frente a un problema de cliente

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos- 2015

5.1.3. Análisis de la opinión de principales directivos

La última encuesta planteada a los principales directivos –uno por cada empresa- nos ha permitido conocer la opinión en general respecto a la Gestión del Talento Humano. Para lograr el manejo estratégico del talento humano, los directivos de hoy en día necesitan disponer de información precisa acerca de la aportación de valor que puede realizar cada miembro del equipo de trabajo que dirige, así como aquellos que consiguen reforzar el compromiso del resto de los miembros del equipo con el proyecto empresarial. Este tipo de información permite a los líderes desarrollar estilos de dirección, estrategias de colaboración y comunicación interna eficientes.

La **Tabla 3** nos muestra en general que existen aspectos a mejorar como la motivación al personal, el reconocimiento a través de

incentivos, el utilizar los medios de comunicación para reclutamiento y el reclutamiento interno; ya que estos reflejan porcentajes entre el 50% y 100% entre los resultados de casi siempre y a veces.

Tabla 3
Opinión de principales directivos respecto a la Gestión del Talento Humano

Preguntas	S	CS	AV	N
Atención personalizada a visitantes	50%	50%	0%	0%
Motivación a personal	0%	50%	50%	0%
Capacitación a empleados	100%	0%	0%	0%
Evaluación de personal	50%	50%	0%	0%
Reconocimientos a trabajadores	0%	50%	50%	0%
Medios para reclutamiento	0%	0%	100%	0%
Personal del lugar	0%	50%	50%	0%
Reclutamiento interno	0%	0%	100%	0%
Procesos de selección adecuados	50%	50%	0%	0%
Servicio de calidad por parte de empleados	100%	0%	0%	0%

Donde: S = Siempre; CS = Casi siempre; AV = A veces; N = Nunca

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”.
Elaboración propia.

Del cuestionario planteado a los gerentes de cada uno de los establecimientos de hospedaje en estudio, se ha podido evidenciar que para que los colaboradores desarrollen su liderazgo, deben poseer habilidades como:

- **Posicionamiento del negocio**, es decir tener una idea clara y atractiva del negocio.
- **Planear el futuro**, estar pendientes de cualquier cambio en la tendencia de las necesidades, deseos o hábitos de clientes actuales y potenciales.

- **Desarrollo del personal**, a través de oportunidades de crecimiento combinando el perfil profesional con el talento de cada individuo.
- **Administración de la información**, fomentando el libre flujo de datos e información así como el aporte de nuevas ideas.
- **Establecimiento de metas y objetivos**, identificando tendencias a través de la marcación de objetivos realistas y alcanzables.
- **Fijar prioridades**, es decir mantener el equipo de trabajo enfocado y operando en las prioridades según el orden identificado, de este modo se pueda actuar con estrategia.
- **Motivación**, es decir compartir a lo largo del tiempo los valores, objetivo e idea central del negocio; el cual se ve reflejado a través de un personal comprometido con la empresa.
- **Retroalimentación**, promoviendo acciones correctivas oportunas.

5.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El objetivo general de la presente investigación consiste en determinar cómo es la gestión del talento humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015. Luego, de haber realizado en la primera parte del desarrollo de este capítulo el análisis y diagnóstico del problema a través de la presentación de los resultados obtenidos en los cuestionarios se presenta a continuación la contrastación y fundamentación de la hipótesis, que de acuerdo a nuestra investigación se ha planteado de la siguiente manera:

Ho: La gestión del talento humano es eficiente e incide positivamente en la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, 2015.

5.2.1. Análisis de la Calidad del Servicio

Los resultados obtenidos a través de la encuesta y la aplicación de la escala de Likert han permitido obtener las diferentes puntuaciones respecto a cada una de los indicadores que miden la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distritito de Zorritos. Por ello, es que se ha procedido a realizar un análisis general de cada dimensión, obteniendo los siguientes resultados:

La **Tabla 4** muestran una visión global de los aspectos relacionados a la percepción por parte de cliente (visitante) respecto a la calidad del servicio; los resultados confirman que existe un problema en lo que a confiabilidad se refiere, de acuerdo al promedio cercano a los 3 puntos, el mismo que se debe a que la mayoría de visitantes considera que el tiempo brindado no es el adecuado para dar solución a su duda o problema; en los otros aspectos los promedios cercanos a los 4 puntos dejan en evidencia bastante satisfacción (en promedio alta) por los aspectos tangibles, la diligencia, la garantía (prestigio) y la empatía (compromiso) de la empresa. Estos resultados conducen a que en general, los clientes se encuentran satisfechos con la calidad del servicio brindada en los hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos.

Tabla 4
Opinión general de los clientes respecto a la calidad del servicio

Dimensiones	Promedio	Nivel
Confiabilidad	3,19	Medio
Tangibilidad	3,88	Alto
Diligencia	3,73	Alto
Garantía	3,89	Alto
Empatía	3,85	Alto
Percepción de la calidad del servicio	3,74	Alto

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015".
Elaboración propia.

5.2.2. Análisis de la Gestión del Talento Humano

La **Tabla 5** nos muestra por último el análisis global de la gestión del talento humano en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos. Los resultados permiten deducir que los promedios cercanos a 4 son un indicador que evidencia una gestión del talento humano adecuada (en promedio alta); la misma que relacionada con que existe un nivel de satisfacción alto por parte cliente, nos permite llegar a la conclusión que confirmar nuestra hipótesis de investigación planteada en el presente estudio.

Tabla 5
Análisis de la Gestión del Talento Humano

Dimensiones	Promedio	Nivel
Incorporación del Personal	3,40	Alto
Recompensa de Personal	3,88	Alto
Desarrollo del Personal	3,52	Alto
Gestión del Talento Humano	3,64	Alto

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”.
Elaboración propia.

5.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general que se planteó en esta investigación fue determinar cómo es la gestión del talento humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015. Para poder alcanzar este objetivo de hizo un análisis de las cinco dimensiones que influyen en la calidad del servicio como son: la confiabilidad, los recursos tangibles, la diligencia, la garantía y la empatía; los mismos que estaban vinculados al talento humano; para lo cual se optó por utilizar el método de escalamiento tipo Likert.

De la aplicación de este método se ha evidenciado que los visitantes en un 52% no se encuentran satisfechos respecto al tiempo adecuado para dar solución a una duda o problema, influyendo de este modo en el indicador

referido a la confiabilidad que ha obtenido la puntuación más baja de acuerdo a la aplicación de la escala de Likert.

Sin embargo, en el resto de dimensiones se puede afirmar que el nivel de satisfacción respecto a la calidad del servicio es alta, obteniéndose promedios de puntuación cercanos a los 4 puntos.

Respecto a los objetivos específicos planteados en el presente estudio los mismos los podemos dividir en dos grandes grupos:

El primer grupo de objetivos específicos referidos a la gestión del talento humano que nos han permitido explicar los aspectos de incorporación, recompensa y desarrollo del talento humano. Para ello, se aplicó un cuestionario a 25 colaboradores de las dos empresas que constituyeron nuestro objeto de estudio; y luego de la revisión de la literatura correspondiente y los resultados obtenidos podemos concluir que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones. Asimismo, las herramientas para el desarrollo de un recurso humano competente para el servicio, incluye; cultura organizacional para y por el cliente, formación y entrenamiento para potenciar y fortalecer habilidades y destrezas necesarias para ofrecer un servicio con calidad, entre otras.

Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores, muestra que un 72% está de acuerdo en las técnicas de selección de personal adecuadas y solo un 24% no está de acuerdo en estas, asimismo un 80% está de acuerdo con el reconocimiento que la empresa hace al esfuerzo de sus trabajadores . En cuanto a la capacitación para mejorar el desempeño un 68% está de acuerdo en la importancia de mejorar las habilidades y conocimientos para brindar un mejor servicio.

Estos resultados afianzan lo dicho por Bedoya Enrique (2003). En su investigación: La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño de empresas privadas competitivas en Lima, ya que menciona cuán importante es tratar el análisis de las mejores prácticas empresariales y en

la acción de revisar el cambio de Recursos Humanos y el proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente, en tres dimensiones: Económica, Social y Tecnológica. Llegando a una conclusión que se debe precisar que las fuerzas que concurren competen a la transformación de la gestión de los Recursos Humanos y de su proceso de evaluación de desempeño de los Recursos Humanos, actúan cuando una revolución empresarial comparables en tamaño e impacto a la Revolución industrial.

Asimismo, son congruentes con lo expuesto por Rios Sanchez A. y Ugarte Ramírez H. (2004) en la tesis “Administración del conocimiento para pequeñas y medianas empresas”, Universidad de las Américas. Puebla. México, concluyen que las prácticas de administración del conocimiento, puede ser una ventaja competitiva sustentable en las pequeñas y medianas empresas si es que son aplicadas de manera correcta, puesto que permiten documentar todo el conocimiento, hacerlo más fácil de consultar y de entender por parte de todo el personal de la empresa, en circunstancias en que un empleado o un directivo lo requiera. A medida de que la organización vaya aplicando la administración del conocimiento para desarrollar nuevos productos, mejorar procesos y explorar el potencial humano, irá incrementando el valor de la organización.

El segundo grupo de objetivos específicos están referidos al estudio de cómo influyen las dimensiones de la calidad vinculadas con la gestión del talento humano en la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio brindado por parte de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos. El desarrollo de estos objetivos se consolidó en principio a través del estudio de cada una de las dimensiones de la calidad así como la aplicación del cuestionario con escalamiento tipo Likert a 165 visitantes que constituían el promedio mensual de turistas en el total de hoteles que conformaban nuestro estudio.

Hoy en día la calidad de un servicio, no sólo se evalúa en términos de información, sino que existen dimensiones que son los factores que los clientes tienen en cuenta al momento de evaluar la calidad del servicio. Estos

factores están referidos: **La confiabilidad**, que refleja la idea de que el servicio debe satisfacer a cada cliente durante el tiempo que se necesite; los **recursos tangibles** los cuales el empresario hotelero debe tener en cuenta a la hora de diseñar o gestionar las instalaciones teniendo como principal objetivo satisfacer las necesidades del cliente; **la diligencia** constituyéndose la capacidad de respuesta como una prioridad para lo cual se debe tener identificada plenamente las necesidades de cada cliente y el personal adecuado y capacitado para cubrir sus expectativas; **la garantía**, referida como la imagen y seguridad que muestra la empresa en un sector tan competitivo como es el turismo; y **la empatía**, la cual implica compromiso por parte colaboradores para cubrir las necesidades de los clientes, es decir crear equipos de personas capaces con habilidades complementarias, con un profundo deseo de ayudar a los clientes a encontrar las mejores soluciones a sus problemas.

Los resultados obtenidos muestran que a pesar de que los clientes están en un 75% de acuerdo en la capacidad de los empleados en ofrecer una solución a algún problema o duda un 52% está en desacuerdo con el tiempo de espera.

En cuanto a los espacios, un 64% los considera visualmente atractivos, y también resaltan la importancia de que los trabajadores tengan una apariencia limpia y agradable por ello un 81% está de acuerdo con ese punto.

Los clientes están satisfechos con el servicio, lo que se muestra en que un 71% está de acuerdo con el cumplimiento de sus expectativas y un 79% con la atención individualizada.

Estos resultados coinciden con Nogales Victor Y Pacheco Mirian (2012-2013), en su tesis: Modelo de gestión de talento humano para el Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga Ecuador. Los autores plantean, que en la actualidad muchas empresas públicas y privadas en el mundo, están dando importancia al Recurso Humano como un factor de gran relevancia dentro del servicio y productividad. Es así que se ha propuesto una herramienta estratégica que coadyuve al logro de los objetivos empresariales a través de la optimización del tiempo y de los recursos así como del empleado en

función de las competencias identificadas en el puesto de trabajo. En uno de los capítulos se encontró el planteamiento de la propuesta que tuvo como finalidad proyectar el modelo de Gestión de Talento Humano en la entidad con el fin de la creación del departamento de Gestión de Talento Humano el mismo que facilitó el desarrollo de los procesos, actividades y tareas del Hotel Rosim, convirtiendo su capital humano en una fortaleza y en una ventaja competitiva ante el resto de organizaciones del sector, lo que promovió beneficios mutuos entre los colaboradores y la empresa.

Por último, la presente investigación determinó que la hipótesis general se acepta; es decir se acepta que la gestión del talento humano es eficiente incide en la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, 2015.

1. CONCLUSIONES

1. Se determinó que la gestión del talento humano es eficiente, por lo que a través de ello se lograra una excelente calidad en el servicio brindado superando expectativas y fidelizando a los clientes.
2. La gestión del talento humano es un factor crítico a la hora de mantener una ventaja competitiva, por ello en la primera etapa de incorporación de personal, se debe garantizar la disponibilidad del potencial humano, su comportamiento activo, creativo, motivado y comprometido con la misión y estrategia de la organización.
3. Como se muestra en los resultados obtenidos, el reconocimiento del esfuerzo y un buen sistema de incentivos son puntos claves para motivar a los trabajadores, y de esta manera ellos brinden un servicio de calidad logrando altos niveles de desempeño.
4. Los establecimientos de hospedaje deben tomar en cuenta que tanto la capacitación como el desarrollo de los recursos humanos son elementos precisos en el desempeño para el logro de objetivos de toda organización.
5. La confiabilidad que reflejen los trabajadores impacta directamente sobre los resultados de la empresa, un 75% de los encuestados están de acuerdo con la importancia de esta dimensión, ya que consideran que es la clave de la excelencia cuando se presta un servicio.
6. Hoy en día no solo se debe evaluar al aspecto tangible desde el punto de vista estético sino más bien se debe buscar que estos elementos sean funcionales para los clientes elevando la percepción de calidad, por ello un 78% de los encuestados considera que los elementos materiales son visualmente atractivos.
7. En lo que respecta a la capacidad de diligencia, se consideró el tiempo de espera, ya que algunos clientes resaltan no solo la importancia de que les resuelvan un problema o consulta, sino también el tiempo que demoran, lo que se refleja en que un 52% de los encuestados está en desacuerdo con el tiempo de espera.
8. La empresa debe preocuparse por el cumplimiento de las promesas, ya que genera confianza y lealtad, sin embargo si es que no se cumple, los clientes que cada día son más exigentes, optaran por mirar hacia la competencia. Sin embargo el 70% y 21% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con este cumplimiento en los hoteles de tres estrellas del Distrito de Zorritos.

9. Uno de los factores que se evalúan en la actualidad es el incremento de la calidad del servicio reforzando la profesionalización de los servicios prestados (personal altamente capacitado) y el trato individualizado al cliente; de este modo a través de este trato individual se pueden detectar de forma más minuciosa las necesidades específicas de cada cliente, lo que se refleja los resultados de la encuesta realizada, donde el 79% señaló estar de acuerdo con la atención individualizada en estos establecimientos.

2. RECOMENDACIONES

1. En cuanto a incorporar personal, generar un reclutamiento interno en la misma organización, descubriendo talentos, utilizando el enfoque de competencias laborales, y evaluación de los conocimientos.
2. En lo que se refiere a desarrollo de personal, practicar una comunicación abierta y participativa en la organización en ambos sentidos; estimulando en el trabajador una actitud favorable a volcar su talento y a transmitir sus conocimientos en el trabajo.
3. Respecto a la recompensa de personal, es importante darle una atención adecuada a las necesidades más personales del trabajador y su familia; a través de factores como un buen clima laboral, una cultura organizacional coherente y un sistema de retribución interesante y equitativa.
4. Mejorar procesos de atención al cliente, y tener la cantidad adecuada de personal para que de esta manera se cumpla con la resolución de problemas y consultas.
5. Construir más accesos para clientes con discapacidad, para que estos puedan tener facilidades para acceder a todos los lugares del hospedaje.
6. Otro de los aspectos a mejorar en lo que se refiere a la calidad del servicio es el referido al tiempo de atención frente a los problemas o dudas planteadas por parte de los clientes. Los largos tiempos de espera son una de las causas más comunes de insatisfacción de clientes en todo tipo de servicios. En base a ello, se recomienda, transformar tiempos “fuera de control” en tiempos gestionados por el cliente, es decir por ejemplo se le puede dar la posibilidad de completar un formulario que agilice un proceso posterior o bien, proporcionar información y preferencias para personalizar el servicio a su favor. Es decir, que el cliente perciba que el tiempo de demora se debe a la misma atención individualizada con el que se le brindará la solución.
7. Realizar constantemente revisión y actualización de los servicios que ofrece el hotel, ya que de esta manera se podrán cerciorar que cumplen con las promesas dadas a los clientes.
8. Capacitación constante a los trabajadores para lograr la profesionalización de los servicios prestados y por ende superar expectativas.

3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.
- Albacete, C. A. (2004). Calidad de servicio en alojamientos rurales. Editorial Universidad de Granada. Granada.
- Balza, A. (2010). Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario. San Juan de los Morros: Fondo. Editorial Gremial.
- Bedoya E. (2003). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño de empresas privadas competitivas en Lima. Lima.
- Berry, L.-Bennet.D. Y Brown, C.(1989). calidad de servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras. Madrid: Diaz de santos.
- Bitner, M. (1990). "Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses". Journal of Marketing. Volumen 54. Abril.
- Byars L. Loyd Y L.W. Rue. (1983). Administración de Recursos Humanos. México: Interamericana.
- Byars, L. L. Y Rue, L. W. . (1983). Administración de Recursos Humanos: Conceptos y aplicaciones. Mexico : Interamericana .
- Camara Nacional de Tumbes. CANTUR. (s.f.).
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2009). Gestion del talento humano. Mexico: McGraw Hill.
- Crosby, P. (1991). La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. Editorial Continental, S.A. México.
- Crosby, P. (1994). Calidad total para el siglo XXI. México: McGraw-Hill Interamericana, S. A de C.V.
- Davenport P. (2001). En principios del conocimiento. Universidad de Texas.
- Deming, W. (1989). La salida de la crisis. Calidad, productividad y Competitividad. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Diez De Castro. (2001). Dimensiones de la calidad en ele servicio. Dirección regional de comercio exterior y turismo. DIRCETUR. (s.f.).

- Diez De Castro. P. (2001). *Administración y Dirección*. Mc Graw Hill.
- Frappaolo, C. y Koulopoulos, T. (2001). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*. México: McGraw-Hill.
- Garvin, D. (1988). "Competir en las ocho dimensiones de la calidad". *Harvard Deusto Business Review*. 2do trimestre
- García M. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Editorial Síntesis. Madrid
- Garvin, D. (1988). "Competir en las ocho dimensiones de la calidad". *Harvard Deusto Business Review*. 2do trimestre.
- Gosso F. (2008). *Hiper satisfacción del cliente*. México: Panorama
- Grönroos, Ch. (1983). "Strategies management and marketing in the service sector". *Marketing Science Institute*. Mayo.
- Grönroos, Ch. (1990). *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*. Editorial Lexington Books. España.
- Ivancevich J. y Donnelly A. . (1996). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. . ETEA.
- Ivancevich J. (1997). *Gestión: calidad y competitividad*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- Juran J. (1951). *Juran's Quality Control Handbook*, McGraw-Hill.
- Juran, J. y Gryana (1993a). *Manual de Control de la Calidad (cuarta edición.)*. La Habana, Cuba: Editorial MES.
- Kotler. P (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall of India Private Limited.
- Kotler P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall.
- Leif E. Y Malone, M. . (2003). *El Capital Intelectual: Cómo Identificar y Calcular el Valor de Los Recursos Intangibles de Su Empresa*. Barcelona-España: Gestión 2000.
- Maldonado J. Y Palma E. (2011). *La certificación de calidad como herramienta para mejorar la rentabilidad en un restaurant en la Región Tumbes*. Tumbes.
- Marquillo D. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Trujillo: Nuevo Norte S.A.ukk

- Martínez Tur, P. Y Ramos. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. Síntesis.
- Milkovich, George T. & Boudreau, J. (1994 - 1991). "Dirección y Administración de Recursos Humanos" ADDISON-WESLEY Iberoamericana. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Nogales V. Y Pacheco M. (2012-2013). Nogales Víctor Francisco y Pacheco Mirian Patricia Modelo de gestión de talento humano para el Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga Ecuador. Latacunga Ecuador.
- Parasuraman, Zeithaml Y Berry. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future reserch. Re- impreso con permiso de la American , Marketing Association, Journal of Marketing49.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). "Servqual: a múltiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". Journal of Retailing. Volumen 64. Número 1. Primavera.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1993). "Calidad total en la gestión de los servicios". Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.
- Perez V. (2006). Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Ideas propias.
- Quezada, H. (2010). El talento en las organizaciones. McGraw-Hill / Interamericana de Espana, S.A.
- Reeves Y Bednar. (1994). Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation. D. F. Westerheijden et al.
- Reeves Y Bednar D. (1994). Defining Quality: Alternative and implications. academy of management.
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (2010), Ortografía de la lengua española. Madrid: Espasa.
- Ríos A. (2004). Administración el conocimiento para pequeñas y medianas empresas. Puebla - México.
- Schuler R. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking people with the needs of the business. Organizational Dynamics.
- W., Milkovich G. Y Boudrew J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia. Canada: Pearson Education.
- Zeithaml Va., Parasuraman A., Y Berry Ll. . (s.f.). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. . Journal of retailing.

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ETAPAS	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMB RE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
a. Planificación	■	■	■	■	■															
b. Implementación					■	■	■	■	■	■	■	■								
c. Recolección de datos									■	■	■	■								
d. Análisis e Interpretación de Datos										■	■	■	■	■						
e. Elaboración del Informe													■	■	■	■	■	■	■	■

5. PRESUPUESTO

El presupuesto se ha desagregado en los rubros siguientes:

DETALLE	CANT. UNID.	P.U	PARCIAL	TOTAL
<u>ALIMENTOS Y BEBIDAS</u>				S/. 600,00
Racionamiento Encuestas:				
• Personal Investigador	5 Días	S/. 20,00	S/. 100,00	
• Alumnos Encuestadores (05)	5 Días	S/. 100,00	S/. 500,00	
<u>REPUESTOS Y ACCESORIOS</u>				S/. 170,00
• Tinta negra para impresora HP	1 Unid.	S/. 50,00	S/. 50,00	
• Tinta color impresora (rojo, azul y amarillo)	2 Unid.	S/. 60,00	S/. 120,00	
<u>MATERIALES Y ÚTILES DE OFICINA</u>				S/. 107,00
• Papel Bond A4.	5 Millar	S/. 15,00	S/. 75,00	
• Lapiceros.	1 Caja	S/. 15,00	S/. 15,00	
• Lápices.	1 Caja	S/. 7,00	S/. 7,00	
• Borradores.	1 Caja	S/. 5,00	S/. 5,00	
• Tajadores.	1 Caja	S/. 5,00	S/. 5,00	
TOTAL COMPRA DE BIENES				S/. 877,00
<u>PASAJES Y GASTOS DE TRANSPORTE</u>				S/. 900,00
• Personal Investigador	30 Días	S/. 25,00	S/. 750,00	

<ul style="list-style-type: none"> Alumnos Encuestadores 	5 Días	S/. 30,00	S/. 150,00	
SERVICIOS DE IMPRESIONES, ENCUADERNACION Y EMPASTADO				S/. 292,00
<ul style="list-style-type: none"> Empastado de Ejemplares 	8 Unid.	S/. 20,00	S/. 160,00	
<ul style="list-style-type: none"> Anillado de Ejemplares 	8 Unid.	S/. 4,00	S/. 32,00	
<ul style="list-style-type: none"> Servicio de Fotocopiado 	1000 Unid.	S/. 0,10	S/. 100,00	
SERVICIOS PROFESIONALES Y TÉCNICOS				S/. 1.500,00
<ul style="list-style-type: none"> Servicios de Asesoramiento 	1 Unid.	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	
CONTRATACION DE SERVICIOS				S/. 2.692,00
TOTAL BIENES Y SERVICIOS				S/. 3.569,00

RESUMEN

COMPRA DE BIENES	877.00
CONTRATACION DE SERVICIOS	2,692.00
TOTAL	3,569.00

6. FINANCIAMIENTO

El desarrollo de la presente tesis fue financiación propia de las ejecutoras.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS	HIPOTESIS GENERAL Y ESPECIFICOS	VARIABLES E INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACION	METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION	POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO
Gestión del talento humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, 2015	PROBLEMA GENERAL ¿Cómo es la gestión del talento humano y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, 2015?	OBJETIVO GENERAL Determinar cómo es la gestión del talento humano y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos, 2015 Objetivos específicos -Explicar cómo se da la incorporación del talento humano en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015. -Explicar las formas en que se recompensan al talento humano en los hoteles tres estrellas	HIPOTESIS: La gestión del talento humano es eficiente e incide en la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos - 2015	V1 Gestión del talento humano -Incorporar a las personas - Recompensar a las personas -Desarrollo de las personas V.2 Calidad del Servicio - Confiabilidad - Tangibilidad	Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo Diseño: transversal	Técnicas: -De recolección de datos: -Encuesta por entrevista -Encuesta por cuestionario -De procesamiento: -Porcentajes -Figuras	Población : 02 Hoteles tres estrellas.

		<p>del distrito de Zorritos 2015.</p> <p>-Mostrar como es el desarrollo del talento humano en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.</p> <p>-Explicar cómo es la confiabilidad del talento humano en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.</p> <p>-Describir los recursos tangibles en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.</p> <p>-Mostrar la credibilidad del talento humano en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.</p> <p>-Conocer la diligencia del talento humano en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.</p> <p>-Explicar la garantía del talento en los</p>		<p>-Diligencia</p> <p>-Garantía</p> <p>-Empatía.</p>			
--	--	---	--	--	--	--	--

		<p>hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015. -Mostrar la empatía del talento humano en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 201</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 2: PROCESO DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES	INDICES	ITEMS
V1. 1. GESTION DEL TALENTO HUMANO	1.1. INCORPORAR A LAS PERSONAS	1.1.1. Reclutamiento de personal 1.1.2. Selección de personal	Pregunta 3
	1.2. RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	1.2.1. Remuneración 1.2.2. Programas de incentivos	Pregunta 4 y 5
	1.3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS	1.3.1. Capacitación 1.3.2. Desarrollo de las personas y las organizaciones	Pregunta 6 – 14
V2. 2. CALIDAD DEL SERVICIO	2.1 CONFIABILIDAD	2.1.1. Eficiencia	Anexo Pregunta 3 – 22
	2.2 TANGIBILIDAD	2.2.1. Instalaciones 2.2.2. Número de empleados	
	2.3 DILIGENCIA	2.3.1. Tiempo de espera	
	2.4 GARANTIA	2.4.1. Prestigio de la empresa	
	2.5 EMPATIA	2.5.1. Compromiso con el cliente	

ANEXO 3: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE ZORRITOS, 2015.

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción del cliente, con respecto al servicio ofrecido por los Hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos

I. Datos generales del cliente

1. Sexo Femenino () Masculino ()
2. Lugar de Procedencia
 Local () Nacional () Internacional ()

II. Atributos que generan la satisfacción del cliente

TD: En total desacuerdo. D: En desacuerdo. I: Indiferente.
 A: De acuerdo. TA: Totalmente de acuerdo

ASPECTOS DEL SERVICIO	TD	D	I	A	TA
CONFIABILIDAD					
3. La capacidad para ofrecerle una solución a su problema es rápida.					
4. El tiempo requerido para darle solución a su duda y/o problema, fue adecuado y eficiente.					
5. El establecimiento de hospedaje muestra un sincero interés en solucionar su problema.					
TANGIBILIDAD					
6. Considera usted que los espacios de atención al cliente son visualmente atractivos.					
7. Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable					
8. Los elementos materiales relacionados con el servicio que utiliza el establecimiento de hospedaje (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.					
9. El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.					

10. Considera que la cantidad de personal es el adecuado para cumplir con las necesidades de todos sus clientes.					
DILIGENCIA					
11. La atención que se le brindó fue oportuna y a tiempo.					
12. Los horarios de atención al público, son puntuales, adecuados y respetados.					
13. Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.					
14. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a sus consultas o algún problema presentado.					
GARANTÍA					
15. El servicio brindado por el establecimiento de hospedaje cubrió sus expectativas					
16. Regresaría y recomendaría a nuestro establecimiento a familiares y amigos					
17. El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes					
18. Como cliente se siente seguro en sus transacciones con la empresa de servicios de hospedaje					
EMPATÍA					
19. El establecimiento de hospedaje comprende las necesidades específicas de sus clientes.					
20. El personal del hotel siempre es agradable y se muestra interesado en servir a los huéspedes					
21. El personal del hotel presta una atención individualizada.					
22. En las áreas comunes hay un ambiente divertido, agradable, tranquilo.					

**ANEXO 4: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR DE LOS
HOTELES TRES ESTRELLAS DEL DISTRITO DE ZORRITOS 2015.**

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción del trabajador, con respecto al servicio ofrecido por los Hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos.

I. Datos generales del trabajador

1. Sexo Femenino () Masculino ()
2. ¿Por qué medio se enteró de la Convocatoria de su actual trabajo?
 (a) Periódico (b) Televisión (c) Aviso publicitario
 (d) Radio (e) Otros: _____

II. Atributos que generan la satisfacción del trabajador

TD: En total desacuerdo. D: En desacuerdo. I: Indiferente.
 A: De acuerdo. TA: Totalmente de acuerdo

GESTION DEL TALENTO HUMANO	TD	D	I	A	TA
INCORPORACIÓN DEL PERSONAL					
3. Las técnicas que se utilizan en el proceso de selección de personal son las adecuadas					
RECOMPENSA DE PERSONAL					
4. Su esfuerzo es reconocido por la empresa					
5. La remuneración que percibe está acorde a sus expectativas.					
DESARROLLO DEL PERSONAL					
6. Las técnicas que se utilizan para desarrollar sus conocimientos y habilidades son las apropiadas.					
7. Considera que la capacitación contribuye a mejorar su desempeño laboral.					

III. Atributos del personal vinculados a la satisfacción del cliente

TD: En total desacuerdo. D: En desacuerdo. I: Indiferente.

A: De acuerdo. TA: Totalmente de acuerdo

	TD	D	I	A	TA
8. Considera usted que el servicio que brinda es el esperado por el Huésped.					
9. Ha recibido reclamos o quejas por la calidad del servicio brindado.					
10. Cree usted que la empresa le facilita todos los recursos necesarios para desempeñar de forma correcta su labor.					
11. Considera que la cantidad de personal es el adecuado para desempeñar las actividades del Hotel.					
12. Cuando el cliente solicita ayuda ¿su capacidad de respuesta es inmediata?					
13. Considera usted que el servicio que brinda ayuda a mantener la imagen y prestigio del Hotel					
14. Muestra empatía cuando un cliente tiene un problema.					

**ANEXO 5: ENCUESTA AL GERENTE Y/O ADMINISTRADOR DE LOS
HOTELES TRES ESTRELLAS DEL DISTRITO DE ZORRITOS 2015.**

1. ¿Ud. Atiende personalmente a los visitantes del hotel?

- | | |
|---------------|--------------------|
| (a) Siempre | (b) Casi siempre |
| (c) A veces | (d) Nunca |

2. ¿Realiza actividades de motivación al personal?

- | | |
|---------------|--------------------|
| (a) Siempre | (b) Casi siempre |
| (c) A veces | (d) Nunca |

3. ¿Realiza programas de capacitación a sus empleados?

- | | |
|---------------|--------------------|
| (a) Siempre | (b) Casi siempre |
| (c) A veces | (d) Nunca |

4. ¿Evalúa constantemente a su personal?

- | | |
|---------------|--------------------|
| (a) Siempre | (b) Casi siempre |
| (c) A veces | (d) Nunca |

5. ¿Se otorga reconocimientos a los trabajadores?

- | | |
|---------------|--------------------|
| (a) Siempre | (b) Casi siempre |
| (c) A veces | (d) Nunca |

6. ¿Utiliza medios de comunicación para reclutar personal?

- | | |
|---------------|--------------------|
| (a) Siempre | (b) Casi siempre |
| (c) A veces | (d) Nunca |

7. ¿Sólo contrata personal de la Provincia de Contralmirante Villar?

(a) Siempre

(b) Casi siempre

(c) A veces

(d) Nunca

8. ¿Realiza reclutamiento interno?

(a) Siempre

(b) Casi siempre

(c) A veces

(d) Nunca

9. ¿Considera que los procesos de selección de personal son adecuados?

(a) Siempre

(b) Casi siempre

(c) A veces

(d) Nunca

10. ¿Cree ud que sus trabajadores brindan un servicio de calidad?

(a) Siempre

(b) Casi siempre

(c) A veces

(d) Nunca

ANEXO 6: RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADO EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DEL DISTRITO DE ZORRITOS 2015

1. Encuesta aplicada a los Clientes de los hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos 2015.

Tabla 6
Sexo de los empleados

Sexo	N° Visitantes	% Visitantes
Masculino	107	65.00%
Femenino	58	35.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 7
Lugar de procedencia

Lugar de Procedencia	N° Visitantes	% Visitantes
Local	39	24.00%
Nacional	89	54.00%
Internacional	37	22.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 8
Capacidad para ofrecer solución

Capacidad para ofrecer una solución	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	6	4.00%
En desacuerdo	29	18.00%
Indiferente	4	2.00%
De acuerdo	124	75.00%
Totalmente de acuerdo	2	1.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 9*Tiempo adecuado para dar solución a una duda o problema*

Tiempo adecuado para dar solución a una duda o problema	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	9	5.00%
En desacuerdo	85	52.00%
Indiferente	4	2.00%
De acuerdo	61	37.00%
Totalmente de acuerdo	6	4.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 10*Sincero interés en solucionar problemas al cliente*

Sincero interés en solucionar problema del cliente	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	3	2.00%
En desacuerdo	65	39.00%
Indiferente	3	2.00%
De acuerdo	81	49.00%
Totalmente de acuerdo	13	8.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 11
Espacios visualmente atractivos

Espacios visualmente atractivos	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	6	4.00%
Indiferente	11	7.00%
De acuerdo	106	64.00%
Totalmente de acuerdo	42	25.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”. Elaboración propia.

Tabla 12
Apariencia limpia y agradable de empleados

Apariencia limpia y agradable de empleados	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	12	7.00%
Indiferente	13	8.00%
De acuerdo	134	81.00%
Totalmente de acuerdo	6	4.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”. Elaboración propia.

Tabla 13*Elementos materiales visualmente atractivos*

Elementos materiales visualmente atractivos	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	19	12.00%
Indiferente	17	10.00%
De acuerdo	112	68.00%
Totalmente de acuerdo	17	10.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 14*Instalaciones modernas y atractivas*

Instalaciones modernas y atractivas	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	4	2.00%
Indiferente	22	13.00%
De acuerdo	120	73.00%
Totalmente de acuerdo	19	12.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 15
Cantidad de personal adecuado

Cantidad de personal adecuada	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	23	14.00%
Indiferente	5	3.00%
De acuerdo	127	77.00%
Totalmente de acuerdo	10	6.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 16
Atención oportuna y a tiempo

Atención oportuna y a tiempo	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	22	13.00%
Indiferente	6	4.00%
De acuerdo	124	75.00%
Totalmente de acuerdo	13	8.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 17*Horarios de atención puntuales y adecuados*

Horarios de atención puntuales y adecuados	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	33	20.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	123	75.00%
Totalmente de acuerdo	9	5.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”. Elaboración propia.

Tabla 17*Comunicación de la conclusión del Servicio Brindado*

Comunicación de la conclusión del servicio brindado	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	4	2.00%
En desacuerdo	23	14.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	132	80.00%
Totalmente de acuerdo	6	4.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”. Elaboración propia.

Tabla 18*Capacidad de respuesta a alguna consulta o problema*

Capacidad de respuesta a alguna consulta o problema	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	3	2.00%
En desacuerdo	15	9.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	141	85.00%
Totalmente de acuerdo	6	4.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”. Elaboración propia.

Tabla 19*Cumplimiento de expectativas de clientes*

Cumplimiento de expectativas de clientes	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	6	4.00%
En desacuerdo	9	5.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	116	70.00%
Totalmente de acuerdo	34	21.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”. Elaboración propia.

Tabla 20*Recomendación de establecimiento hospedaje a terceros*

Recomendación de establecimiento de hospedaje a terceros	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	9	5.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	138	84.00%
Totalmente de acuerdo	18	11.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 21*Confianza en hotel según el comportamiento de los empleados*

Confianza en hotel según el comportamiento de los empleados	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	3	2.00%
En desacuerdo	35	21.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	102	62.00%
Totalmente de acuerdo	25	15.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 22
Seguridad en transacciones

Seguridad en transacciones	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	1	1.00%
En desacuerdo	12	7.00%
Indiferente	7	4.00%
De acuerdo	127	77.00%
Totalmente de acuerdo	18	11.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 23
Comprensión de necesidades específicas de clientes

Comprensión de necesidades específicas de clientes	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	5	3.00%
En desacuerdo	18	11.00%
Indiferente	4	2.00%
De acuerdo	100	61.00%
Totalmente de acuerdo	38	23.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 24*Interés del personal del hotel en servicio a los huéspedes*

Interés del personal del hotel en servicio a los huéspedes	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	5	3.00%
En desacuerdo	18	11.00%
Indiferente	1	1.00%
De acuerdo	103	62.00%
Totalmente de acuerdo	38	23.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 25

Atención individualizada

Atención individualizada	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	1	1.00%
En desacuerdo	19	12.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	131	79.00%
Totalmente de acuerdo	14	8.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 26*Ambiente divertido y agradable en áreas comunes*

Ambiente divertido y agradable en áreas comunes	N° Visitantes	% Visitantes
En total desacuerdo	6	4.00%
En desacuerdo	24	15.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	113	68.00%
Totalmente de acuerdo	22	13.00%
Total	165	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

2. Encuesta aplicada a los trabajadores de los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos 2015

Tabla 27*Sexo de trabajadores*

Sexo	N° Trabajadores	% Trabajadores
Masculino	16	64.00%
Femenino	9	36.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 28*Medio de comunicación de convocatoria*

Medio de comunicación de Convocatoria	N° Trabajadores	% Trabajadores
Periódico	12	48.00%
Televisión	0	0.00%
Aviso publicitario	10	40.00%
Radio	0	0.00%
Otros	3	12.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 30*Técnicas en proceso de selección adecuadas*

Técnicas en proceso de selección adecuadas	Nº Trabajadores	% Trabajadores
En total desacuerdo	1	4.00%
En desacuerdo	6	24.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	18	72.00%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del Servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 29*Reconocimiento de esfuerzo*

Reconocimiento de esfuerzo	Nº Trabajadores	% Trabajadores
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	2	8.00%
Indiferente	1	4.00%
De acuerdo	20	80.00%
Totalmente de acuerdo	2	8.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 30
Expectativa de remuneración

Expectativa de remuneración	Nº Trabajadores	% Trabajadores
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Indiferente	5	20.00%
De acuerdo	18	72.00%
Totalmente de acuerdo	2	8.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”.

Elaboración propia.

Tabla 31
Desarrollo de conocimientos y habilidades

Desarrollo de conocimientos y habilidades	Nº Trabajadores	% Trabajadores
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	5	20.00%
Indiferente	5	20.00%
De acuerdo	14	56.00%
Totalmente de acuerdo	1	4.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”. Elaboración propia.

Tabla 32*Capacitación como instrumento para mejorar desempeño*

Capacitación como instrumento para mejorar desempeño	Nº Trabajadores	% Trabajadores
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	6	24.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	17	68.00%
Totalmente de acuerdo	2	8.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 33*Servicio cubre expectativa del huésped*

Servicio cubre expectativa del huésped	Nº Trabajadores	% Trabajadores
En total desacuerdo	3	12.00%
En desacuerdo	5	20.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	12	48.00%
Totalmente de acuerdo	5	20.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 34*Reclamos o quejas por la calidad del servicio*

Reclamos o quejas por la calidad del servicio	Nº Trabajadores	% Trabajadores
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	5	20.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	17	68.00%
Totalmente de acuerdo	3	12.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 35*Recursos materiales apropiados para desempeño de labor*

Recursos materiales apropiados para desempeño de labor	Nº Trabajadores	% Trabajadores
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	5	20.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	17	68.00%
Totalmente de acuerdo	3	12.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 36*Cantidad de personal adecuado para cumplimiento de necesidades*

Cantidad de personal adecuado para cumplimiento de necesidades	Nº Trabajadores	% Trabajadores
En total desacuerdo	1	4.00%
En desacuerdo	3	12.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	19	76.00%
Totalmente de acuerdo	2	8.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia

Tabla 37*Inmediatez en capacidad de respuesta*

Inmediatez en capacidad de respuesta	Nº Trabajadores	% Trabajadores
En total desacuerdo	3	12.00%
En desacuerdo	2	8.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	19	76.00%
Totalmente de acuerdo	1	4.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de "Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015". Elaboración propia.

Tabla 38
Imagen y prestigio del hotel

Imagen y prestigio del Hotel	Nº Trabajadores	% Trabajadores
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	7	28.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	14	56.00%
Totalmente de acuerdo	4	16.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”. Elaboración propia

Tabla 39
Empatía frente a un problema de cliente

Empatía frente a un problema de cliente	Nº Trabajadores	% Trabajadores
En total desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	12.00%
Indiferente	2	8.00%
De acuerdo	19	76.00%
Totalmente de acuerdo	1	4.00%
Total	25	100.00%

Fuente: Encuesta realizada para el estudio de “Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos – 2015”. Elaboración propia