



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION EN TURISMO



INFORME DE TESIS

**"RELACION ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA
CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO EN HOTELES
CATEGORIZADOS DE TRES ESTRELLAS EN EL ALTO
MAYO - 2015"**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN TURISMO**

PRESENTADO POR:

**BACH. IRENE ORTIZ HUAMÁN
BACH. ROXANA RIVERA RIVERA**

TARAPOTO – PERÚ

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION EN TURISMO



INFORME DE TESIS

**"RELACION ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA
CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO EN HOTELES
CATEGORIZADOS DE TRES ESTRELLAS EN EL ALTO
MAYO - 2015"**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN TURISMO**

PRESENTADO POR:

**BACH. IRENE ORTIZ HUAMÁN
BACH. ROXANA RIVERA RIVERA**

ASESOR:

Dr. CLIFOR DANIEL SOSA DE LA CRUZ

TARAPOTO – PERÚ

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION EN TURISMO

INFORME DE TESIS:

**"RELACION ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA
CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO EN HOTELES
CATEGORIZADOS DE TRES ESTRELLAS EN EL ALTO
MAYO - 2015"**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN TURISMO**

PRESENTADO POR:

**BACH. IRENE ORTIZ HUAMÁN.
BACH. ROXANA RIVERA RIVERA.**



Lic. Tur. Mg. Very Rengifo Hidalgo
Presidente



Econ. Olga Adriana Arévalo Cueva
Secretaria



Lic. Adm. Tur. Ericka Patricia Chang Alva
Miembro



Dr. Clifor Daniel Sosa De La Cruz
Asesor

DEDICATORIA

A Dios, por regalarme cada día de vida, A mis padres porque con su ejemplo de valor y amor me enseñaron a ser fuerte y salir adelante en cada proyecto de mi vida , A mis hermanos Roxana y Alex por su apoyo incondicional.
A mis dos amores Luciano Matías e Irvin Jesús por ser mi mayor motivación.

IRENE ORTIZ HUAMÁN

DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la vida,
la fortaleza y salud para lograr mis objetivos,
además de su infinita bondad y amor.
A mis padres por ser un ejemplo constante de esfuerzo,
por su incondicional apoyo perfectamente mantenido
a través del tiempo.
A mis hermanos y amigos por
su motivación y apoyo continuo.
Todo este trabajo ha sido posible
gracias a ellos.

ROXANA RIVERA RIVERA

AGRADECIMIENTO

A la Alma Mater de la educación superior en la Región la Universidad Nacional De San Martín a mis queridos docentes de la Escuela Académica Profesional de Administración en turismo por sus enseñanzas y su gran amistad.

De manera especial agradecemos al

Dr. Clifor Sosa de la Cruz por su tiempo y asesoramiento en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A todos los empresarios y Administradores Hoteleros del Alto Mayo por brindarnos las facilidades en el desarrollo de la investigación.

IRENE ORTIZ HUAMÁN
y
ROXANA RIVERA RIVERA

RESUMEN

En la era de la globalización, los clientes están cada vez mejor informados y por tanto son más exigentes con la calidad de los servicios turísticos que consumen. El propósito de esta investigación consistió en evaluar la relación entre los estilos de liderazgo y la calidad de los servicios en los hoteles categorizados tres estrellas en el Alto Mayo, teniendo como hipótesis que los estilos de liderazgo influyen en la satisfacción del cliente, en la fidelización del huésped y en el posicionamiento en el mercado turístico, como expresión de la calidad del servicio. Los datos se analizaron utilizando el programa SPSS, cuyos resultados indicaron una predominancia del estilo de liderazgo Autocrático, el cual se caracteriza porque el responsable de la gestión impone su voluntad, sin valorar el factor humano; también se encontró que en términos generales la calidad de los servicios alcanza el nivel aceptable, considerando que en muchos de los indicadores sobresale el calificativo "indiferente". El resultado de la investigación arroja que no existe relación directa entre los estilos de liderazgo y la calidad de los servicios.

PALABRAS CLAVE: Alto Mayo, estilos de liderazgo, calidad del servicio.

ABSTRACT

In the globalization era, customers are increasingly better informed and therefore more demanding with the quality of tourist services consumed. The purpose of this research was to evaluate the relationship between leadership styles and the quality of services in hotels categorized three stars in the Alto Mayo, with the hypothesis that leadership styles influence customer satisfaction, in the host faithfulness and positioning on the tourist market, as an expression of the quality of touristic service. Data were analyzed using SPSS, whose results indicated a predominance of Autocratic Leadership Style, which is characterized by responsible management imposes its will without evaluating the human factor; also it found that overall the quality of services reaches acceptable level, considering that in many of the indicators sticking the label "indifferent". The result of research reveals that there is no direct relationship between leadership styles and the quality of services .

Keywords: Alto Mayo, leadership styles, quality of service.

ÍNDICE

CARÁTULA	i
CARÁTULA INTERNA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Formulación del problema	1
1.2. Justificación del problema	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Limitaciones de la investigación	4
1.5. Hipótesis	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes de la Investigación	5
2.2. Bases teóricas	7
2.2.1. Gestión	7
2.2.1.1. Modelos de Gestión de Calidad Total – Excelencia	9
2.2.1.2. Modelos para el Control de Gestión Hotelera	15
2.2.2. Normatividad vigente en el Perú	17
2.3. Definición de términos	26
2.4. Variable de estudio	36
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	38
3.1. Tipo de Investigación	38
3.2. Nivel de Investigación	38
3.3. Población y muestra	38
3.3.1. Muestra de los usuarios	39
3.3.2. Muestra colaboradores	39
3.3.3. Muestra directivos	39
3.4. Diseño de investigación	40
3.5. Métodos de investigación	40
3.5.1. Métodos teóricos	40
3.5.1.1. Método Inductivo	40
3.5.1.2. Método Analítico	40
3.5.1.3. Método Descriptivo	40

3.5.2.	Métodos para el procesamiento y análisis	41
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
3.6.1.	Encuesta para administradores o directivos de hoteles	41
3.6.1.1.	Percepción de los colaboradores de los Hoteles	41
3.6.1.2.	Autoevaluación de los directivos de los hoteles	41
3.6.2.	Observación de los establecimientos	41
3.6.3.	Encuesta para usuarios, clientes o huéspedes	41
3.7.	Técnica de procesamiento y análisis de datos	42
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION		43
4.1.	Resultados descriptivos	43
4.1.1.	Relación del personal con los directivos	43
4.1.2.	Capacitación y desarrollo	44
4.1.3.	Comunicación	44
4.1.4.	Satisfacción	45
4.1.5.	Motivación	45
4.1.6.	Lo que espera de la empresa	47
4.1.7.	Autoevaluación de los directivos	47
4.2.	Resultados explicativos	50
4.2.1.	Estilos de liderazgo en la gestión de los hoteles categorizados	50
4.2.2.	Análisis de Brecha	52
4.2.3.	Nivel de significancia entre estilo de gestión y calidad servicio	54
4.2.4.	Factores que influyen en la relación entre estilo de liderazgo y calidad del servicio en los hoteles categorizados de tres estrellas	56
4.3.	Discusion de resultados	58
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		61
5.1.	CONCLUSIONES	61
5.2.	RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS		63
ANEXOS		67
1.	Establecimientos hospedaje categorizados tres estrellas Alto Mayo.	
2.	Guía de Observación: Requisitos Mínimos Hoteles Tres Estrellas.	
3.	Requisitos Mínimos de Hoteles Tres Estrellas.	
4.	Entrevista a Directivos de Hoteles Categorizados Tres Estrellas.	
5.	Encuesta de Satisfacción de Huéspedes.	
6.	Resultados de la percepción de los trabajadores.	
7.	Resultados de autoevaluación de los directivos.	
8.	Resultados de los requisitos mínimos.	

9. Resultados del análisis de brecha.
10. Resultados evaluación de calidad según usuarios y dimensiones.
11. Asociación estadística y test de independencia por servicios.
12. Asociación estadística y test de independencia variedad de servicios.
13. Asociación estadística y test de independencia según calidad global.
14. Asociación estadística y test de Independencia según categoría.
15. Asociación estadística y test de independencia según precio calidad.
16. Detalle de los atributos de calidad de los servicios.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

Los establecimientos de tres estrellas según el INEI (2014), registran un promedio de permanencia de 1,7 días en promedio, con una tasa neta de ocupación de habitaciones ligeramente creciente entre 2011 (37,1%) y 2013 (38,1%).

Aunque la categorización de hoteles en el Perú genera cierta desconfianza, la situación se torna preocupante porque los organismos competentes aún contando con las facultades para ejercer el control de los establecimientos, no cuentan con los medios ni los recursos suficientes para ejercer tales facultades y exigir el cumplimiento de la normatividad vigente.

Al respecto, si se tiene en cuenta las dimensiones de calidad acotadas por Zeithaml y Bitner (2002), la *seguridad* aparece como determinante de la calidad en el sector turístico y que es necesario e importante tener en cuenta para otorgar la categorización en el caso particular de los hoteles, se explica el nivel de incertidumbre que genera la categorización en el ámbito de estudio.

Entre otros factores determinantes de la calidad del servicio turístico, según Ramírez (2004) existe una deficiencia muy marcada en cuanto a la *confiabilidad* y la *empatía*; pues el turista en lugar de recibir buen trato y consideración, percibe y recibe, especulación y abuso por parte del personal que presta servicios turísticos incluyendo los servicios ofrecidos por los hoteles y de la colectividad en general, lo cual genera una mala imagen del destino turístico.

Por su parte, para Briceño (2000) la hotelería es un producto intangible que se resume en personas atendiendo a otras personas, sea cual sea la categoría de hotel, la excelente atención proporcionada a otros seres humanos depende en gran parte del capital humano con que cuente el establecimiento, donde la capacidad de gestión se ve reflejado en la calidad del servicio prestado y, a su vez, la permanencia, retorno y recomendación del visitante.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que en la actualidad, los clientes son cada vez más exigentes y críticos, producto de la globalización y constantes innovaciones, debido a que la tecnología es cada vez más sofisticada y la rivalidad entre los competidores que paulatinamente se va incrementando. Por lo tanto, los hoteles clasificados como confortables y con determinada categoría pueden perder tal condición, debido a que con el transcurrir del tiempo estos no han mejorado en cuanto a sus servicios ofertados a la par de la exigencias del cliente, de allí que en el sector hotelero el huésped es el barómetro de la calidad del servicio y del destino turístico, por lo cual es pertinente contar con información que permita analizar cómo se encuentra la relación de los estilos de liderazgo y la calidad del servicio hotelero desde el punto de vista del huésped, como aspecto indispensable para mejorar la calidad del servicio.

Si bien en el escenario actual el departamento de San Martín se viene posicionado en el mercado turístico, como destino preferido de observadores de aves, de orquídeas o por el termalismo, hace que San Martín esté ante la mirada del país e incluso del mundo. En tal sentido, todos los actores involucrados en la actividad turística, asociaciones gremiales, DIRCETUR y población en general, están llamados a este compromiso para facilitar eficazmente este proceso.

En este contexto, siendo un aspecto importante la capacidad de gestión que tiene el responsable de cada empresa involucrada con el turismo, se percibe que las

empresas que brindan servicios turísticos reflejan escasa competitividad en cuanto a la calidad de sus servicios y sin duda esto es consecuencia de la inadecuada selección del personal para los cargos debido a que muchos de los empresarios prefieren ejercer ellos mismo, o designar los puestos por amistad o familiaridad, mas no por la calificación o por el desempeño profesional, lo cual sin duda, repercute en los estilos de liderazgo de las empresas y hoteles de tres estrellas del Alto Mayo.

En cuanto a los problemas más notorios en los hoteles de tres estrellas del Alto Mayo, y considerando que existen hoteles que han perdido la categoría asignada, se puede mencionar que subsisten las deficiencias con respecto a la infraestructura, al trato en la recepción del turista, así como del recurso humano no especializado, escaso control de calidad en los establecimientos y falta de concientización de la actividad en las comunidades receptoras e intermediarios.

Por lo mencionado, el problema se formula en los siguientes términos: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la calidad del servicio prestado en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo?

1.2. Justificación del problema

Dado el auge del turismo en el Alto Mayo, el conocimiento del liderazgo y manejo empresarial permitirá optimizar los recursos, lo cual facilitará a su vez la identificación de las falencias en la prestación del servicio de hospedaje, tanto en el ámbito directivo como operativo, beneficiando así a todos los inversionistas y a la población en general, puesto que la actividad turística genera efectos directos y un efecto multiplicador que alcanza a otros sectores. Asimismo, a partir de los resultados de la investigación, se podrán diseñar, planes de mejora respecto a la calidad en la prestación de servicios en hoteles.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la calidad del servicio prestado en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo.

1.3.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar los estilos de liderazgo aplicados en los hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo.
- 2) Evaluar la calidad del servicio prestado en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo.
- 3) Evaluar el nivel de significancia entre los estilos de liderazgo y la calidad de los servicios prestados.
- 4) Determinar los factores que influyen en la relación de los estilos de liderazgo y la calidad de los servicios prestados.

1.4. Limitaciones de la investigación

Entre los obstáculos que enfrenta el presente estudio para una mayor extensión y profundidad, se tiene la escasa disponibilidad y poco actualizada información estadística, respecto a los indicadores e índices de ocupabilidad hotelera en los establecimientos del departamento de San Martín en general y del Alto Mayo en particular.

1.5. Hipótesis:

Los estilos de liderazgo influyen significativamente en la satisfacción del cliente, como expresión de la calidad del servicio prestado en los hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

En relación a la caracterización de la calidad de los servicios prestados por las empresas de Alojamiento Turístico del Estado Barinas -Venezuela, se determinó que el orden de importancia que los huéspedes le atribuyeron a cada una de las dimensiones de la calidad de los servicios es: en primer lugar con un 23,3% elementos tangibles (aparencia, limpieza y modernidad de instalaciones físicas, apariencia y pulcritud del personal, así como la dotación de accesorios para la comodidad del huésped); en segundo lugar se encuentra la dimensión de fiabilidad (habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa) con un 22,6%; en tercer lugar con 21,5% se ubica la dimensión de seguridad (referida al conocimiento y atención mostrado por los empleados de los hoteles y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al huésped); el cuarto lugar lo ocupa la dimensión de capacidad de respuesta (disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los huéspedes y proporcionarles un servicio rápido), con un 18,2%, y en quinto lugar con 14,3% la dimensión de empatía (atención individualizada que el hotel ofrece a cada huésped) (Barrios Montilla, 2012).

En el Perú la actividad turística mantiene una tendencia creciente y en concordancia con lo referido por Moreno, M. y Coromoto, M. (2007) en alusión a lo expresado por Francesco Frangialli (Secretario General OMT, 2006), el turismo

mantiene la economía mundial “en movimiento”, siendo la primera partida del comercio internacional, dando empleo a millones de personas, por su carácter multisectorial, y se ha mantenido tenazmente hasta la fecha; incluso, el turismo, en las últimas décadas ha configurado la geografía, demografía, economía y aspectos socio-culturales en muchas regiones del mundo. (Benavides Chicón, 2012).

Por otra parte, según la OMT (1998) la formación de los recursos humanos con habilidades turísticas específicas asegura el desempeño profesional alto y el cumplimiento de objetivos establecidos por la empresa. En el estudio de competitividad del sector turismo a través del Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (2011) a cargo del Foro Económico Mundial (FEM) los recursos humanos del sector turístico, dependen de las políticas de los gobiernos regionales y locales que en muchos casos cuando están a cargo de recursos humanos calificados repercute positivamente en la competitividad turística. Lo que deberían tener en cuenta los empresarios al momento de contar con el capital humano idóneo.

En la actividad turística el servicio de alojamiento es un componente fundamental, junto a los servicios de recreación, transporte, comunicaciones y restauración (Álvarez, Díaz y Álvarez, 2001), la duración de la estadía depende de la cantidad y tipo de servicios turísticos ofrecidos, el número de visitantes dispuestos a pernoctar en la ciudad, que a su vez actúa como efecto multiplicador con familiares y amigos en sus lugares de procedencia. Es decir, la duración de la estadía determina que el visitante utilice y disfrute de otra clase de servicios que componen la actividad turística (recreación, restauración y comercio).

Así también para Briceño (2000), la importancia de las empresas hoteleras en la actividad turística, se presenta porque muchos hoteles no son simples sitios para dormir o pernoctar, sino que son considerados como atractivos turísticos, los cuales incluyen gran variedad de servicios como restauración, comercio, recreación

(discotecas, piscinas, saunas y otros), comunicación y transporte, es decir, logran agrupar y combinar todos los componentes de la actividad turística. (Robbins y Coulter, 2010).

Por ello, según Oreja (2000) el servicio de alojamiento constituye un soporte estratégico de gran importancia en la actividad turística y, el conocimiento de su situación actual es vital para determinar y abordar los problemas de toda la actividad turística. (Benavides Chicón, 2012).

2.2. Bases teóricas

2. 2.1. Gestión

Según Münch, Lourdes (2010) la administración ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad, desde el punto de vista de la autora en general, administración y gestión significan lo mismo (management=gestión). Refiere que el diccionario RAE define gestión como el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado; otra acepción de gestión dice que es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y conjuntos de una organización. Y en concordancia con sus afirmaciones en la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. Por lo que mediante una adecuada aplicación de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo en base al establecimiento de principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia. (Münch, Lourdes, 2010).

Para De la Parra Paz (1995), las empresas tienen que hacer hincapié en los servicios que consiguen el afecto de sus clientes y que se traducen en su patrocinio continuado. La lealtad de los clientes aumenta cuando estos esperan y reciben ciertas recompensas, que pueden ser transacciones rápidas, atención, fiabilidad, cohesión o incluso excitación. Ofrecer productos o servicios carece de sentido si no hay una clara comprensión de las necesidades a satisfacer. Según Arenas, A. (2009) la calidad es considerada como uno de los principios de la actividad turística: “El Estado, en coordinación con los distintos actores de la actividad turística, debe promover e incentivar la calidad de los destinos turísticos para la satisfacción de los turistas, así como acciones y mecanismos que permitan la protección de sus derechos (Art. 3, acápite 3.6 de la Ley General de Turismo).

Según Baez (2005) la **calidad** es el conjunto de propiedades de un servicio tanto conductuales (presentación personal, cortesía, actitudes) como técnicas (infraestructura, sistema de trabajo, procedimientos), que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades de un cliente. Luego, la calidad de un servicio depende de tres elementos: clientes, sus necesidades y la aptitud para satisfacer tales necesidades.

El concepto de la “Calidad” ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que se conoce por “Calidad Total”, o también denominada “Excelencia”. Inicialmente, el enfoque era hacia la calidad del **producto**, después hacia los **clientes** y luego, hacia todos los **grupos de interés** de la organización (clientes, accionistas, planilla, proveedores y sociedad en general). El enfoque, por tanto se ha ido ampliando progresivamente, en consecuencia “Calidad Total – Excelencia” es una estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés (Euskalit – Fundación Vasca para la Excelencia).

De entre los expertos, se puede destacar los aportes de Walter Shewhart conocido como el ciclo de mejora PDCA (siglas de *Plan*= Planificar; *Do*= Hacer; *Check*= Revisar y *Adjust*= Ajustar), acciones que se realizan a nivel individual y de organización. En la actualidad, la “Calidad Total” es el compendio de las “mejores prácticas” en el ámbito de la gestión de organizaciones, que se les conoce como los ocho “Principios de la Calidad Total – Excelencia: 1) Orientación hacia los resultados. 2) Orientación al cliente. 3) Liderazgo y coherencia en los objetivos. 4) Gestión por procesos y hechos. 5) Desarrollo e implicación de las personas. 6) Aprendizaje, innovación y mejora continuos. 7) Desarrollo de alianzas, y 8) Responsabilidad social.

2.2.1. Modelos de Gestión de Calidad Total – Excelencia.-

El desarrollo de la “Calidad Total” a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. En la Tabla.1 se presentan los 4 modelos de Excelencia más difundidos, junto con los organismos que los gestionan. A pesar de las peculiaridades de cada uno de ellos, en todos están presentes los ocho “Principios básicos de la Calidad Total – Excelencia”. Una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno, al tiempo que se enriquece con los aporte de otros expertos. (Pola, Ángel 2009).

Tabla 1: Modelos de Gestión en la administración de las empresas

Modelo	Creación	Gestionado por	Web
Deming	1951	JUSE Japón	www.juse.or.jp
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el premio de calidad	www.baldrige.com
EFQM	1988	European foundation for quality management	www.efqm.org
Modelo iberoamericano	1998	Fundibeq	www.fundibeq.org

Fuente: Euskalit – Fundación Vasca para la Excelencia

De los modelos mencionados, el que tiene que ver con la investigación que se pretende realizar es el European Foundation for Quality Management (EFQM), que se basa en la siguiente premisa:

*“Los **Resultados Excelentes** en el rendimiento general de una organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un **Liderazgo** que dirija e impulse la **Política** y **Estrategia**, que se hará realidad a través de las **Personas** de la organización, las **Alianzas y Recursos** y los **Procesos**”.*

El Modelo Europeo de Calidad EFQM se compone de 9 Criterios:

- 5 Criterios “Agentes facilitadores”: 1) Liderazgo, 2) Personas, 3) Política y Estrategia, 4) Alianzas y Recursos y 5) Procesos.
- 4 Criterios “Resultados”: 6) Resultados en los Clientes, 7) Resultados en las Personas, 8) Resultados en la Sociedad y 9) Resultados Clave.

Es importante recordar que el Modelo EFQM también adopta el ciclo Deming PDCA, lo ajusta a su modelo añadiéndole matices y lo denomina lógica “REDER”, siglas que representan: **R**esultados, **E**nfoque, **D**espliegue, **E**valuación y **R**evisión. Considerando que el éxito de una empresa siempre está a cargo de un responsable para la administración quien debe estar capacitado para afrontar la responsabilidad donde demuestra su liderazgo y es allí donde surgen los estilos de liderazgo en la gestión de una empresa. En este contexto esta investigación profundiza su estudio en los estilos de liderazgo los cuales se describen a continuación. (Arenas, Anny 2009)

En base al modelo europeo de calidad EFQM, uno de los primeros criterios de agentes facilitadores es el **Liderazgo**, se profundizó el estudio sobre los estilos de liderazgo donde se encontró que según Much. L. (2010) en la gestión de una empresa la etapa de Dirección y Liderazgo es fundamental que todas las personas

que no se distingan por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir un negocio deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder.

Para Días (2012) en concordancia con Much (2010) las cualidades que debe desarrollar un líder son:

Conocimientos tecnológicos. Es indispensable un amplio conocimiento del área, de las funciones, del producto y/o servicio de la empresa a dirigir, ya que difícilmente se podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y motivación del personal si no se domina el ámbito de trabajo en el que se desarrolla la función directiva. Por otra parte, es imprescindible mantenerse actualizado para mejorar la calidad del producto o servicio.

Conocimientos administrativos. La aplicación del proceso administrativo es primordial para afrontar la globalización. Ishikawa, padre de la calidad total, opina que “la calidad empieza con educación y termina con educación”. Obviamente la preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y relacionarse con el personal.

Competencias personales. Los resultados de diversas investigaciones al respecto, concluyen como cualidades más sobresalientes del líder:

- **Visión.** Los grandes líderes están apasionados y comprometidos con una visión que confiere sentido y dirección a sus seguidores. Guiar, impulsar y alcanzar son acciones características de un líder con visión, si no existe una visión no existirá un enfoque claro y consistente hacia dónde dirigirse. La visión con trascendencia es una de las mayores responsabilidades de los líderes.
- **Autocontrol.** Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad para inspirar confianza a los subordinados. El dominio de uno mismo implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y tener la capacidad moral para ejercer la autoridad.
- **Seguridad en sí mismo.** La confianza en sí mismo nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo.
- **Creatividad e iniciativa.** Una característica primordial en el líder es la iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del empresario se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.
- **Sentido común.** Si algo necesita un ejecutivo es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes para establecer estructuras sencillas y realizar todas las funciones del dirigente.
- **Actitud positiva.** El optimismo va de la mano con una actitud positiva, lo que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás.

Un jefe déspota y pesimista raramente conseguirá el apoyo de su gente. Uno de los factores motivadores más sencillos y gratuitos es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de cordialidad y confianza.

- **Sinceridad, justicia y lealtad.** La lealtad, la confianza y la sinceridad de los empleados son valores indispensables para el éxito de la empresa, que deben ser ejercidos por el líder en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores y los clientes internos y externos. Una conducta sincera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa.

Asimismo, Much. L. (2010) refiere que existen diversos estudios acerca de liderazgo que muestran una serie de patrones comunes de comportamiento en los líderes, cuya actuación puede variar en forma considerable de una situación a otra. Entre las teorías acerca de los estilos de liderazgo, destaca la de Blake y Mouton, quienes, a raíz del estudio de los estilos de liderazgo en cientos de organizaciones, determinan la dinámica en los estilos de liderazgo por medio del *Grid* gerencial.

Como se observa en la Figura 1. en el modelo *Grid*, existen dos intereses básicos en todo dirigente, uno es la producción o los resultados y otro son las personas que lo rodean, ya sean jefes, colegas o subalternos. El interés por las personas corresponde al eje vertical del *Grid* y el interés por los resultados aparece en el eje horizontal. En ambos ejes existen 9 puntos en donde el número nueve corresponde al grado más alto y el 1 al más bajo.

La autora señala que de acuerdo con Blake y Mouton predominan cinco estilos básicos de dirección, aunque existen 81 formas de dirección en total, que son el número de rejillas que tiene el *Grid*. Los cinco estilos son predominantes aunque no únicos, ya que éstos pueden manifestarse solos o combinados. A continuación se presenta la descripción de los 5 estilos de liderazgo más relevantes:

1. En el extremo inferior derecho del *Grid* se encuentra el **estilo 9.1 o autocrático**, caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. El **directivo 9.1** resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y a la larga en rebeldía.
2. En el extremo opuesto del *Grid*, el izquierdo superior, se encuentra el **estilo 1.9 o paternalista**, que hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Por lo general, el **directivo 1.9** considera que proporcionarle toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal, sin medidas de control, será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad. Sin embargo, la psicología y la experiencia demuestran que el hombre es un ser insatisfecho, y que en la medida en que se le otorguen satisfactorios materiales, crecerán sus necesidades y considerará que la empresa tiene la “obligación” de concederle cada vez mayores estímulos para producir. Bajo este patrón los miembros de la empresa están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son muy pobres.
3. El **estilo 1.1 o burócrata**, que aparece en el extremo inferior izquierdo, corresponde al dirigente que no se compromete. El **directivo 1.1** no tiene interés ni por la gente ni por los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y para evitar situaciones de controversia y desacuerdos. Obviamente, el **directivo 1.1** obtiene los índices de productividad más bajos de todos los estilos; el personal se torna indiferente, flojo y poco productivo.
4. El **estilo 5.5 o demócrata**, es el “hombre organización”, es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. El **estilo 5.5** promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al ser una negociación la relación jefe-subordinado, nunca se logra el compromiso total.
5. El **estilo 9.9** es la manera más adecuada para lograr la máxima productividad. Se distingue por un alto grado de interés por los resultados unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la empresa y la ciudadanía hacia la consecución de las metas. El **estilo 9.9** promueve óptimas condiciones en las relaciones humanas y en los resultados, propiciando una cultura organizacional que trata a los individuos como adultos, mediante la creación de un trabajo significativo que los compromete a lograr productivamente los objetivos de la empresa, mismos que se identifican con los propósitos de productividad y calidad de vida. De esta manera se combinan las necesidades organizacionales con las del personal.

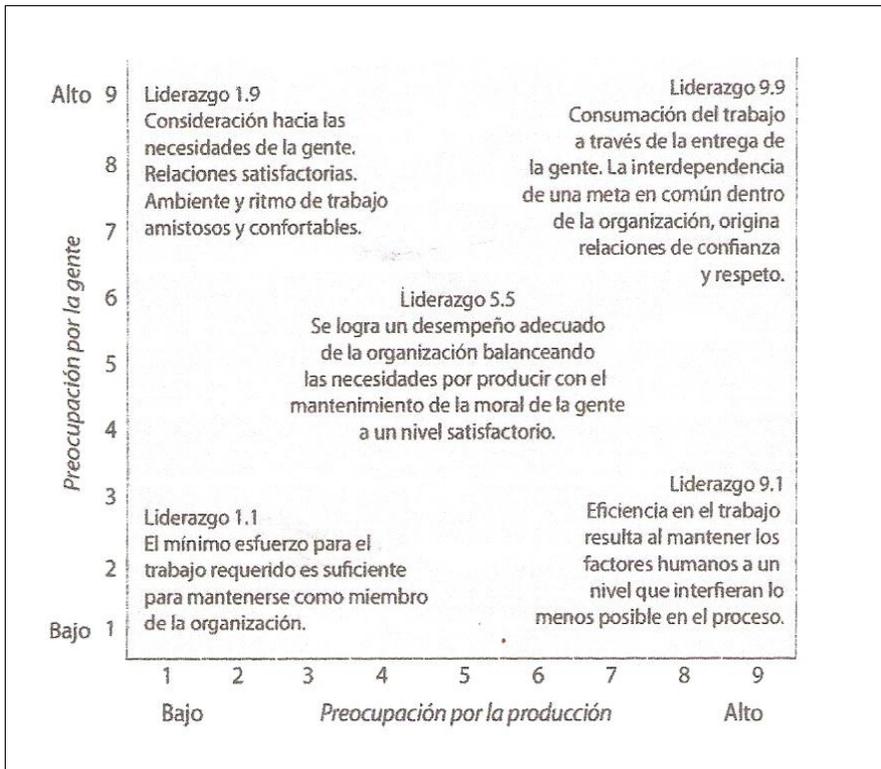


Figura 1: Modelo Grid. Fuente: Fernández Arena. José A. el proceso administrativo Herreró México 1990 actualizado por Lourdes Much 2010.

Finalmente la autora subraya que en una empresa pueden coexistir varios estilos de dirección, confiriendo así características inherentes a la empresa. Lo verdaderamente importante del *Grid* gerencial es que ayuda a los directivos a determinar su estilo de liderazgo y, presentando la alternativa 9.9 como un medio para lograr la excelencia. Desarrollar este estilo requiere, por supuesto, desarrollar habilidades directivas por medio de capacitación y experiencia.

2.2.1.1 Modelos para el Control de Gestión Hotelera

En este acápite se presentan algunos aportes relevantes tales como:

Propuesta de Amat Salas (1992).- En el diagnóstico de la situación económico-financiera del hotel, Amat Salas 1992 citado por Ferrer y Gamboa (s.a.), se enfoca en las propuestas tradicionales de análisis de los Estados Financieros. El énfasis en el aspecto financiero y el enfoque en los criterios de eficiencia y, de manera somera, en el de cobertura, deja de lado criterios como los de calidad y oportunidad, cuya medición es determinante en organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, como es el caso de los establecimientos hoteleros. Además, la evaluación de la gestión hotelera no debe limitarse a la medición del desempeño de la Gerencia de Control Financiero, y al análisis parcial de la Gerencia de Mercadeo y Ventas y de Alimentos y Bebidas; pues si bien esta última, conjuntamente con la de Habitaciones, son las unidades responsables de los servicios prestados por los hoteles y por ende centros de utilidad, ellas dependen de las secciones auxiliares: Gerencias de Personal, Mantenimiento y Seguridad. (Chávez Príncipe, 2012)

Propuesta de Gallego (1987).- Gallego (1987) recurre al control presupuestario para concretar en él los planes de un ejercicio económico (presupuesto) y tomar las medidas correctivas necesarias, con base en el grado de cumplimiento de esos planes, determinado mediante el cálculo de desviaciones, márgenes y ratios. Los presupuestos son tomados como punto de partida para el control de gestión hotelera (control presupuestario), complementado con indicadores financieros y no financieros (control no presupuestario). (Chávez Príncipe 2012)

La mayoría de los indicadores propuestos por Gallego (1987) son medidas de eficiencia dirigidas básicamente a evaluar el desempeño de las Gerencias de Habitaciones y de Alimentos y Bebidas, de manera indirecta la Gerencia de Mantenimiento, y la Gerencia de Personal en términos de la composición de la plantilla de trabajadores y el nivel de ausentismo.

Esta propuesta incluye índices para evaluar la situación económica de los establecimientos de hospedaje en las áreas de ingresos, costos y gastos, y omite la mayoría de los indicadores financieros tradicionales necesarios para conocer el estado de la salud financiera del hotel, responsabilidad de la Gerencia de Control Financiero, puesto que el autor hace referencia a “los más importantes y comunes a cualquier empresa”: El énfasis en los denominados “datos estadísticos” como fuente de información sobre la gestión hotelera, dejando de lado los índices financieros, no permite una visión global del desempeño organizacional.

Gestión Integral de la Calidad, es el conjunto de actividades enfocadas a planificar, organizar y controlar la calidad de una empresa que debe plasmarse en un Sistema de Calidad. Algunos *tips* para la Gestión Integral de Calidad son: 1) Desarrollar la política de calidad de la empresa. 2) Elaborar el manual de procedimientos por áreas y/o tareas. 3) Establecer la calidad como un valor corporativo. 4) Capacitar y concientizar a los colaboradores sobre la calidad en los servicios. 5) Asignar una persona responsable de la supervisión del cumplimiento las Buenas Prácticas en las diferentes áreas y niveles. donde los principios centrales de un sistema de calidad son:

1. Enfoque al cliente dado que es él quien califica los servicios recibidos. Resulta relevante conocer aquello que más valora y le produce satisfacción para focalizar esfuerzos. Asimismo, determinar aquello que no es de su agrado para modificarlo o adaptarlo. El desarrollo de la sensibilidad ante las necesidades de los clientes es fundamental en la empresa. (Evans y Lindsay, 2000).
2. Liderazgo, ya que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían lograr y mantener un ambiente interno en el cual, los colaboradores puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Participación y trabajo en equipo buscando la cooperación y aporte de todas las áreas en la empresa. La importancia del sistema de calidad y sus implicaciones deben ser comprendidas por cada miembro de la empresa mediante un proceso de capacitación. Es esencial lograr motivar a los colaboradores e incentivarlos a expresar sus sugerencias respecto al servicio premiándolos; puesto que son ellos quienes en la práctica observan las deficiencias o errores del mismo. Muchas empresas han descubierto que se puede alcanzar un efecto coordinado de todo el personal de una unidad operativa si no se dan recompensas a las personas individualmente sino a las áreas de trabajo.
4. Enfoque del sistema para la Gestión: identificar, entender y gestionar los procesos identificados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
5. Mejora y aprendizaje continuos son interdependientes pues uno se halla en función del otro y viceversa. La búsqueda de reducir los problemas o incidencias durante la prestación de servicios junto a su constante evaluación conlleva a ser flexibles y adaptarse a la necesidad de cambios en todos los niveles.

Según CALTUR (2012) MGE en concordancia con Sosa de la Cruz. C. (2010)

Los clientes además de formarse una opinión general sobre el servicio recibido, son capaces de juzgar sobre sus elementos o atributos generales. Los atributos de calidad son los “componentes” del servicio recibido que el cliente valora de forma especial y puede percibir con claridad por separado. No todos los componentes de un servicio tienen la misma relevancia, ni son valorados igual por los clientes. Se debe investigar el diferente grado de importancia que los clientes asignan a la satisfacción de cada uno de ellos. Las grandes dimensiones de calidad de servicio recogen los siguientes atributos para juzgar la calidad de servicio.

- **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio acordado de forma fiable y cuidadosa: acierto y precisión; ausencia de errores.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición para proporcionar un servicio rápido: rapidez, puntualidad, oportunidad
- **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. Esta dimensión agrupa los siguientes criterios:
 - o **Profesionalismo:** competencia técnica
 - o **Cortesía:** del personal de contacto con el cliente
 - o **Credibilidad:** Creencia, honestidad en el servicio que se proporciona
 - o **Seguridad:** inexistencia de peligros, riesgos o dudas
- **Empatía:** Atención individualizada que se ofrece a los clientes. Esta dimensión agrupa los siguientes criterios:
 - o **Accesibilidad:** Servicio accesible y fácil de contactar
 - o **Comunicación:** Mantener a los clientes informados, así como capacidad de escucha.
 - o **Comprensión del cliente:** Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.
- **Elementos tangibles:** Aspectos de las instalaciones físicas, equipos, personal y material que interviene o utilizado en la prestación del servicio.

Estos son los atributos que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios. Además los usuarios conceden mayor importancia a unos criterios que a otros. De acuerdo con la metodología SERVQUAL, la importancia relativa que los usuarios conceden a estos criterios, en una escala de 100, es: Fiabilidad 32%, Capacidad de respuesta 22%, Seguridad 19%, Empatía 16% y Elementos tangibles 11%.

2.2.2. Normatividad vigente en el Perú

De la normatividad se puede resaltar la Ley General de Turismo (Ley 29408) sobre las obligaciones generales de los prestadores de servicios turísticos (Art. 28), que establece: Cuidar la idoneidad profesional y técnica del personal asegurando la calidad en la prestación del servicio; Facilitar el acceso a los servicios a las personas con discapacidad; Informar al turista sobre las normas de conducta para la preservación del patrimonio humano, natural, cultural y del medio ambiente. La misma ley, en el Art. 29 se refiere a los Derechos de los prestadores de servicios turísticos, precisando: Participar de las actividades de promoción turística; Participar

en la elaboración del PENTUR a través de sus órganos de representación; así como ser beneficiario de incentivos por prácticas de turismo inclusivo y responsabilidad social.

Por otro lado, el Decreto Supremo N° 006-2014-DIRCETUR, sobre el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, en el Art. 27 refiere: mantener los requisitos de infraestructura, equipamiento y servicios, en óptimas condiciones de conservación, presentación, funcionamiento, limpieza y seguridad; y condiciones de servicio y personal deben mantenerse en forma constante. El mismo Reglamento, en cuanto a los Requisitos Mínimos (Obligatorios) para hoteles de tres estrellas.

Asimismo, se tiene el nuevo reglamento, con el objetivo de facilitar la generación de inversiones hoteleras y asegurar los estándares de calidad en la prestación de sus servicios, actualiza las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión del servicio de hospedaje, así como también las funciones de los órganos competentes. Por otro lado, adecúa el procedimiento de clasificación y/o categorización de los establecimientos de hospedajes a las disposiciones sobre simplificación administrativa vigentes.

Sobre la supervisión de los locales, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, como órgano competente tiene la facultad de efectuar de oficio, o a pedido de parte interesada o de terceros, las visitas de supervisión que sean necesarias para verificar las condiciones, requisitos, servicios mínimos y demás disposiciones del reglamento.

Además se cuenta con el Manual Buenas Prácticas (MBP) de Gestión de Servicios en Establecimientos de Hospedaje donde están las directrices de las *formas de hacer* que permiten optimizar la gestión de recursos y contribuir a la mejora continua de los servicios que se brindan en los establecimientos de hospedaje, mediante la aplicación de parámetros de calidad en la infraestructura,

equipamiento y en los servicios, tiene como finalidad orientar a las empresas en cuanto a la implementación de un sistema de calidad y sus beneficios. Como herramienta metodológica práctica y de fácil aplicación según el contexto de cada empresa, busca la satisfacción del cliente y el incremento de la productividad.

El servicio hostelero tiene la particularidad de depender directamente del componente humano, en función a la tipología de la empresa, la naturaleza de los servicios y las características del cliente (Evans, J. y Lindsay, W., 2000). Un sistema de calidad se formula e implementa con el objetivo de alcanzar la estandarización y optimización de los servicios, que se refleja en la identificación de procesos y uso de manuales de procedimientos que contribuyen a mantener un orden y organización en las diferentes actividades de la empresa.

Según CALTUR (2012) el MBP contempla estándares para las empresas de alojamiento los mismos que se describen a continuación.

1. Calidad y atención al cliente

1.1 Administración

- Se ha establecido la misión, visión y objetivos de la empresa.
- La empresa ha identificado sus áreas y cuenta con un organigrama.
- Todo el personal conoce y está involucrado con la misión y visión de la empresa.
- La empresa ha definido y documentado los procesos, requisitos y estándares del servicio.
- La empresa ha identificado las formas en que el cliente se pone en contacto, así como sus necesidades y expectativas.
- La empresa ha establecido una estrategia para medir la satisfacción del cliente con el servicio recibido.
- La empresa mantiene un sistema de tratamiento de quejas y reclamos.
- La empresa mantiene el seguimiento al cliente antes, durante y después del servicio.
- La empresa documenta el perfil del personal requerido para la óptima atención al cliente.
- La empresa cuenta con personal profesional, capacitado y con destrezas para atender y comprender al cliente.
- La empresa cuenta con programas de capacitación y entrenamiento del personal.
- La empresa mantiene motivado al personal.

- La empresa contribuye al crecimiento personal de los colaboradores.
- La empresa toma medidas de seguridad relacionadas con el bienestar del cliente y de los colaboradores.
- La empresa participa en eventos culturales, sociales y gremiales de la comunidad.
- La empresa se asegura de que nunca falten insumos y materiales para llevar a cabo la operación del servicio.
- La empresa elabora informes estadísticos, en base a la información de la empresa, para la toma de decisiones.
- La empresa firma convenios con empresas y agencias de viajes a fin de incrementar la demanda del establecimiento.

1.2 Reservas

- El área de reservas cuenta con un libro o formatos de reservas.
- El área de reservas cuenta con un cuadro de densidad para el manejo de la disponibilidad de habitaciones por tipo de reservaciones.
- El establecimiento ha definido una política para la atención a distintos segmentos y tipo de cuentas.
- Las llamadas telefónicas se responden antes de la tercera timbrada.
- El personal de reservas emplea una voz cálida, cordial y clara mencionando el nombre del establecimiento, el propio y mencionando en qué puede servir o ayudar.
- El personal de reservas solicita al cliente información pertinente como el nombre y teléfono del interlocutor antes de brindar información.
- El personal de reservas emplea el nombre del cliente en la comunicación.
- El personal de reservas posee un conocimiento amplio de la oferta del establecimiento.
- La información que se brinda a los clientes es clara y objetiva.
- El personal de reservas asigna las habitaciones de acuerdo con las necesidades del cliente.
- El personal de reservas solicita las garantías para garantizar las reservas y lleva un control de las mismas.
- Cuando la comunicación con el cliente se realiza por e-mail, se deberá responder a la brevedad, brindando información adecuada y con amabilidad.

1.3 Recepción

- La recepción cuenta con un rack numérico o su equivalente, que facilita el manejo de las reservas diariamente.
- La recepción cuenta con un palomar adecuado para el manejo de las llaves de las habitaciones, el cual está ubicado en una zona segura.
- La recepción se ubica en un área apropiada y bien presentada.
- La recepción cuenta con una distribución y mostrador adecuados en altura y dimensión.

- La recepción cuenta con un registro de información de interés para el huésped.
- La recepción cuenta con fichas de registro adecuadas o libro registro, para compilar información del huésped y su estadía.
- Se cuenta con formatos para recibir recados telefónicos.
- La recepción cuenta con un botiquín básico. Se cuenta con personal permanente en la recepción.
- Se cuenta con personal uniformado y presentable en la recepción. A la llegada de los huéspedes se brinda asistencia con el equipaje, verificando que no quede nada en la movilidad.
- El personal de recepción atiende de forma inmediata al cliente.
- El personal de recepción saluda cordialmente y hace contacto visual.
- El personal de recepción brinda un trato formal y respetuoso a los clientes. El recepcionista entregan la ficha de registro o su equivalente al huésped, asistiéndole en su llenado.
- Los recepcionistas solicitan el documento de identidad al huésped para registrarlo.
- El recepcionista brinda información sobre el servicio y de interés al huésped.
- El personal de recepción indica al cliente como llegar a la habitación o lo conduce hasta ella.
- En caso de conducir al cliente hasta su habitación, se le mostrará el camino y se llevará el equipaje.
- En la habitación, ingresa primero el colaborador, encendiendo la luz para recién invitar al cliente a entrar.
- El colaborador muestra la habitación y el funcionamiento de los equipos al cliente.
- El colaborador coloca el equipaje en el lugar destinado para tal fin y se despide deseando una buena estadía.
- Los recepcionistas aperturan el folio del huésped y actualizan los room lists y reporte de estado de habitaciones.
- El personal de recepción escucha atenta y respetuosamente al huésped cuando realiza un reclamo, presentan disculpas y le dan una pronta solución.
- El personal de recepción utiliza un lenguaje y tono de voz adecuados en la conversación con los clientes.
- Existe un proceso de control de firmas y verificación de los consumos y precios cargados al huésped.
- Los consumos de las áreas internas se registran por separado y quedan documentados.
- Se realiza el reporte de producción e ingresos y se controla los ingresos en efectivo y tarjeta u otra forma de pago.
- Se lleva un control diario de las llamadas telefónicas.
- El personal de recepción verifica con el cuartelero el estado de las habitaciones a la salida del huésped.
- El personal de recepción tienen los vales de consumo del huésped listo y ordenado para ser revisados.
- El personal de recepción entrega sin errores y con prontitud la cuenta del huésped.

- El personal de recepción asiste con el equipaje el huésped a su salida del establecimiento.
- El personal de recepción se despide amablemente de huésped, agradeciendo su estadía y deseándole buen viaje.
- En la recepción se cuenta con reportes de estado de las habitaciones.
- El personal realiza el control de llaves y del control remoto de cada una de las habitaciones.
- El personal de recepción maneja un libro de ocurrencias, manteniéndolo al día.
- El personal de recepción no brinda información del cliente a terceras personas.
- Los cambios de habitaciones sólo se harán previa información y autorización del cliente, asegurándose de no dejar nada en la anterior habitación.
- El personal de recepción realiza un trabajo en equipo con las demás áreas del establecimiento.
- La recepción cuenta con un ambiente para la custodia de equipaje.
- Se posee un sistema que permita controlar el depósito y entrega de equipaje.
- En la recepción se cuenta con formatos (hojas de liquidación) para registrar los ingresos y egresos por turno.
- El personal de recepción de salida pone al tanto al turno entrante de todas las novedades, además de hacer la entrega y arqueo de caja.
- Al terminar el turno, el personal de recepción ordena su área de trabajo.

1.3 Housekeeping

- El establecimiento cuenta con oficios suficientes distribuidos por pisos.
- El establecimiento cuenta con carritos de limpieza.
- Los oficios y carritos de limpieza cuentan con controles de inventario definidos.
- La limpieza de habitaciones y áreas comunes se programarán en horarios que causen menos molestia a los huéspedes.
- El personal cuenta con uniforme adecuado para la actividad y en buenas condiciones.
- El personal presenta una imagen aseada.
- El personal cuenta con implementos de seguridad para realizar su trabajo.
- El encargado del área elabora reportes de la limpieza de habitaciones, contrastando con el reporte de recepción.
- El personal tiene asignado un número adecuado de habitaciones para la limpieza.
- El personal toca tres veces a la puerta antes de entrar a la habitación.
- El personal emplea una técnica y tiempo preestablecida para la limpieza de habitaciones según tipo y ocupabilidad.

- En caso de que el huésped llegue a su habitación cuando se está haciendo la limpieza, el personal debe preguntar si desea que se continúe o la hora en la cual se puede continuar.
- El personal saluda con amabilidad a los clientes que encuentra en las habitaciones y pasadizos.
- El personal cuenta con un registro de objetos olvidados.
- El personal limpia las habitaciones en forma segura empleando los suministros necesarios.
- El personal coloca la ropa sucia de cama en un lugar especial.
- El personal emplea suministros adecuados para la limpieza del baño.
- El personal realiza la reposición de los suministros de huésped así como de las toallas.
- El personal limpia las zonas visibles y no visibles de la habitación incluidos el mobiliario y equipos.
- Al concluir con la limpieza de la habitación se reporta a recepción.
- El personal utiliza señalizadores para indicar el trabajo en áreas públicas.
- El personal manipula los productos de limpieza y desinfección en forma segura y apropiada.
- Existe un inventario y control de ropa de cama.
- Existe un reporte de control de lavandería para la entrega de ropa del huésped.
- Se emplean atomizadores para reducir costos.
- El personal reporta las averías para su pronta solución.
- Se llevan a cabo actividades de limpieza profunda cada cierto tiempo, previa programación.
- Mantiene una estrecha comunicación con recepción.

1.4 Alimentos y bebidas

- Existe un sistema de producción organizado y claramente establecido.
- El personal de producción respeta las normas sanitarias sobre manipulación de alimentos.
- Los equipos de producción y conservación de alimentos están en buen estado y en funcionamiento.
- Se presta atención a la presentación de los platos terminados.
- La sección de producción se mantiene limpia y ordenada.
- Existe un control de inventarios y un sistema de almacenamiento.
- Se cuentan con recetas estándar, las que son consideradas para la elaboración y presentación de los platos.
- El personal cuenta con los implementos de seguridad e higiene.
- El personal tiene un uniforme adecuado y en buenas condiciones.
- El comedor presenta condiciones adecuadas de limpieza.
- Los equipos del comedor están en funcionamiento.
- El mobiliario del comedor está en buenas condiciones y limpio.
- El montaje de mesas se realiza siguiendo un procedimiento preestablecido y de acuerdo al tipo de servicio a prestar.
- El personal del comedor tiene una presentación adecuada.
- El personal del comedor emplea fórmulas de cortesía para el recibimiento y acomodo del cliente.

- El personal emplea comandas para la toma de pedidos.
- El personal conoce la oferta del día y es capaz de describir las características de los platos al cliente.
- Los pedidos se entregarán en un tiempo que no supere los 20 minutos.
- Para los servicios a la habitación se tocará la puerta, se saludará amablemente, se depositará el pedido en un lugar adecuado y se informará al cliente como debe proceder para que se recoja el servicio, se despedirá amablemente.

1.5 Mantenimiento

- Existe un control de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e instalaciones del establecimiento.
- Existe un proceso claramente definido para el reporte de fallas o desperfectos de los equipos o instalaciones.
- Las tareas de mantenimiento deberán hacerse en horarios en los que se afecte lo menos posible a los clientes.

1.6 Aprovisionamiento

- Se identifican los requerimientos de productos e insumos de cada área del establecimiento.
- Existe un almacén ordenado y dividido por secciones para abastecer al establecimiento.
- Se cuenta con registros para el control de ingresos y salidas de productos.
- Se cuenta con un registro de proveedores para los productos que adquiere el establecimiento.
- Se cuenta con un proceso definido para la compra de productos.
- Existe un proceso de porcionamiento de los productos previo a su almacenamiento.

Por otro CALTUR (2012) considera que la única manera de determinar si la gestión de una empresa es de calidad, es a través de evaluaciones periódicas y permanentes en base a normas o estándares de calidad, y a partir de los resultados obtenidos planificar y aportar medidas que contribuyan al mejoramiento y aseguramiento de la calidad. Yepes (1998) El control de la calidad mediante la inspección puede ser el primer paso cuyo objetivo sea impedir que al cliente se le proporcione productos o servicios inadecuados. En este sentido, se asumen planteamientos de gran trascendencia tales como la adopción de un conjunto de especificaciones que han de medirse, examinarse o verificarse de forma metódica. La inspección presenta ventajas si, por un lado, las especificaciones son

incuestionables atributos de calidad, es decir parámetros medibles de aptitud al uso, y por otro, si existe un sistema retroalimentado que interviene en el proceso de mejora de los productos y servicios. (p.7). Toda evaluación deberá considerar además del cumplimiento de los estándares establecidos por el sector, las expectativas y las percepciones que el cliente tiene sobre el servicio, ya que todo el esfuerzo que haga la empresa en temas de calidad está enfocado a generar satisfacción en el cliente. De la Parra Paz (1995) Hacer medible el servicio: Este punto se enfoca a la imperiosa necesidad de medir las acciones. De hecho cuando se trabaja sin números, resulta extremadamente difícil determinar si se han cumplido las normas; recordemos que si no se puede medir, no se puede mejorar.

El MINCETUR en el Manual de Buenas Prácticas para Establecimientos de Hospedaje (2011) indica “el cliente es la persona sin la cual no existiría el establecimiento” (p. 11), lo cual es una verdad incuestionable, ya que todo tipo de empresa surge por una necesidad en el mercado y si no tiene necesidad que atender definitivamente desaparecerá; en nuestra realidad la demanda por los servicios turísticos está en crecimiento, el problema es que no siempre se busca satisfacer las necesidades de los clientes, siendo la situación de muchas empresas el desconocimiento de lo que el cliente espera recibir, por lo cual el servicio ofrecido nunca estará alineado con lo que el cliente espera y como consecuencia se tendrá una escasa competitividad de las empresas del sector. Para De la Parra Paz (1995) los objetivos del conocimiento del cliente consisten en determinar las características del producto o servicio, que son más definitivas para la aceptación del mismo por parte del cliente (p.76). Satisfacción de los usuarios o cliente es toda aquella persona que adquiere y hace uso de un producto o servicio; en el plano de la actividad turística, al usuario se le denomina turista y dependiendo del tipo de servicio que adquiera este puede ser denominado como huésped si es que adquiere

el servicio de alojamiento, comensal si se trata de un restaurante y pasajero en el caso de las empresas de transporte o las agencias de viajes; en cada uno de los casos es indispensable que la empresa busque satisfacer plenamente sus expectativas sobre el servicio. Por lo tanto, determinar las necesidades de los clientes o usuarios del servicio no es una tarea compleja ni mucho menos costosa; en realidad requiere de decisión y la selección de la técnica que más se ajusta a las necesidades de la organización; estas técnicas pueden ser entrevistas con algunos de los clientes, el empleo de formatos que son llenados por los usuarios luego de recibir el servicio y buzón de sugerencias, por indicar algunos.

2.3. Definición de términos

Administrador: Persona que, dentro de la empresa, tiene como principales funciones plantear planes de acción y desarrollar estrategias, efectuar diagnósticos, medir resultados y solucionar problemas.

Ambiente laboral adecuado: Lugar físico donde los empleados llevan a cabo sus funciones y que debe poseer las comodidades e implementos necesarios para un buen desenvolvimiento laboral y aumento de la productividad.

Atención al cliente: [1] Servicios que prestan las empresas para satisfacer las necesidades de sus clientes. [2] Servicios brindados por una empresa en el cual los clientes pueden exponer sus quejas y reclamos, brindar sugerencias o realizar las consultas que desee acerca de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Benchmarking competitivo: Técnica que permite identificar la oferta y procesos de los competidores directos de una empresa a fin de conocer sus mejores prácticas operativas y, de ser posible, implementarlas para mantener o incrementar la satisfacción de los clientes, mejorar el nivel de ingresos o disminuir costos

operativos. Busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

Calidad: Capacidad que posee una empresa para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de sus clientes por un precio determinado. Se mide mediante el grado o nivel de satisfacción del consumidor.

Calificador de Establecimientos de Hospedaje.- persona inscrita en el registro de calificadores de establecimientos de hospedaje y designada por la dirección nacional de desarrollo turístico para emitir informes técnicos sobre reconocimiento de status del establecimiento (MBP).

Capacidad de respuesta.- disposición para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. Es decir, servir eficazmente.

Capacitación del personal: Conseguir que un trabajador sea apto o hábil para realizar alguna tarea específica o mejorar su desempeño.

Categoría. Rango de estrellas establecido por el reglamento a fin de diferenciar dentro de cada clase de establecimientos de hospedaje, las condiciones de funcionamiento y servicios que estos ofrecen. Cumple un papel fundamental como sistema de aseguramiento de mínimos (estrellas hotel, tenedores restaurante, etc.). (MBP).

Certificado de clasificación y/o categorización.- Vigencia de cinco años renovables (Art. 17 Reglamento de Establecimientos de hospedaje). O bien mediante **formato** de calificación y/o categorización, calificada por el órgano competente, se procede a la inspección al establecimiento de hospedaje para verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos; o mediante **informe** técnico de un calificador, que acredite el cumplimiento de los requisitos mínimos según la clase y categoría (inspección prescindible).

Check in.- Registro e ingreso de un cliente al establecimiento hotelero. (Villena, 2007).

Check out.- Hora límite en la que un cliente debe dejar es establecimiento. (Villena, 2007).

Cliente: Toda persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, recibe un servicio y cancela una cifra previamente pactada a cambio del mismo. Es la razón de ser del servicio.

Concepto de Servicio Turístico.- Nuestro servicio al cliente tiene un “foco” de atención muy claro y es el turista. Por ello es importante definir el concepto de servicio turístico. El servicio turístico es el conjunto de recursos o medios tangibles o intangibles destinados a satisfacer las necesidades de los turistas. Los medios tangibles están constituidos por los atractivos, la infraestructura, las instalaciones y los equipos que conforman lo que denominamos el producto turístico. Los intangibles están constituidos por las actitudes que tenemos y las acciones que tomamos, para hacer sentir a nuestros turistas que estamos realmente interesados en satisfacer sus expectativas. (Programa de Mejora de Sistemas de Gestión de Empresas de Servicios Turísticos, MGE)

Competitividad.- Se basa en creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las empresas para lograr mayor aceptación por parte del turista,

Comportamiento organizacional.- Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas.

Comunicación: mecanismo mediante el cual se ofrece información se interactúa con los clientes.

Cultura organizacional.- Cultura organizacional: patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de la empresa.

Desarrollo organizacional.- Esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de control de calidad.

Desempeño.- Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección determinada.

Día hotelero.- Período de veinticuatro (24) horas dentro del cual el huésped podrá permanecer en uso de la habitación, de acuerdo al registro y la hora límite de salida fijada por el establecimiento de hospedaje a efecto de cobrar sin recargo la tarifa respectiva por el alojamiento (MBP).

Diagnóstico cultural.- Es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización,

Diagnóstico.- Análisis organizado de una realidad a los efectos de identificar y priorizar los problemas que se nos plantean,

Dirección por objetivos.- Proceso mediante el cual se determinan y realizan los objetivos a través de la participación de todos los integrantes de la organización (dirección, teléfono, frecuencia de compra entre otros) y registros (información de cada cliente) de interés para la empresa.

Dirección.- Función que se encarga de motivar, guiar, establecer la comunicación más eficaz, así como resolver conflictos.

Eficacia.- Logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización. Es el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Elementos materiales.- materias primas, equipos e instalaciones.

Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal de contacto y material de comunicación.

Empatía.- Facultad de proyectarnos en la personalidad de otros. Anticiparnos a las expectativas de otra persona, ponerse en lugar del cliente para tratar de identificar sus necesidades

Empoderamiento: Proceso que permite a los trabajadores tener mayor control y libertad de sus acciones y decisiones en base a su criterio.

Empowerment.- La eficaz autodeterminación de trabajadores y equipos implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederla a aquellos, en todos los aspectos.

Equipo de trabajo: número determinado de personas que están comprometidas a cumplir con un objetivo común, compartiendo responsabilidades y logros.

Equipo.- Grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.

Estandarización: Desarrollo y aplicación de patrones y medidas para normalizar procesos, bienes o servicios en una empresa en busca de sistematizar resultados.

Estrategia.- Determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Evaluación del desempeño: Proceso cuyo fin es calificar y generar información acerca de la labor de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

Excelencia = calidad mínima exigida + *valor añadido* (Amabilidad del personal, Cortesía, Buen ambiente, Iniciativa, Distinción)

Expectativa del cliente: Esperanza o suposición de obtener un producto o servicio de determinada forma o con ciertas características.

Fiabilidad.- habilidad para realizar el servicio prometido de forma cuidadosa y respetando los tiempos.

Fidelización del cliente.- Lealtad de una persona al consumo de un producto o servicio a una determinada empresa o marca de una forma continua o periódica.

Front office.- Sistema computarizado de una empresa que atiende directamente al público. (Villena, C. 2007).

Gerentes.- Persona a cargo de la gestión y dirección administrativa de la empresa. Debe (i.) Establecer metas de corto y mediano plazo con proyecciones de resultados, (ii). Efectuar evaluaciones periódicas de cumplimiento de los logros alcanzados por departamento, (iii.) Mantener buenas relaciones entre los empleados de los diferentes niveles jerárquicos.

Hotel.- Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Para ser categorizados, los hoteles deben cumplir con los requisitos del Anexo 1 del Reglamento (Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje - MBP).

Huésped.- Persona natural a quien se presta el servicio de alojamiento (MBP).

Imagen Corporativa.- La identidad o percepción que una organización intenta proyectar a sus públicos, ésta debe de ser consistente.

Informe técnico.- Documento emitido por el Calificador de Establecimientos de Hospedaje, en el que se da fe que el establecimiento cumple rigurosamente los requisitos exigidos en el reglamento (MBP).

Infraestructura turística.- Es toda construcción, instalación o servicio para la práctica del turismo que permite operar a la planta turística. Está constituido por sistemas de transporte, puertos, aeropuertos, terminales, señalización, sistema de comunicación, energía eléctrica, equipamiento urbano (Villena, 2007).

Liderazgo: Capacidad de una persona (o grupo de personas) para llevar a cabo un proceso en el cual otras actúan motivadas para el logro o cumplimiento de objetivos

y metas. Capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización.

Manejo de quejas: Parte de las funciones dentro de la atención al cliente que busca brindar la mejor solución posible a un problema planteado por el cliente con respecto al servicio ofrecido.

Manual de buenas prácticas: Conjunto de acciones y medidas que buscan lograr, en aquellos que las adopten en sus operaciones y servicios, resultados eficientes con el uso óptimo de recursos. En turismo, principalmente se han desarrollado manuales de buenas prácticas sostenibles (que incluyen los ejes económicos, socio-cultural y ambientales) y en calidad de los servicios.

Motivación del personal: Habilidad de una organización para generar y mantener en los empleados, de todos los niveles jerárquicos, una actitud positiva acerca de sus labores y logrando una mayor eficiencia.

Motivación.- Proceso que determina la conducta del individuo. Impulso para satisfacer un deseo.

Negociación: Proceso por el cual se busca que las partes, que inicialmente contaban con posiciones opuestas sobre un tema en particular, lleguen a un acuerdo que resulte satisfactorio para ambas.

Niveles de satisfacción: Evaluación del producto o servicio -después de la experiencia- al compararse la expectativa del cliente con lo recibido realmente.

Objetivo.- Es la meta hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización, grupo o individuo.

Ocupabilidad.- Promedio diario, mensual o anual del número de servicios vendidos en el establecimiento. (Villena, 2007).

Oficio.- Lugar donde se ubican los suministros de limpieza, lencería o ropa de cama y demás implementos que facilitan y permiten el aseo de las habitaciones (MBP).

Organización- Función que se encarga de determinar qué actividades se realizan, quiénes las hacen, cómo se agrupan las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

Órgano regional competente.- La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, DIRCETUR (Ley General de Turismo, 29408). Para establecimientos previos al reglamento, existe un margen de tolerancia de 10% en las medidas o de 20% si existe compensación con otras áreas para uso del huésped (MBP).

Personal calificado.- Persona con formación, capacitación y/o experiencia acreditada mediante constancia o certificado. Si acredita sólo experiencia y el cumplimiento de sus funciones implica contacto directo con el huésped deberá acreditar haber llevado por lo menos un curso de técnicas de atención al cliente (MBP).

Planta turística.- Son los servicios e instalaciones que brindan soporte al desarrollo de la actividad turística, como los prestadores de servicios en hospedaje, restaurante, agencias, aoperadores (Guía Metodológica para la elaboración del Plan Estratégico Regional de Turismo).

Precio.- en función de las variables anteriores, se fijará un precio que el cliente puede asociar al nivel de calidad (Mariné, F. y Martín Rojo, I. 2004)

Queja: (1) comunicación por parte del cliente de su insatisfacción por el servicio o producto adquirido. (2) fuente de información acerca de las expectativas insatisfechas del cliente.

Reclutamiento de personal: Procedimiento que tiene como objetivo atraer candidatos con características específicas para ocupar un determinado puesto dentro de la organización. Dicho proceso pone en conocimiento del mercado la

oferta laboral y concluye con la recepción de las solicitudes y documentación de los postulantes.

Recursos humanos: Conjunto de personas que laboran en una organización y que representan un activo invaluable para la misma. Reduce costes y tiempo, generando mayor productividad.

Resolución de conflictos: Es el conjunto de procedimientos en búsqueda de resolver un problema o discrepancia que afecta a la empresa.

Responsabilidad social corporativa: Compromiso de actuar que asume una organización con respecto a la sociedad donde lleva a cabo sus operaciones.

Rotación de personal: Fluctuación del personal de una empresa por las diversas áreas y tareas que conforman la organización. Dichas fluctuaciones se realizan principalmente en los puestos de carácter operativo y busca evitar el tedio que provoca la rutina.

Satisfacción al cliente: Percepción originada en el cliente al comparar su expectativa con el grado de cumplimiento proporcionado por un producto o servicio.

Satisfacción del empleado: Percepción originada en el trabajador al comparar sus expectativas con el grado de cumplimiento proporcionado por el centro laboral. Puede medirse la satisfacción con respecto a las condiciones laborales, el trabajo en equipo, oportunidades de desarrollo, capacitación y niveles de remuneraciones entre otros.

Segmentación: Proceso por el cual se divide el mercado de consumidores en grupos de personas que comparten características (demográficas, socio-económicas, conductuales, geográficas) a fin de conseguir objetivos comerciales al desarrollar para cada uno una mezcla de marketing diferenciada que satisfaga, de mejor manera, las necesidades y expectativas específicas de cada grupo de clientes.

Seguridad.- se refiere al conocimiento y la atención mostrados por los empleados y las habilidades de que disponen para inspirar confianza y credibilidad. Aquí deben conjugarse competencia y cortesía.

Selección del personal: Proceso mediante el cual se lleva a cabo la elección de la persona más adecuada, para ocupar la vacante de un puesto de trabajo, entre un conjunto de postulantes.

Servicios: Es el resultado de una sucesión de actos en los cuales interaccionan el cliente, el soporte físico y el personal de contacto, de acuerdo a procesos y procedimientos previamente establecidos, que buscan la satisfacción del consumidor y el logro comercial de la empresa prestataria.

Sistema de gestión de recursos humanos.- Conjunto de factores mediante normas, procedimientos y actuaciones que permite la materialización de los objetivos acordados a través de una participación activa de los trabajadores.

Sistema organizativo.- Conjunto de normas, procedimientos y criterios de actuación que integran puestos y persigue objetivos superiores.

Soporte físico: Conjunto de elementos materiales necesarios para la prestación de un servicio. Incluye los instrumentos necesarios para prestar el servicio (como por ejemplo muebles, enseres y máquinas) y el entorno (tal como localización, edificios y decorado).

Sugerencias: Propuestas que tienen como finalidad mejorar la calidad del bien, servicio o procedimiento. Existen diversas fuentes de sugerencia, entre las cuales destacan los clientes, empleados y socios comerciales, sus causas y consecuencias.

Técnica: Es un procedimiento establecido que sigue una serie de reglas y protocolos con la finalidad de cumplir u alcanzar un objetivo específico.

Tipo de producto: el cual reunirá unas características acordes con el servicio especializado que se oferte (hotel playa, termal, rural, hostal, etc.).

Toma de decisiones.- Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción en una organización.

Valores.- Son los elementos y aspectos éticos constitutivos que rigen las decisiones y orientan las acciones de una organización.

Concepto de Servicio Turístico:

El servicio turístico es el conjunto de recursos o medios tangibles o intangibles destinados a satisfacer las necesidades de los turistas. Los medios tangibles están constituidos por los atractivos, la infraestructura, las instalaciones y los equipos que conforman el producto turístico; los intangibles están constituidos por las actitudes que tenemos y las acciones que tomamos, para hacer sentir a los turistas que estamos realmente interesados en satisfacer sus expectativas.

2.4. Variable de estudio.-

Variable Independiente: Estilos de liderazgo

Variable Dependiente: Calidad del servicio

Tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADORES
V.I. "X" Estilos de liderazgo	Conocimientos	Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de herramientas de manejo administrativo. - Uso de estrategias para fomentar el clima organizacional.
		Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de conocimiento de las herramientas tecnológicas para mejorar el producto. - Nivel de actualización en términos de calidad.
	Competencias personales	Seguridad en sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> - Certeza del dominio propio. - Capacidad para obtener la confianza en los demás.
		Creatividad e iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Asertividad para resolver conflictos. - Toma de decisiones que facilitan el logro de objetivos.
		Actitud positiva	<ul style="list-style-type: none"> - Amabilidad y gentileza con los demás. - Fomento de un ambiente de cordialidad.
		Sentido común	<ul style="list-style-type: none"> - Delegación de funciones al personal. - Facilidad para adaptarse al cambio.
	V.D. "Y" Calidad del servicio	Agentes facilitadores	Liderazgo y estilo de gestión
Personas			<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de personal definidas. - Adecuación de las competencias de las personas a cada puesto. - Participación en actividades de mejora. - Facilitación de la comunicación.
Políticas y estrategias			<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de las necesidades del cliente. - Comunicación de las estrategias y planes.
Alianzas y recursos			<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de alianzas con otras organizaciones. - Nivel de gestión de tecnología, información y conocimiento.
Procesos			<ul style="list-style-type: none"> - Claridad de los objetivos e indicadores en el diseño y gestión de los procesos. - Identificación de necesidades del cliente. - Identificación de áreas de mejora.
Resultados		En los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de la empresa por los clientes. - Tasa de rechazos o defectos.
		En las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de la empresa por las personas. - Nivel de rotación de personal. - Número de quejas presentadas.
		En la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de la empresa por la sociedad. - Participación en actividades benéficas.
		Resultados clave	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento empresarial (solidez financiera, ratios, balance). - Rendimiento empresarial (índice de ocupabilidad, participación en el mercado).

Fuente: Elaboración propia por los investigadores

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación:

Se trata de una investigación básica.

3.2. Nivel de Investigación:

Descriptivo relacional

3.3. Población y muestra

La investigación tuvo como **población** a usuarios, colaboradores y directivos de los hoteles categorizados de tres estrellas del Alto Mayo, abarcando los cinco establecimientos categorizados en el ámbito de estudio. (Anexo 1).

3.3.1. Muestra sobre usuarios

Para el caso de los usuarios de los establecimientos, la muestra se estimó a partir del flujo turístico y el perfil del turista del 2013 que visita el departamento de San Martín. Determinación de la muestra de usuarios de hoteles categorizados en el ámbito de estudio.

Efectuar:

n =	$Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N$
	$E^2 \cdot N + (Z^2 \cdot p \cdot q)$

Dónde:

n= Muestra

N= Población (3303)

p= Probabilidad de éxito (0.5)

q= Probabilidad de fracaso (0.5)

z= Nivel de confianza 95% (1,96)

E= Margen de error (0.05)

n =	$1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 3303$
	$0.05^2 * 3303 + (1.96 * 0.5 * 0.5)$
n =	170

3.3.2. Muestra colaboradores

Para el caso de los colaboradores la muestra se estimó a partir del total encontrado por establecimiento, en un promedio de 8 personas por establecimiento de hoteles categorizados en el ámbito de estudio resultando un total de 40 colaboradores.

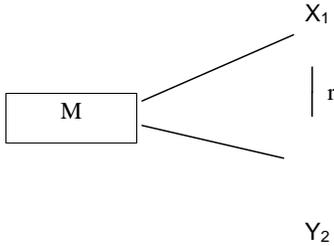
Del total de colaboradores se consiguió solamente 24 con predisposición a participar y colaborar en la investigación es decir que en este caso se trabajo con un 58% de la población esperada, considerando que la muestra obtenida era representativa se procedió al análisis respectivo.

3.3.3. Muestra directivos

Para el caso de los directivos se puede decir que fue una muestra intacta ya que abarcó a cada uno de los directivos de los establecimientos, consignados en el estudio.

3.4. Diseño de investigación

El diseño adoptado es el descriptivo correlacional, que permite indagar cómo los cambios de una variable dependen de los cambios de la otra variable.



M = Son elementos seleccionados como muestra.

X₁= Estilos de liderazgo (manifiesto en los directivos)

Y₂= Calidad de servicio (expresado en la satisfacción del cliente)

r = Coeficiente de correlación.

3.5. Métodos de investigación.

Se aplicaron los siguientes métodos teóricos.

3.5.1. Métodos teóricos.

Se utilizó los siguientes:

3.5.1.1. Método Inductivo.

Se empleo éste método ya que nos permitió conocer los fundamentos generales del porque la relación entre las variables.

3.5.1.2. Método Analítico.

Sirvió para el análisis de los factores condicionantes en la gestión de los hoteles tres estrellas.

3.5.1.3. Método Descriptivo.

Permitió describir las características y particularidades de lo que está pasando en la gestión de los hoteles

3.5.2. Métodos para el procesamiento y análisis.

Comprendió los siguientes ítems:

- Sistematización de datos en tablas y figuras.
- Tabulación cruzada o análisis bivariado
- Expresión de resultados en términos porcentuales.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Consistió en la aplicación de los siguientes instrumentos:

3.6.1. Encuesta para administradores o directivos de hoteles.

3.6.1.1. Percepción de los colaboradores de los Hoteles.

Donde se evaluó los siguientes indicadores: Relación del personal con los directivos, Capacitación y desarrollo, comunicación con los directivos, Satisfacción, Motivación, que espera de la empresa. (Ver anexo 2).

3.6.1.2. Autoevaluación de los directivos de los hoteles.

Para lo cual se considero los siguientes indicadores: Conocimiento, Características personales, Agentes facilitadores y Resultados. (Ver anexo 3)

3.6.2. Observación de los establecimientos.

Permitio obtener información fundamental sobre los requisitos mínimos en cada establecimiento el cual se realizó mediante la lista de cotejo (Ver anexo 4).

3.6.3. Encuesta para usuarios (clientes o huéspedes). - Con la cual se valoró la importancia y satisfaccion para determinar la brecha entre ambos, asimismo, sirvió para recibir las recomendaciones de los usuarios. (Ver anexo 5)

Tabla 3: Técnicas para la recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	APLICACIÓN
Observación directa, a fin de obtener datos del objeto de estudio	Check list o guía de observación	Establecimientos seleccionados para formar parte de la muestra
Entrevistas para obtener datos sobre las maneras en que se gestionan los establecimientos	Guía de de entrevistas	Responsables de la actividad directiva de los establecimientos en estudio
Encuestas para obtener la percepción de los clientes o huéspedes de hoteles	Cuestionario	A la muestra determinada para la presente investigación

Fuente: Elaboración propia por los investigadores

3.7. Técnica de procesamiento y análisis de datos

Consistió en el proceso de sistematización de la información y su correspondiente análisis, tabulación cruzada, análisis porcentual, promedios, mediante el paquete estadístico SPSS v 22.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados descriptivos

4.1.1. Relación del personal con los directivos

En la Figura 2 se puede apreciar que en general, predomina la respuesta “siempre” seguida de “algunas veces”. En detalle, el 40% refiere que le gusta trabajar bajo las ordenes de un jefe directo, el 48% afirma que el jefe establece objetivos realistas, el 36% indica que la forma de ser del jefe es un ejemplo a seguir en el trabajo, y que el 40% que el jefe es accesible cuando tienen problemas personales. (Ver anexo 6, Tabla 4).

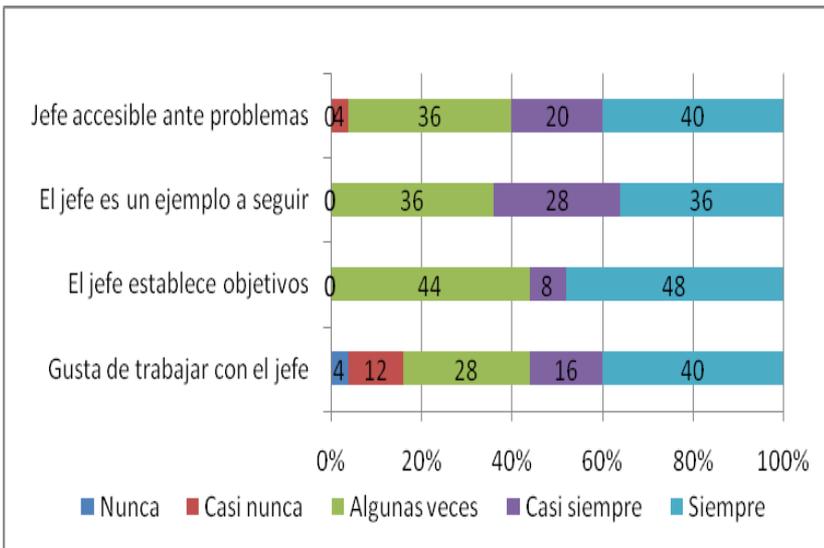


Figura 2: Relación con los Directivos (cifras porcentuales)
Fuente: Encuesta a Colaboradores. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

4.1.2. Capacitación y desarrollo

En la Figura 3. se puede apreciar como aspectos resaltantes que el 32% de los colaboradores refiere que la empresa “casi nunca” cuenta con cursos de capacitación; el 88% considera que los cursos de capacitación “siempre” son importante para el desarrollo personal y laboral; y que apenas el 40% refiere que la empresa demuestra tener interés por el desarrollo personal de los colaboradores. (Ver anexo 6, Tabla 5).

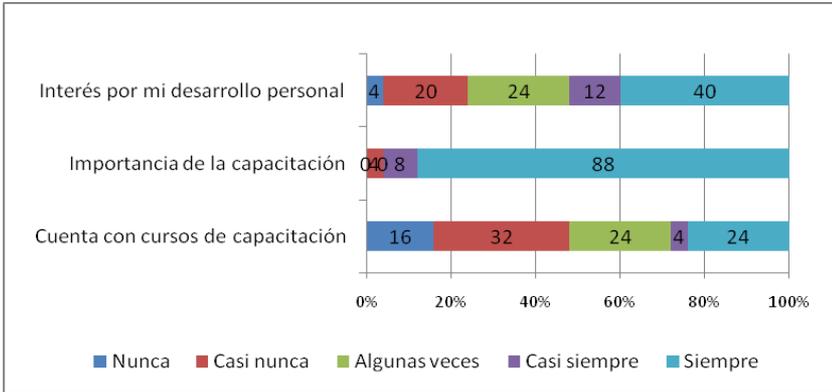


Figura 3. Capacitación y desarrollo (cifras porcentuales)
Fuente: Encuesta a Colaboradores. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

4.1.3. Comunicación

Como se puede apreciar en la Figura 4, son aspectos resaltantes que el 48% dispone de información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa, respecto al departamento donde labora; en el 76% de los casos “algunas veces” se toman en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones; el 44% refiere que “siempre” trabajan en equipo para resolver problemas; para el 68% “siempre” ocurre una comunicación positiva con el resto de personal del área; para el 56% “nunca” ocurren críticas al personal frente a los demás; y el 32% considera

que las reuniones de trabajo solo “algunas veces” generan interés y son amenas. (Ver anexo 6, Tabla 6.).

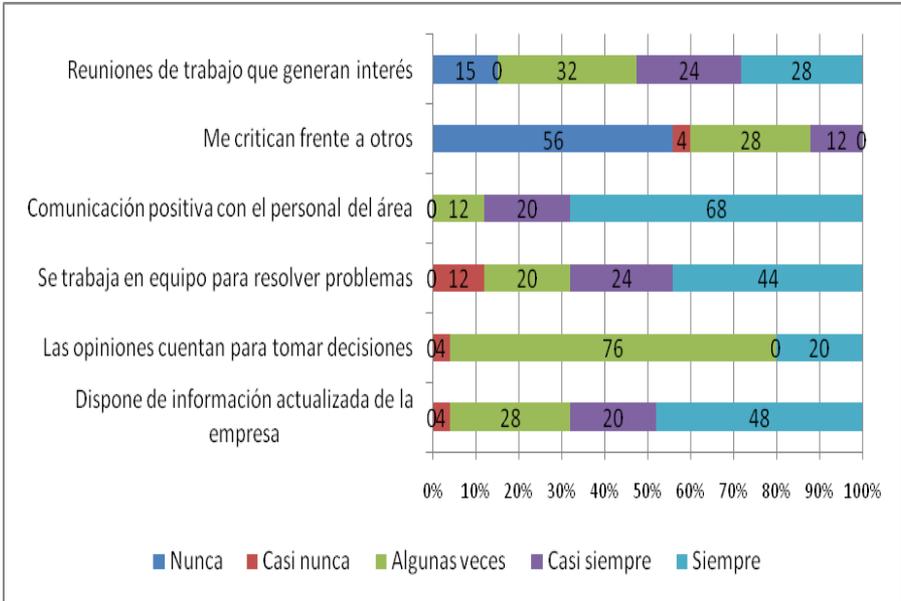


Figura 4. Comunicación (cifras porcentuales)
 Fuente: Encuesta a Colaboradores. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

4.1.4. Satisfacción

Como se puede apreciar en la Figura 5, según el punto de vista de los colaboradores el 56% refiere estar “satisfecho” por ser parte de la empresa; en tanto que el 48% refieren estar “medianamente satisfechos” con los sueldos y prestaciones que reciben de la empresa. (Ver anexo 6, Tabla 7).

4.1.5. Motivación

Con respecto a la motivación, la opinión de los colaboradores de acuerdo a la Figura 6, sobresale con 44% que “siempre” la actitud del jefe les impulsa a trabajar; con el 40% refieren que “nunca” reciben incentivos por realizar bien su trabajo; y el 48% refiere que “siempre” el ambiente de trabajo le motiva a trabajar. (Ver anexo 6, Tabla 8).

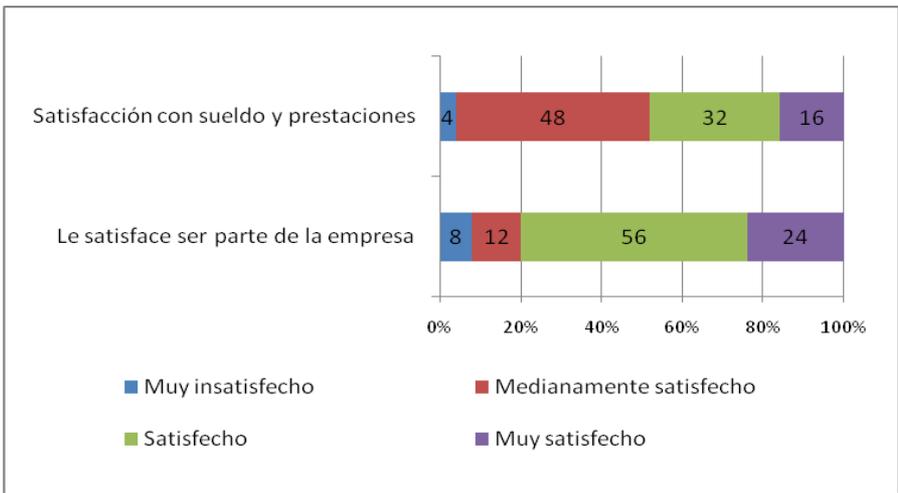


Figura 5: Satisfacción (cifras porcentuales)
 Fuente: Encuesta a Colaboradores. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

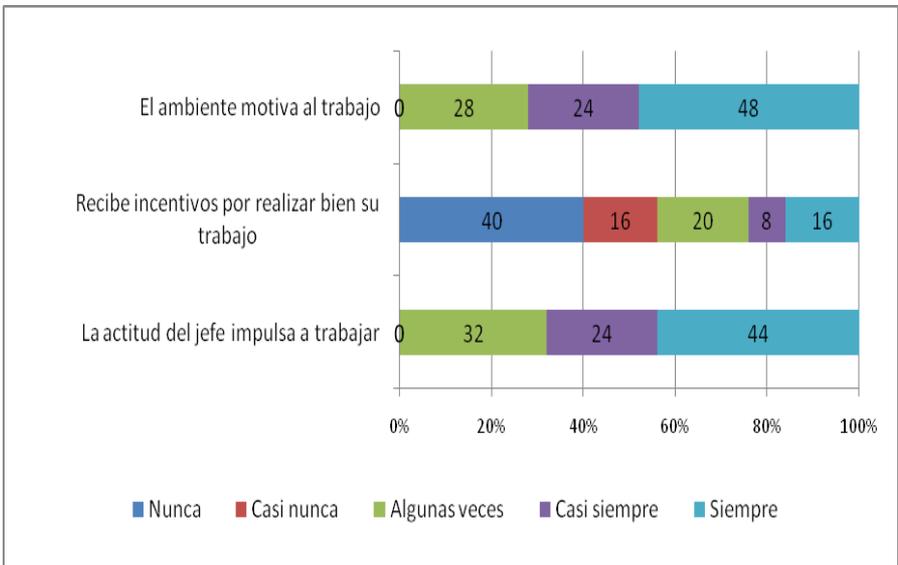


Figura 6: Motivación (cifras porcentuales)
 Fuente: Encuesta a Colaboradores. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

4.1.6. Lo que espera de la empresa

En cuanto a lo que a los colaboradores (Figura 7) les gustaría que la empresa hiciera por ellos para motivarlos en el trabajo, destaca el 36% que espera “Capacitaciones”, seguido por incentivos económicos, reconocimientos y pagos puntuales con 16%. (Ver anexo 6, Tabla 9).

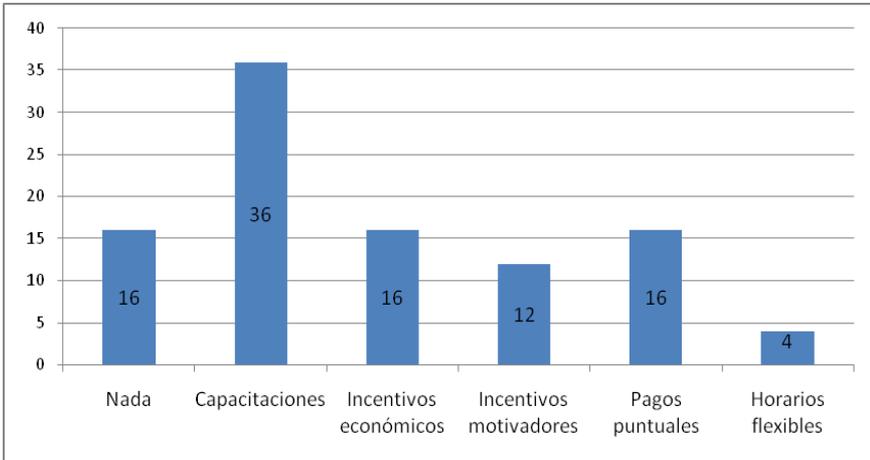


Figura 7: Relación con los Directivos (cifras porcentuales)
Fuente: Encuesta a Colaboradores. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

4.1.7. Autoevaluación de los directivos

Para conocer el nivel de liderazgo en los directivos de la empresa se indaga sobre sus conocimientos generales y sus características personales. Conforme se aprecia en la Figura 8, ninguno de los entrevistados presenta “Dominio” en los conocimientos generales, tampoco en las características personales para el desempeño laboral en un establecimiento hotelero. Los directivos muestran conocimiento “Aceptable” respecto a sus habilidades para “delegación de funciones”, “generar un ambiente de cordialidad”, “lograr empatía con el personal” y “resolver conflictos del personal”, además de “actualización en términos de calidad del servicio”. Se puede apreciar que “Conocen algo” sobre “herramientas de manejo

administrativo”, “herramientas tecnológica como GDS y otras”, seguido de “estrategias para lograr la confianza de los demás”, “toma de decisiones orientado a los objetivos” y “facilidad para adaptarse a los cambios del entorno”. (Ver anexo 7 Tabla 10)

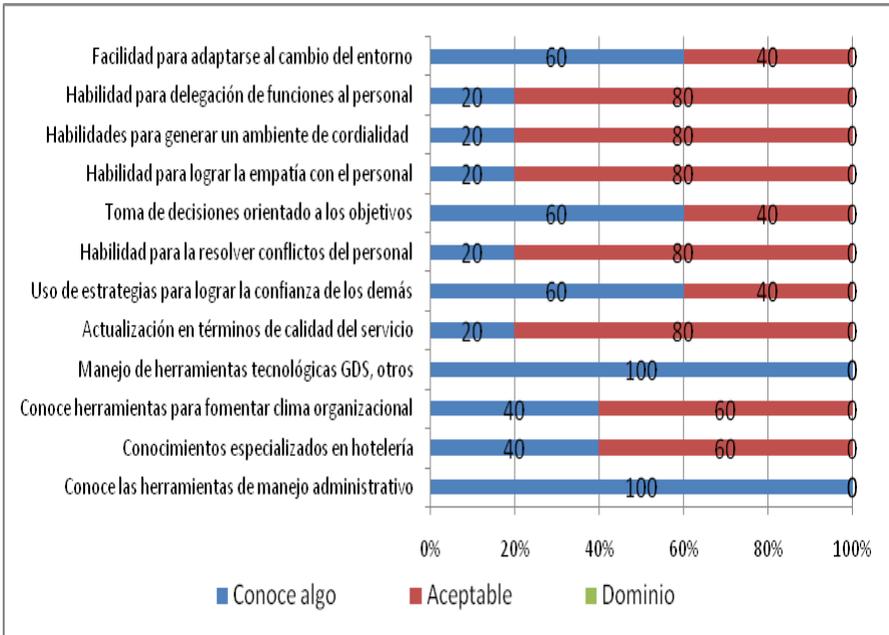


Figura 8: Relación con los Directivos (cifras porcentuales)
 Fuente: Entrevista a Directivos. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

Conforme se aprecia en la Figura 9, ninguno de los directivos entrevistados presenta acciones referidas a la calidad “Con frecuencia”. Los directivos responden “A veces” en alusión a “Motivación para participar en las prácticas de calidad”, “Adecuación de las competencias al puesto”, “Identificar áreas críticas para formular planes de mejora”, “Análisis del rendimiento o índices de ocupabilidad”, seguido de “Estar al tanto de la solidez financiera de la empresa” y “Difusión de las políticas de la empresa al personal”. Entre los ítems correspondientes a “Casi nunca”, sobresale “Reconocimiento por los logros del personal”, “Rotación del personal en los diversos

puestos”, seguido de la “medición de la percepción de la empresa por el personal”, “Identificación de las necesidades del segmento objetivo” y “Comunicación de los planes y estrategias de la empresa”. (Ver anexo 7 tabla 11)

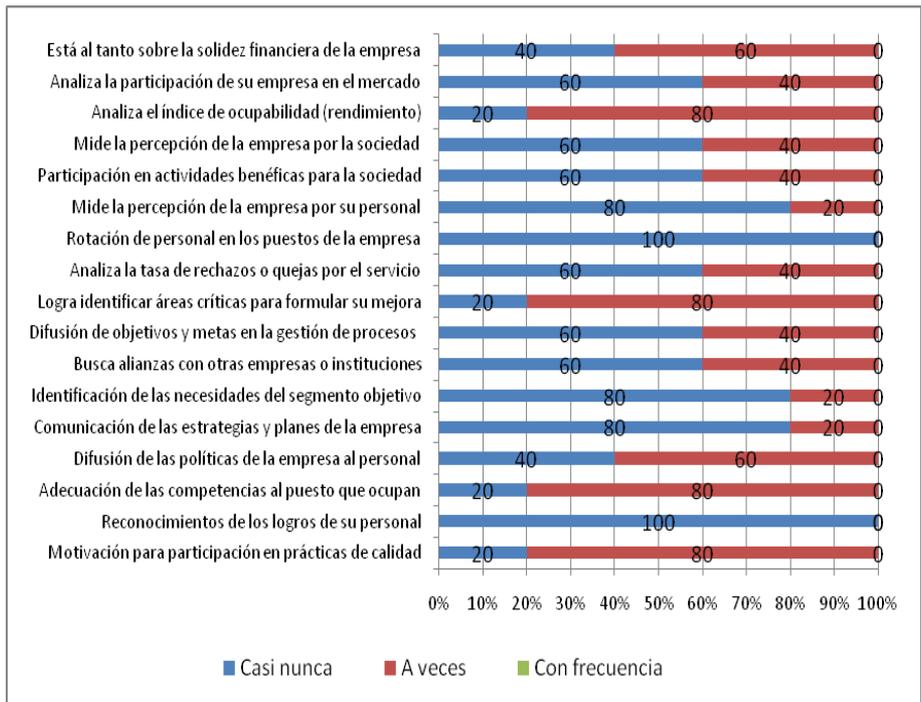


Figura 9: Relación con los Directivos (cifras porcentuales)
 Fuente: Entrevista a Directivos. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

Conforme se aprecia en la Figura 10, respecto al cumplimiento de los requisitos mínimos en cuanto a equipamiento servicios y personal es importante resaltar que: en equipamiento el 40% no cumple con teléfono de uso público, el 20% no cumple con el servicio de internet y el 60% no cumple con el requisito de habitaciones, respecto a los servicios el 20% no cumple con la limpieza diaria de las habitaciones, el 40% no cumple con el servicio de custodia de los equipajes. Sobre el personal, es alarmante que el 80% no cumple con el personal operativo calificado

y el 20% no cumple con el personal directivo calificado. (Ver Anexo 8 Tablas 12a y 12b)

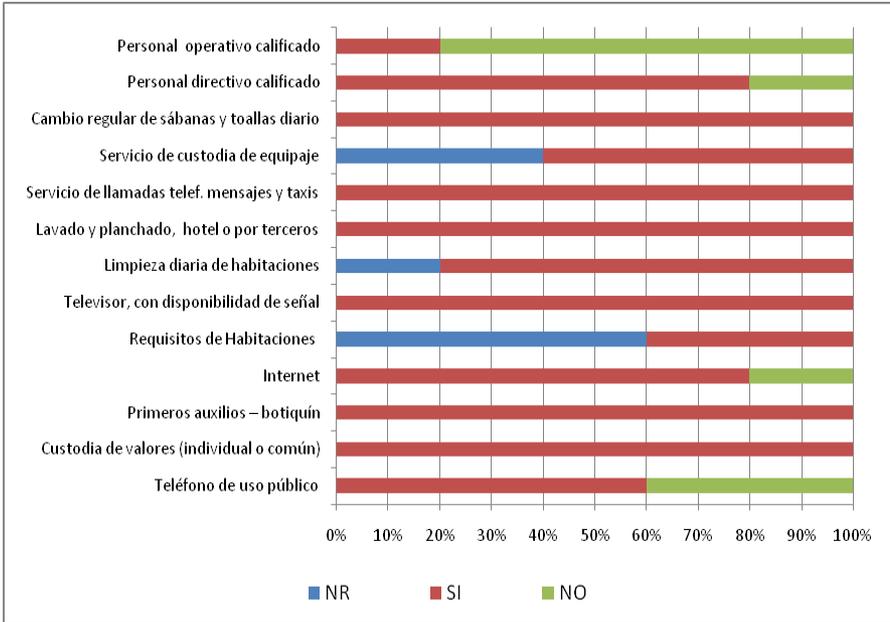


Figura 10: Relación con los Directivos (cifras porcentuales)
Fuente: Entrevista a Directivos. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

4.2. Resultados explicativos

4.2.1. Estilos de liderazgo, en la gestión de los hoteles categorizados de tres estrellas.

De la Triangulación entre los resultados obtenidos de los colaboradores, la autoevaluación del los directivos y los estilos de liderazgo según el modelo Grid, (Tabla 13) se aprecia la predominancia del Estilo de liderazgo **autocrático, que en el modelo Grid, o matriz de preocupación por la gente (eje vertical) versus preocupación por la producción (eje horizontal), el liderazgo autocrático se caracteriza por: una marcada diferencia entre directivo y subordinado; alta**

preocupación por la producción (resultados) y mínima preocupación por la gente; mantener los factores humanos a un nivel que interfiera lo menos posible en el proceso; resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o utilizando la represión, lo que origina descontentos no explícitos, pero que luego se manifiestan en baja productividad.

Tabla 13. Determinación de los estilos de liderazgo.

Líder	Valoración de los colaboradores	Autoevaluación del directivo	Estilo de liderazgo
RELACION CON EL PERSONAL	Solo el 40% siempre gusta trabajar con su Jefe.	El 100% conoce algo de administración.	Autocrático
	El 48% considera que su jefe establece objetivos.	El 60% creen ser aceptables en cuanto a conocimientos especializados en hotelería.	
	El 36% dice que su jefe es un ejemplo a seguir.	El 100% conoce algo sobre las tecnologías GDS.	
	Solo el 40% el jefe es accesible ante un problema.	El 60% creen ser aceptables en cuanto estrategias para lograr confianza.	
CAPACITACION	El 24% cuenta con cursos de capacitación.	El 80% tiene capacitaciones en calidad de los servicios.	Autocrático
	El 40% hay interés en su desarrollo personal.	El 80% creen ser aceptables en cuanto empatía con el personal.	
COMUNICACION	Solo 20% cree que sus opiniones cuenta en la toma de decisión.	El 80% creen ser aceptables en cuanto habilidades para delegar funciones.	Autocrático
	El 44% dice trabajar en equipo para la solución de problemas.	El 80% creen ser aceptables en cuanto estrategias para comunicarse.	
SATISFACCION	El 56% está satisfecho en formar parte de la empresa.	El 80% creen ser aceptables en cuanto habilidades para generar ambiente de trabajos.	Burocrático
	El 32% satisfecho con su sueldo.	El 100% casi nunca hace rotación de personal.	
MOTIVACION	El 44% dice que la actitud del jefe siempre le impulsa trabajar.	El 80% casi nunca mide la percepción de su personal.	Autocrático
	Solo el 16% recibe incentivos.	El 100% casi nunca reconoce los logros de su personal.	
	El 48% opina que el ambiente motiva al trabajo.	El 80% creen ser aceptables en cuanto motivación de su personal sobre la empresa.	

Fuente: Elaboración propia por Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

4.2.2. Análisis de Brecha

Para determinar la calidad del servicio se procede a valorar la importancia equivalente a las expectativas del cliente, valorar la satisfacción que corresponde a la percepción por parte del cliente, luego, por diferencia entre tales valoraciones se calcula la brecha. Se puede apreciar que los huéspedes otorgan primera prioridad en importancia a los “Servicios” con 83.5%, en segunda prioridad “Desempeño” y en tercer lugar “Infraestructura”, los cuales indican sus expectativas sobre el servicio. A criterio de los huéspedes, la mayor satisfacción corresponde a “Servicios” con 85.3%, seguido por el “Desempeño” con 76.5% y luego “Infraestructura” con 62.9%, lo cual indica las percepciones del servicio. En la Figura 11, aunque en promedio existe una mínima brecha negativa (-1); tanto el Servicio como el Desempeño presentan brechas positivas (1.8 en ambos casos), observándose que la mayor brecha negativa corresponde a Infraestructura (-6.5) (Ver Anexo 9, Tablas: 14, 15 y 16).

Con respecto a la Satisfacción de huéspedes según dimensiones e indicadores en la Figura 12, se aprecia que los mayores calificativos corresponden a las valoraciones de “Aceptable” y “Satisfactorio”. Los más altos calificativos se refieren a las “instalaciones” con 35%, que corresponde al aspecto menos importante, seguido de la “ubicación” con 34%. En segunda instancia destacan con el calificativo de “Aceptable”: “Acorde a la categoría”, “Variedad de servicios”, “Calidad global”, “Relación precio calidad” y “Desempeño global”. (Ver Anexo 10, Tabla: 17).

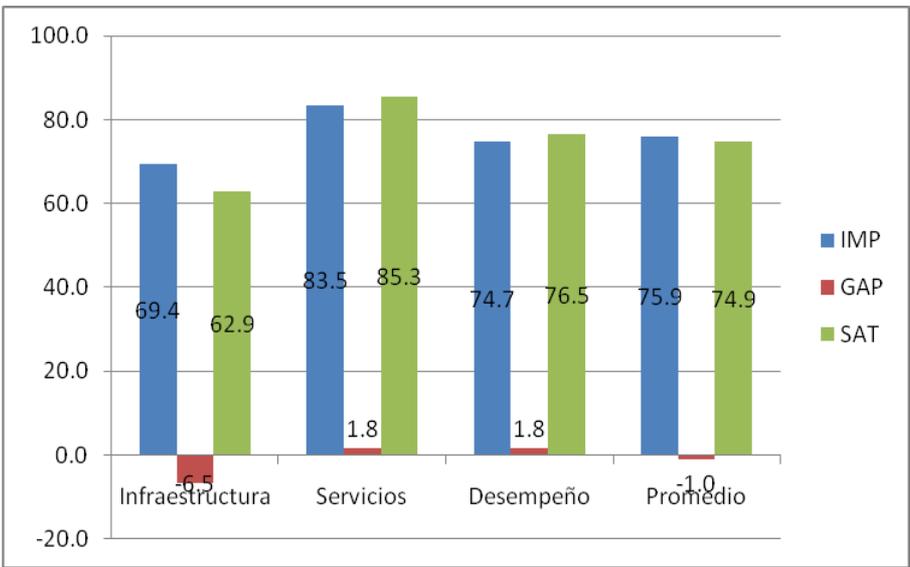


Figura 11: Análisis de Brecha (Importancia vs. Satisfacción)

Fuente: Encuesta a huéspedes. Ortiz, I y Rivera, R. 2015.

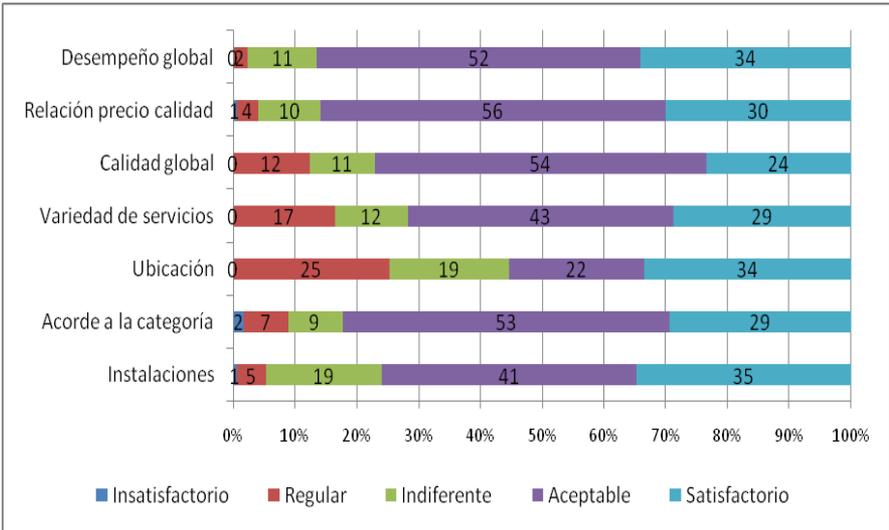


Figura 12: Análisis de satisfacción

Fuente: Encuesta a huéspedes. Ortiz, I y Rivera, R. 2015.

Por otro lado al considerar únicamente los calificativos “Satisfactorio” de acuerdo a la Figura 13, se observa que los menores calificativos corresponde a “Calidad global”, “Variedad de servicios”, “Servicios acorde a la categoría”, que constituyen los elementos que revisten preocupación en términos de calidad. (Ver Anexo 10, Tabla 18)

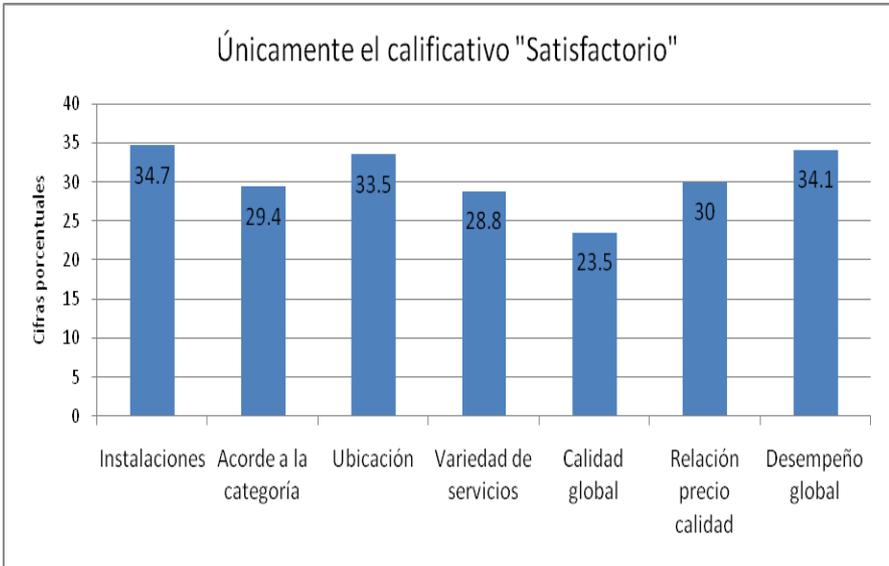


Figura 13: Nivel de Satisfacción
Fuente: Encuesta a huéspedes. Ortiz, I y Rivera, R. 2015.

4.2.3. Nivel de significancia entre estilo de liderazgo y calidad servicio

En la Tabla 19. para determinar el nivel de significancia se utilizo el Chi cuadrado (X^2) de independencia con un nivel de significancia de 0.05%, encontrándose que no existe asociación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción de los servicios en los usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas, según el P-valor calculado, como se aprecia en el Anexo 11.

Tabla 19: Asociación entre estilos de liderazgo y calidad del servicio

ESTILO DE LIDERAZGO	SERVICIO				Total	
	SATISFECHO		INDIFERENTE			
	F	%	F	%	F	%
Si	75	44,1%	10	5,9%	85	50,0%
No	73	42,9%	12	7,1%	85	50,0%
Total	148	87,1%	22	12,9%	170	100,0%

$X^2 = 0,209$ P-valor = 0,648

Fuente: Encuesta a huéspedes. Ortiz, I y Rivera, R. 2015.

En la Tabla 20. Para determinar el nivel de significancia se utilizo el X^2 de independencia con un nivel de significancia de 0.05%. Donde se encontró que no existe asociación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción de la variedad de los servicios en los usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas, según el el P-valor calculado. (Ver Anexo 12)

Tabla 20: Asociación entre estilos de liderazgo y calidad en la variedad de servicios en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo.

ESTILO DE LIDERAZGO	VARIEDAD DE SERVICIOS				Total	
	SATISFECHO		INDIFERENTE			
	N	%	N	%	N	%
Si	20	11,8%	65	38,2%	85	50,0%
No	29	17,1%	56	32,9%	85	50,0%
Total	49	28,8%	121	71,2%	170	100,0%

$X^2 = 2,322$ P-valor = 0,128

Fuente: Encuesta a huéspedes. Ortiz, I y Rivera, R. 2015.

En la Tabla 21. Para determinar el nivel de significancia se utilizo el Chi cuadrado (X^2) de independencia con un nivel de significancia de 0.05%, donde se encontró que no existe asociación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción

calidad global en los usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas, según el el P-valor calculado. (Ver Anexo 13)

Tabla 21: Asociación entre estilos de liderazgo y calidad global en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo.

ESTILO DE LIDERAZGO	CALIDAD GLOBAL				Total	
	SATISFECHO		INDIFERENTE			
	N	%	N	%	N	%
Si	15	8,8%	70	41,2%	85	50,0%
No	24	14,1%	61	35,9%	85	50,0%
Total	29	22,9%	131	77,1%	170	100,0%

$X^2 = 2,695$ P-valor = 0,101

Fuente: Encuesta a huéspedes. Ortiz, I y Rivera, R. 2015.

Entre otros resultados que no presentan asociación entre el estilo de liderazgo y otros servicios investigados se pueden apreciar en los anexos 13, 14 y 15.

4.2.4. Factores que influyen en la relación entre estilo de liderazgo y calidad del servicio en los hoteles categorizados de tres estrellas

Teniendo en cuenta el diagnóstico como resultado de la aplicación de los instrumentos además de la percepción en cada establecimiento de identifiqué algunos factores que pueden estar influyendo en el nivel de significancia entre la relación de los estilos de liderazgo y la calidad de los servicios los cuales se presentan en la Tabla 22.

Tabla 22: Factores que influyen en el nivel de significancia en la relación del estilo de liderazgo y la calidad de los servicio.

Factor Satisfacción del usuario.	Argumentación suma de lo aceptable mas lo satisfecho.
Desempeño global.	Alcanza un 86%.
Relación precio calidad.	Alcanza un 86%.
Calidad global.	Alcanza un 78%.
Acorde a la categoría	Alcanza un 82%.
Instalaciones.	Alcanza un 76%.
Factor Análisis de brecha.	Respecto a la importancia y satisfacción.
Servicios.	Resultado un GAP de 1.8 positivo.
Desempeño.	Resultado un GAP de 1.8 positivo.
Factor requisitos mínimos.	Cumplimiento según normatividad.
Infraestructura general y habitaciones.	Los 5 hoteles cumplen con el 77% de lo requerido.
Equipamiento.	Los 5 hoteles cumplen con el 75% de lo requerido.
Servicios.	Los 5 hoteles cumplen con el 75% de lo requerido.
Observación in situ Interior del Hotel.	Predisposición de servicio de los colaboradores en cada área de desempeño.
	Compañerismo en el trabajo en equipo.
	Interés en aprender y mejorar cada día.
Observación in situ Usuarios.	Visitantes maravillados por el paisaje y naturaleza.
	Visitantes manifiestan conformidad con la comida les agrada.
	Visitantes dispuestos a conocer los circuitos turísticos.

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos aplicados. Ortiz, I y Rivera, R. 2015.

Teniendo en cuenta el porcentaje alcanzado por cada uno de los factores mencionados en la Tabla 22, que en su mayoría sobrepasan el 75% podemos afirmar que ésta es la razón por lo que no se encuentra relación directa entre el estilo de liderazgo y la calidad de los servicios en los hoteles.

4.3. Discusión de resultados

Teniendo en cuenta el modelo de gestión de la calidad de la Fundación Europea (EFQM) se considera al liderazgo como uno de los agentes facilitadores, motivo por el cual se consideró identificar el estilo de liderazgo según el modelo Grid, en el cual se ubicó el estilo de liderazgo Autocrático, caracterizado por priorizar los resultados en desmedro del capital humano, originando que los servicios sean aceptables, pero no de calidad. Es probable que se explique porque en su mayoría están gerenciados por los mismos propietarios, quienes tienen la autoridad pero no cuentan con dominio en la administración y gestión. Además, tanto los propietarios como los colaboradores no detentan una cultura basada en el "principio de servicio". enfocarse en el trabajo de todas las personas, que ofrecen un servicio turístico, hacia el cliente, es decir, que todo el personal debe sentir como suyo el concepto de servicio y por ende, ejecutar su vocación de servicio; ya que el verdadero valor del cliente está en que se sienta bien y muy bien atendido, asimismo cada vez los usuarios piden, una auténtica cultura de servicio por lo que ésta debería ser una característica central en todos los prestadores de servicios turísticos, sea cual fuere la posición en que se encuentre o desempeñe, es necesario hacer un esfuerzo para ofrecer el mejor servicio al cliente, según lo refiere CALTUR.

Según la teoría de calidad en el "Ciclo de Deming" y considerando la diferencia entre calidad **concebida**, en referencia a la opinión del prestador del servicio y calidad **percibida**, en alusión a la opinión del cliente, es que también se consideró evaluar la calidad del servicio desde el punto de vista de los usuarios, en cuyo caso se encontró que en términos generales existe una brecha con promedio negativo de -1 punto porcentual, sin embargo, en los "servicios" y el "desempeño", los cuales determinan la calidad del servicio presentan brecha positiva de 1.8 puntos porcentuales, lo que en concordancia con la evaluación porcentual en las

dimensiones del modelo SERVQUAL, que también es uno de los ponderados más bajos en comparación a la participación de la conducta humana. Es por eso que en los hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo la calidad del servicio ofrecido es aceptable.

Según el nivel de significancia de X^2 de Pearson entre los estilos de liderazgo y la calidad de los servicios, se encontró que: no existe asociación del mismo modo en cuanto a la variedad de los servicios y la calidad global. Por lo tanto, se puede afirmar que no hay relación entre los estilos de liderazgo y la calidad de los servicios en los hoteles categorizados de tres estrellas en el alto mayo. Una probable explicación de este hecho sería que la mayoría de turistas se deleitan con el paisaje y las bondades gastronómicas que presenta el Alto Mayo como destino turístico, siendo sumamente indulgentes con la evaluación y permisibles con las deficiencias encontradas en los servicios, lo cual es resulta expresado como “indiferente”.

Si bien todo cliente espera una satisfacción acorde a sus expectativas, existe la “zona de tolerancia” (Berry y Parasuraman, 2005) que consiste en un rango entre el servicio **deseado** o esperado o la mejor expectativa y el servicio **adecuado** o expectativa mínima, por encima de la cual todo cliente se siente satisfecho, aún cuando existan fallas evidentes en la prestación del servicio. Cuando estas características son ofrecidas a un cliente, que obtienen la respuesta que desean, el encuentro los hace sentir bien y a cambio de ello, se obtiene satisfacción, quedando contentos con la interacción, la experiencia les agrada y la están dispuestos a repetirla y recomendar tal como se señala en CALTUR.

En definitiva el estilo de liderazgo en el presente estudio influye en la calidad de los servicios considerando que el nivel de satisfacción debe alcanzar como mínimo el 75% de aprobación en sistema de gestión de calidad según la ISO 9000 esto implica que al determinar los factores que influyen en la relación del estilo de

liderazgo con la calidad de los servicios se pudo encontrar que la aceptación de de los servicios en los hoteles relacionados con la satisfacción en su mayoría alcanzo más del 75% por lo que se comprueba que no existe relación directa entre las variables de estudio. Pero se debe buscar siempre alcanzar el nivel de excelencia lo que hace a una empresa sea competitiva, y fundamentalmente cuando cumple con los atributos (Ver anexo 16) establecidos para la calidad de los servicios en la categorización de los hoteles.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El estilo de liderazgo identificado en hoteles categorizados de tres estrellas en Alto Mayo, según el Modelo del Grid Gerencial es predominantemente Autocrático.
- Teniendo en cuenta que existe una “zona de tolerancia” para la satisfacción de un servicio, se encontró que la calidad de los servicios en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo es aceptable.
- El análisis de la relación entre estilos de liderazgo y la calidad de los servicios en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo, evidenciaron que no existía relación entre estas variables.
- Al encontrar que los factores de satisfacción, requisitos mínimos y análisis de brecha tienen carácter aceptable, consecuentemente influyen en el nivel de significancia entre los estilos de liderazgo y la calidad de los servicios evidenciándose que no hay relación directa entre las variables de estudio.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario concientizar a los empresarios que motiven a su personal no sólo con el sueldo si no también con el trato, desarrollo personal y profesional, lo cual repercutirá como parte de la importancia de una cultura de calidad para ofrecer servicios más competitivos.
- Concientizar a los involucrados en general, en los servicios turísticos que se cuente con programas de autoevaluación para identificar las falencias y mejorar la prestación de los servicios.
- Es necesario que los empresarios valoren más a su personal desde el punto de vista humanístico para fomentar la satisfacción del colaborador y su desempeño óptimo tanto individual como colectivo lo que repercutirá en el mejoramiento y rendimiento empresarial.
- Profundizar el estudio de otras variables vinculadas a la hotelería a fin de identificar las relaciones de interés para el empresariado regional.
- Que los empresarios hoteleros comiencen a valorar el talento humano brindando facilidades a los colaboradores capacitación y participación en programas que buscan la mejora de su competitividad en base a resultados.

REFERENCIAS

- Arenas, Anny. (2009) Sistema de gestión de la calidad según ISO-9000. Argentina: El Cid Editor.
- Bayón Mariné, F. y Martín Rojo, I. (2004): Operaciones y procesos de producción en el sector turístico. Ed. Síntesis.
- Berry & Parasuraman, (1995) "Marketing en empresas de servicios", Bogotá: Norma.
- Baez, S., 2005. Sistema de gestión de calidad según ISO - 9000.
- Cordova Zamora, Manuel (2008). "Estadística descriptiva e inferencial"
- Días Díaz, Carlos (2012) Administración. Lima: San Marcos
- Evans, J. y Lindsay, W., 2000. Administración y control de calidad. Sigma.
- Franklin, Benjamín. (2009) Organización de empresas. Madrid: McGraw Hill.
- Kotler, Philip. (1998) "Mercadotecnia para hotelería y turismo". México: Prentice Hall.
- Pola, Ángel. (2009) Gestión de la calidad. Marcombo.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010) Administración. México: Pearson Prentice Hall.
- Salgado Lévano, Cecilia. (2000) "Análisis comparativo de la metodología cuantitativa y cualitativa", Lima: USMP.
- Sancho, Amparo (1998) – OMT. Introducción al Turismo. Madrid: OMT.
- Silva Dueñas, Mario (2005). Evaluación de la calidad percibida del producto turístico en la provincia de Puno. Lima: ANR.
- Sosa De La Cruz, C. (2000) "Los servicios turísticos, cualidades y medición". Lima: San Marcos.

Sosa De La Cruz, C. (2010) "Manual de evaluación de la calidad de los servicios".

Lamas: Biblioteca Especializada de Turismo UNSM.

Stewart, Suzanne. (2001) Introducción a las actividades hoteleras. Madrid:

Paraninfo.

Villena Lescano, Carlos (2007) Introducción al Turismo, Teoría y Realidad Peruana.

Lima: ART&GRAPSA SAC

LINKPGRAFIA:

Lourdes Münch (2010) Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso

administrativo Recuperado el 19/04/2015 de

<http://datateca.unad.edu.co/contenidos/112002/112002-201501/>

Referencia_Unidad_1/Administracion.gest_.org_.enfoc_.proc_.adm_.Munch_r
edacted.pdf

Euskalit – Fundación Vasca para la Excelencia recuperado el 29/03/ 2015 de

<https://ope2011.osakidetza.net/procesoselectivo/d26501/docinteres6.pdf>

Foro Económico Mundial (FEM) recuperado el 2/04/2015 de

<http://congreso.pucp.edu.pe/iberoamericano-contabilidad/pdf/012.pdf>

Ley General de Turismo (Ley 29408) MINCETUR. recuperado el 13/05/2015 de

http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/03_mbp_gestion_hospedaje/Manual_141012.pdf

Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de

Hospedaje. recuperado el 13/05/2015 de

http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/03_mbp_gestion_hospedaje/Manual_141012.pdf visitado 16 julio 2015.

MINCETUR aprobó nuevo Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.

Recuperado el 11 Junio 2015 de:

<http://semanaeconomica.com/article/servicios/turismo/162297-mincetur-aprobo-nuevo-reglamento-de-establecimientos-de-hospedaje/>

Tesis *“Evaluación de la calidad del servicio de las empresas turísticas nacionales utilizando estándares derivados de las buenas prácticas”* por Narda Karina Chávez Príncipe CHIMBOTE –PERÚ 2012 recuperado 2/04/2015 de <http://erp.uladech.edu.pe/archivos/03/03012/documentos/repositorio/2012/01/20/162855/16285520140630071423.pdf>

Benavides Chicón, Carlos Guillermo. Tesis Doctoral presentada para optar el título de Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Málaga. Recuperado el 5/05/2015 de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1535/1/658812S669.pdf>

Ferrer, María Alejandra y Gamboa Cáceres, Teresa. Una propuesta para el control de gestión hotelera. Centro de Estudios de la Empresa – FCES – Universidad del Zulia Maracaibo – Venezuela. recuperado 2/04/2015 de <http://www.alojamientosconectados.es/turismo/sites/default/files/11.%20Gesti%C3%B3n%20Hotelera.pdf>

VIII Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad y VI Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión julio del 2012 "Gestión Logística, Calidad de Servicios y Costos de Calidad en Empresas de Alojamiento Turístico (Caso: Hoteles Tres Estrellas) Estado Barinas – Venezuela" Felicia Barrios Montilla Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) (Venezuela) recuperado

el 29 /05/2015 <http://congreso.pucp.edu.pe/iberoamericano-contabilidad/pdf/012.pdf>

CALTUR "Programa de Mejora de Sistemas de Gestión de Empresas de Servicios Turísticos " MGE

Calidad del servicio y satisfacción del consumidor, caso termal.

<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v12/121251.pdf>

<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12011/1/TEMA3-CALIDAD.pdf>

http://www.tecturcoquimbo.cl/pdfs/Calidad_Turistica.pdf

Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y disponible en 27/12/2015

vocabulario http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf

ANEXO 1

Establecimientos de hospedaje categorizados tres estrellas del Alto Mayo

Empresa de Servicios Turísticos Rioja	El Gran Bombonaje Rioja Hotel	Manolo Sol Sol Chávez	Jr. Faustino Maldonado 515. Rioja
Servicios Turísticos del Alto Mayo S.A.C	Rioja Plaza Hotel	Jarley Salazar Becerril	Jr. Almirante Grau N° 550. Rioja
Hotel Plaza Moyobamba E.I.R.L	Hotel Plaza Moyobamba	Amalia Ríos Rubio	Jr. Serafín Filomeno N° 613. Moyobamba
Lozada Lozada Oscar	Hotel Marcoantonio	Oscar Lozada Lozada	Jr. Pedro Canga 488. Moyobamba
Puerto Mirador s.a.	Hospedaje Puerto Mirador	Roberto Marchand Grimaldi	Jr. Sucre c/01. Moyobamba

ANEXO 2

Guía de Observación: Requisitos Mínimos Hoteles Tres Estrellas

INFRAESTRUCTURA:

Código	Ítems Requisitos Generales	Evaluación	
		Sí =1	No=2
1	Ingreso para huéspedes		
2	Recepción y conserjería		
3	Comedor		
4	Bar		
5	Cocina		
6	Servicio higiénico + detalles		
7	Oficio para la limpieza		
8	Ascensor de uso público		
9	Alimentación directa de energía		
10	Servicios básicos de emergencia		
11	Estacionamiento privado		
12	Zona de mantenimiento		

Código	Ítems Requisitos de habitaciones	Evaluación	
		Sí =1	No=2
1	20 habitaciones		
2	Simple 11m2.		
3	Dobles 14m2.		
4	Suites 24m2. sala integrada al dormitorio		
5	Suites 26m2. sala separada del dormitorio		
6	Closet incluido en la habitación		
7	Servicios higiénicos por habitación: Uno privado de 3m2.		
8	Servicios higiénicos por habitación: revestido impermeable 1,80 mt. alto		
9	Sistemas de ventilación y/o climatización		
10	Agua fría y caliente, de uso continuo 24 hrs		

EQUIPAMIENTO

Código	Ítem	Evaluación	
		Sí =1	No=2
1	Teléfono de uso público		
2	Custodia de valores (individual o común)		
3	Primeros auxilios – botiquín		
4	Internet		
5	Requisitos de Habitaciones		
6	Televisor, con disponibilidad de señal		

SERVICIO

Código	Ítem	Evaluación	
		Sí =1	No=2
1	Limpieza diaria de habitaciones		
2	Servicio de lavado y planchado, en el hotel o por terceros		
3	Servicio de llamadas telefónicas, mensajes internos y contratación de taxis		
4	Servicio de custodia de equipaje		
5	Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio de huésped		

PERSONAL

Código	Ítem	Evaluación	
		Sí =1	No=2
1	Personal directivo calificado		
2	Personal operativo calificado		

ANEXO 3

ENCUESTA PARA COLABORADORES

I.- RELACION CON LOS DIRECTIVOS

¿ME GUSTA TRABAJAR BAJO LAS ORDENES DE UN JEFE DIRECTO?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

¿MI JEFE ESTABLECE OBJETIVOS REALISTAS?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

¿LA FORMA DE SER DE MI JEFE ES UN EJEMPLO A SEGUIR EN MI TRABAJO?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

¿CUÁNDO TENGO PROBLEMAS PERSONALES MI JEFE ES ACCESIBLE?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

II.-CAPACITACION Y DESARROLLO

¿LA EMPRESA CUENTA CON CURSOS DE CAPACITACION?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

¿CONSIDERA QUE LOS CURSOS DE CAPACITACION SON IMPORTANTES PARA SU DESARROLLO LABORAL Y PERSONAL?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

¿LA EMPRESA DEMUESTRA TENER INTERES POR MI DESARROLLO PERSONAL?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

III.- COMUNICACIÓN

¿TENGO LA INFORMACION ACTUALIZADA SOBRE LOS ACONTECIMIENTO DE LA EMPRESA DE ACUERDO A MI DEPARTAMENTO?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

¿TUS OPINIONES CUENTAN PARA TOMAR DECISIONES?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

¿TRABAJO EN EQUIPO PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

¿LA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DEL AREA AL QUE PERTENESCO ES POSITIVA?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

¿MI JEFE CRITICA MI TRABAJO EN FRENTE DE OTROS?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

¿LAS REUNIONES DE TRABAJO SON INTERESANTES Y AMENAS?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

IV.- SATISFACCION

¿ESTA SATISFECHO DE SER PARTE DE ESTA EMPRESA?

1.- Muy insatisfecho 2.- insatisfecho 3.- medianamente satisfecho 4.-
satisfecho 5.- muy satisfecho

¿QUE TAN SATISFECHO TE SIENTES CON EL SUELDO Y LAS PRESTACIONES QUE
RECIBES?

1.- Muy insatisfecho 2.- insatisfecho 3.- medianamente satisfecho 4.-
satisfecho 5.- muy satisfecho

V.- MOTIVACION

¿LA ACTITUD DE TU SUPERIOR TE IMPULSA A TRABAJAR MAS?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

¿RECIBE INCENTIVOS POR REALIZAR BIEN SU TRABAJO?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

¿EL AMBIENTE DE TRABAJO TE MOTIVA A TRABAJAR?

1.- Nunca 2.- casi nunca 3.- algunas veces 4.- casi siempre 5.- siempre

VI.- PREGUNTAS ABIERTAS

¿QUE TE GUSTARIA QUE HICIERA LA EMPRESA PARA MOTIVARTE EN EL TRABAJO?

ANEXO 4

Entrevista a Directivos de

Hoteles Categorizados Tres Estrellas del Alto Mayo

Escala

Codificación	Valoración
1	Deficiente
2	Regular
3	Ni bueno ni malo
4	Bueno
5	Aceptable

Conocimiento del líder del hotel

Dimensión	Cód.	Indicadores	Calific.
Conocimientos	1	Nivel de capacitación especializado en hotelería	
	2	Dominio de estrategias de gestión	
	3	Conocimiento de herramientas tecnológicas GDS	
	4	Nivel de actualización en términos de calidad	
Características personales	5	Capacidad para infundir confianza en los demás	
	6	Estrategias para resolver conflictos	
	7	Habilidad para lograr la empatía con el personal	
	8	Estrategias para el logro de objetivos	
	9	Habilidad para la toma de decisiones	
	10	Habilidades para generar ambiente de cordialidad	
	11	Facilidad para adaptarse al cambio del entorno	
	12	Facilidad para delegar funciones al personal	

Evaluación al directivo de hoteles

Dimensión	Cód.	Indicadores	Calific.
Agentes facilitadores	1	¿Ha tenido usted inconvenientes como líder del hotel?	
	2	¿Su establecimiento sigue algún plan de calidad?	
	3	¿Con qué frecuencia revisa usted los avances referidos a la calidad?	
	4	¿Cómo gestiona los logros orientados a la calidad?	
	5	¿Evalúa usted el nivel de motivación de su personal?	
	6	¿Cuáles son las principales políticas que usted desarrolla en su establecimiento?	
Resultados	7	¿Acierta usted en la asignación de funciones respecto a las habilidades del personal?	
	8	¿Qué estrategias utiliza para la comunicación de las estrategias y planes en su empresa?	
	9	¿Propicia usted algún tipo de alianzas con sus similares?	
	10	¿Qué herramientas utiliza para identificar las necesidades de sus clientes?	
	11	¿Utiliza algunos indicadores de gestión en el hotel?	
	12	¿Mide usted la percepción de su empresa?	
	13	¿Participa usted como empresa en actividades benéficas para la sociedad?	
	14	¿En que se basa para medir el rendimiento de su empresa en el contexto del sector turístico?	

ANEXO 5

Encuesta Satisfacción Huéspedes Hoteles Categorizados Tres Estrellas Alto Mayo

Valoración de la Importancia

Cod.	Variables	3=Muy importante	2= Importante	1=Poco importante
01	Infraestructura			
02	Servicios			
03	Desempeño del personal			

Valoración de la Satisfacción

Cod.	Variables	3= Satisfactorio	2= Indiferente	1= Insatisfactorio
01	Infraestructura			
02	Servicios			
03	Desempeño del personal			

Nivel de Satisfacción a nivel de Indicadores en Hoteles 3 Estrellas Alto Mayo

Escala de Valoración

5	4	3	2	1
Satisfactorio	Aceptable	Indiferente	Regular	Insatisfactorio

Dimensión	Cód.	Indicadores	Calific.
Infraestructura	11	¿Ha tenido usted inconvenientes en el hotel?	
	12	¿Considera que el servicio recibido concuerda con la categoría asignada al establecimiento?	
	13	¿Cuál es su opinión respecto a la ubicación del hotel?	
Servicios	21	¿Encontró usted la variedad de servicios que esperaba?	
	22	¿Cuál es su opinión respecto a la calidad global de los servicios recibidos?	
	23	¿Cómo califica el nivel de los precios respecto a la calidad de los servicios brindados en el hotel?	
	24	¿Qué recomendaciones haría para mejorar el servicio?	
Desempeño del personal	31	Evalúe usted el desempeño global de las personas encargadas de la prestación de los servicios del hotel.	
	32	¿Qué es lo que más le llama la atención en el desempeño del personal del establecimiento?	
	33	¿Qué recomendaciones haría para mejorar el desempeño del personal en el establecimiento?	

ANEXO 6

Resultados de la Percepción de los Trabajadores

Tabla 4: Relación con los Directivos de la Empresa

Valoración	Gusta trabajar con el jefe		El jefe establece objetivos		El jefe es un ejemplo a seguir		Jefe accesible ante problemas	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Nunca	1	4	0	0	0	0	0	0
Casi nunca	3	12	0	0	0	0	1	4
Algunas veces	7	28	11	44	9	36	9	36
Casi siempre	4	16	2	8	7	28	5	20
Siempre	10	40	12	48	9	36	10	40
Total	25	100	25	100	25	100	25	100

Fuente: Encuesta a Colaboradores. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

Tabla 5: Capacitación y desarrollo

Valoración	Cuenta con cursos de capacitación		Importancia de la capacitación		Interés por mi desarrollo personal	
	F	%	F	%	F	%
Nunca	4	16,0	0	0	1	4,0
Casi nunca	8	32	1	4	5	20,0
Algunas veces	6	24	0	0	6	24,0
Casi siempre	1	4	2	8	3	12,0
Siempre	6	24	22	88	10	40,0
Total	25	100,0	25	100	25	100,0

Fuente: Encuesta a Colaboradores. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

Tabla 6: Comunicación con los Directivos

Valoración	Dispone de información actualizada de la empresa		Las opiniones cuentan para tomar decisiones		Se trabaja en equipo para resolver problemas		Comunicación positiva con el personal del área		Me critican frente a los demás		Reuniones de trabajo que generan interés	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	14	56	4	15
Casi nunca	1	4	1	4	3	12	0	0	1	4	0	0
Algunas veces	7	28	19	76	5	20	3	12	7	28	8	32
Casi siempre	5	20	0	0	6	24	5	20	3	12	6	24
Siempre	12	48	5	20	11	44	17	68	0	0	7	28
Total	25	100,0	25	100	25	100,0	25	100	25	100	25	100

Fuente: Encuesta a Colaboradores. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

Tabla 7: Satisfacción

Valoración	Le satisface ser parte de la empresa		Satisfacción con sueldo y prestaciones	
	F	%	F	%
Muy insatisfecho	2	8	0	4
Medianamente satisfecho	3	12	1	48
Satisfecho	14	56	12	32
Muy satisfecho	6	24	8	16
Total	25	100	25	100

Fuente: Encuesta a Colaboradores. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

Tabla 8: Motivación

Valoración	La actitud del jefe impulsa a trabajar		Recibe incentivos por realizar bien su trabajo		El ambiente motiva al trabajo	
	F	%	F	%	F	%
Nunca	0	0	10	40	0	0
Casi nunca	0	0	4	16	0	0
Algunas veces	8	32	5	20	7	28
Casi siempre	6	24	2	8	6	24
Siempre	11	44	4	16	12	48
Total	25	100	25	100,0	25	100

Fuente: Encuesta a Colaboradores. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

Tabla 9: Lo que espera de la empresa

Alternativa	F	%
Nada	4	16
Capacitaciones	9	36
Incentivos económicos	4	16
Incentivos motivadores	3	12
Pagos puntuales	4	16
Horarios flexibles	1	4
Total	25	100

Fuente: Encuesta a Colaboradores. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

ANEXO 7
Resultados de la Autoevaluación de los Directivos

Tabla 10: Valoración del liderazgo (Cifras porcentuales)

Var.	Cód.	Indicadores	Conoce algo	Aceptable	Dominio
Conocimientos	11	Conoce las herramientas de manejo administrativo	100	0	0
	12	Conocimientos especializados en hotelería	40	60	0
	13	Conoce herramientas para fomentar clima organizacional	40	60	0
	14	Manejo de herramientas tecnológicas GDS, otros	100	0	0
	15	Actualización en términos de calidad del servicio	20	80	0
Características personales	22	Uso estrategias para lograr confianza de los demás	60	40	0
	23	Habilidad para la resolver conflictos del personal	20	80	0
	24	Toma de decisiones orientado a los objetivos	60	40	0
	25	Habilidad para lograr la empatía con el personal	20	80	0
	26	Habilidades para generar un ambiente de cordialidad	20	80	0
	27	Habilidad para delegación de funciones al personal	20	80	0
	28	Facilidad para adaptarse al cambio del entorno	60	40	0

Fuente: Entrevista a Directivos. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

Tabla 11: Valoración de la calidad del servicio (Cifras porcentuales)

Var.	Cód.	Indicadores	Casi nunca	A veces	Con frecuencia
Agentes facilitadores	31	Motivación para participación en prácticas de calidad	20	80	0
	32	Reconocimientos de los logros de su personal	100	0	0
	33	Adecuación de las competencias al puesto que ocupan	20	80	0
	34	Difusión de las políticas de la empresa al personal	40	60	0
	35	Comunicación de las estrategias y planes de la empresa	80	20	0
	36	Identificación de las necesidades del segmento objetivo	80	20	0
	37	Busca alianzas con otras empresas o instituciones	60	40	0
	38	Difusión de objetivos y metas en la gestión de procesos	60	40	0
	39	Logra identificar áreas críticas para formular su mejora	20	80	0
Resultados	41	Analiza la tasa de rechazos o quejas por el servicio	60	40	0
	42	Rotación de personal en los puestos de la empresa	100	0	0
	43	Mide la percepción de la empresa por su personal	80	20	0
	44	Participación en actividades benéficas para la sociedad	60	40	0
	45	Mide la percepción de la empresa por la sociedad	60	40	0
	46	Analiza el índice de ocupabilidad (rendimiento)	20	80	0
	47	Analiza la participación de su empresa en el mercado	60	40	0
	48	Está al tanto sobre la solidez financiera de la empresa	40	60	0

Fuente: Entrevista a Directivos. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

ANEXO 8
Resultados de los Requisitos Mínimos

Tabla 12a: Requisitos mínimos de Infraestructura

Var.	Cód.	Ítems	NR	SI	NO
Infraestructura Req. Generales	1	Ingreso para huéspedes	0	5	0
	2	Recepción y conserjería	0	5	0
	3	Comedor	0	5	0
	4	Bar	0	3	2
	5	Cocina	0	5	0
	6	Servicio higiénico + detalles	0	5	0
	7	Oficio para la limpieza	0	5	0
	8	Ascensor de uso público	0	1	4
	9	Alimentación directa de energía	0	2	3
	10	Servicios básicos de emergencia	0	5	0
	11	Estacionamiento privado	0	2	3
	12	Zona de mantenimiento	0	5	0
Infraestructura Req. Habitación.	1	20 habitaciones	0	5	0
	2	Simple 11m2.	0	5	0
	3	Dobles 14m2.	0	5	0
	4	Suites 24m2. sala integrada al dormitorio	2	3	0
	5	Suites 26m2. sala separada del dormitorio	2	2	1
	6	Closet incluido en la habitación	0	5	0
	7	S.H. habitación: Uno privado de 3m2.	0	5	0
	8	S.H. habitación: reves. imper 1,80 mt. alto	0	5	0
	9	Sistemas de ventilación y/o climatización	0	5	0
	10	Agua fría y caliente, de uso continuo 24 hrs	1	4	0

Fuente: Entrevista a Directivos. Ortiz y Rivera, 2015.

Tabla 12b: Requisitos Mínimos de Equipamiento, Servicios y Personal

Var.	Cód.	Ítem	NR	SI	NO
Equipamiento	1	Teléfono de uso público	0	3	2
	2	Custodia de valores (individual o común)	0	5	0
	3	Primeros auxilios – botiquín	0	5	0
	4	Internet	0	4	1
	5	Requisitos de Habitaciones	3	2	0
	6	Televisor, con disponibilidad de señal	0	5	0
Servicio	1	Limpieza diaria de habitaciones	1	4	0
	2	Servicio de lavado y planchado, en el hotel o por terceros	0	5	0
	3	Servicio de llamadas telefónicas, mensajes internos y contratación de taxis	0	5	0
	4	Servicio de custodia de equipaje	2	3	0
	5	Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio de huésped	0	5	0
Personal	1	Personal directivo calificado	0	4	1
	2	Personal operativo calificado	0	1	4

Fuente: Entrevista a Directivos. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

ANEXO 9

Resultados del Análisis de Brecha

Tabla 14: Valoración de la Importancia

IMPORTANCIA	MUY IMPORTANTE		IMPORTANTE		POCO IMPORTANTE	
	F	%	F	%	F	%
Infraestructura	118	69.4	49	28.8	3	1.8
Servicios	142	83.5	28	16.5	0	0
Desempeño	127	74.7	43	25.3	0	0
TOTAL	387	75.9	120	23.5	3	0.6

Fuente: Entrevista a Directivos. Ortiz, I. y Rivera, R. 2015.

Tabla 15: Valoración de la Satisfacción

SATISFACCIÓN	SATISFACTORIO		INDIFERENTE		INSATISFACTORIO	
	F	%	F	%	F	%
Infraestructura	107	62.9	47	27.6	16	9.4
Servicios	145	85.3	21	12.4	4	2.4
Desempeño	130	76.5	40	23.5	0	0
TOTAL	382	74.9	108	21.2	20	3.9

Fuente: Encuesta a huéspedes. Ortiz, I y Rivera, R. 2015.

Tabla 16: Análisis de Brecha (GAP)

SATISFACCIÓN	IMP	GAP	SAT
Infraestructura	69.4	-6.5	62.9
Servicios	83.5	1.8	85.3
Desempeño	74.7	1.8	76.5
Promedio	75.9	-2.9	74.9

Fuente: Encuesta a huéspedes. Ortiz, I y Rivera, R. 2015.

ANEXO 10

Resultados de la evaluación de la calidad según usuarios por dimensiones

Tabla 17: Satisfacción de huéspedes según dimensiones e indicadores

Valoración	Insatisfactorio	Regular	Indiferente	Aceptable	Satisfactorio
Instalaciones	1	5	19	41	35
Acorde a la categoría	2	7	9	53	29
Ubicación	0	25	19	22	34
Variedad de servicios	0	17	12	43	29
Calidad global	0	12	11	54	24
Relación precio calidad	1	4	10	56	30
Desempeño global	0	2	11	52	34

Fuente: Encuesta a huéspedes. Ortiz, I y Rivera, R. 2015.

Tabla 18: Recomendación

Recomendación	%
Mejorar el mantenimiento	6
Variedad en el desayuno	6
Aire acondicionado	3
No recomienda	85
Total	100

Fuente: Encuesta a huéspedes. Ortiz, I y Rivera, R. 2015.

ANEXO 11

Asociación estadística y test de independencia

Planteamiento: Se ha evaluado la satisfacción en un conjunto de usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo. ¿Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción del servicio del usuario?

ESTILO DE LIDERAZGO	SERVICIO				Total	
	SATISFECHO		INDIFERENTE			
	N	%	N	%	N	%
Si	75	44,1%	10	5,9%	85	50,0%
No	73	42,9%	12	7,1%	85	50,0%
Total	148	87,1%	22	12,9%	170	100,0%

$X^2 = 0,209$ P valor = 0,648

El ritual de la significancia estadística

1	<p>Plantear Hipótesis Ho: No Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción del servicio del usuario H: Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción del servicio del usuario</p>
2	<p>Establecer un nivel de significancia Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$_____</p>
3	<p>Seleccionar estadístico de prueba (Resaltarla) a) Chi Cuadrado de Bondad de ajuste b) Chi cuadrado de Independencia c) Chi cuadrado de McNemar d) Chi Cuadrado de Homogeneidad</p>
4	<p>Valor de P=0,648 = 64% Con una probabilidad de error de 64.8% No Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción del servicio del usuario</p>
5	<p>Toma de decisiones No Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción del servicio del usuario</p>

Interpretación

En los usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo no se encontró asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción de los servicios.

ANEXO 12

Asociación estadística y test de independencia

Planteamiento: Se ha evaluado la satisfacción en un conjunto de usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo. ¿Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción del servicio del usuario?

ESTILO DE LIDERAZGO	VARIEDAD DE SERVICIOS				Total	
	SATISFECHO		INDIFERENTE			
	N	%	N	%	N	%
Si	20	11,8%	65	38,2%	85	50,0%
No	29	17,1%	56	32,9%	85	50,0%
Total	49	28,8%	121	71,2%	170	100,0%

$X^2 = 2,322$ P valor = 0,128

El ritual de la significancia estadística

1	<p>Plantear Hipótesis Ho: No Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción en la variedad del servicio del usuario H: Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción en la variedad del servicio del usuario</p>
2	<p>Establecer un nivel de significancia Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$_____</p>
3	<p>Seleccionar estadístico de prueba (Resaltarla) e) Chi Cuadrado de Bondad de ajuste f) Chi cuadrado de Independencia g) Chi cuadrado de McNemar h) Chi Cuadrado de Homogeneidad</p>
4	<p>Valor de P=0,128 = 12.8% Con una probabilidad de error de 12.8% No Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción en la variedad del servicio del usuario</p>
5	<p>Toma de decisiones No Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción y la satisfacción en la variedad del servicio del usuario</p>

Interpretación

En los usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo no se encontró asociación entre los estilos de liderazgo la satisfacción en la variedad del servicio del usuario.

ANEXO 13

Asociación estadística y test de independencia

Planteamiento: Se ha evaluado la satisfacción en un conjunto de usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo. ¿Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción del servicio del usuario?

ESTILO DE LIDERAZGO	CALIDAD GLOBAL				Total	
	SATISFECHO		INDIFERENTE			
	N	%	N	%	N	%
Si	15	8,8%	70	41,2%	85	50,0%
No	24	14,1%	61	35,9%	85	50,0%
Total	29	22,9%	131	77,1%	170	100,0%

X^2 2,322 P valor = 0, 101

El ritual de la significancia estadística

1	<p>Plantear Hipótesis Ho: No Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción y calidad global. H: Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción en la calidad global para el usuario.</p>
2	<p>Establecer un nivel de significancia Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$_____</p>
3	<p>Seleccionar estadístico de prueba (Resaltarla) i) Chi Cuadrado de Bondad de ajuste j) Chi cuadrado de Independencia k) Chi cuadrado de McNemar l) Chi Cuadrado de Homogeneidad</p>
4	<p>Valor de P=0, 101 = 10.1% Con una probabilidad de error de 10.1% No Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción en la calidad global para el usuario</p>
5	<p>Toma de decisiones No Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción y la satisfacción en la calidad global para el usuario</p>

Interpretación

En los usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo no se encontró asociación entre los estilos de liderazgo la satisfacción en la calidad global para el usuario.

ANEXO 14

Asociación estadística y test de Independencia

Planteamiento: Se ha evaluado la satisfacción en un conjunto de usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo. ¿Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción acorde a la categoría para el usuario?

ESTILO DE LIDERAZGO	ACORDE A LA CATEGORÍA				Total	
	SATISFECHO		INDIFERENTE			
	N	%	N	%	N	%
Si	17	10,0%	68	40,0%	85	50,0%
No	34	20,0%	51	30,0%	85	50,0%
Total	51	30,0%	119	70,0%	170	100,0%

$X^2 = 8,095$ P valor = 0,004

El ritual de la significancia estadística

1	<p>Plantear Hipótesis Ho: No Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción acorde a la categoría para el usuario. H: Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción acorde a la categoría para el usuario.</p>
2	<p>Establecer un nivel de significancia Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$ _____</p>
3	<p>Seleccionar estadístico de prueba (Resaltarla) m) Chi Cuadrado de Bondad de ajuste n) Chi cuadrado de Independencia o) Chi cuadrado de McNemar p) Chi Cuadrado de Homogeneidad</p>
4	<p>Valor de P=0,004 = 0.4% Con una probabilidad de error de 0.4% Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción acorde a la categoría para el usuario</p>
5	<p>Toma de decisiones Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción acorde a la categoría para el usuario</p>

Interpretación

En los usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas en el alto mayo se encontró asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción acorde a la categoría para el usuario.

ANEXO 15

Asociación estadística y test de independencia

Planteamiento: Se ha evaluado la satisfacción en un conjunto de usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas en el alto mayo. ¿Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción con el precio y la calidad según los usuarios ?

ESTILO DE LIDERAZGO	RELACION PRECIO CALIDAD				Total	
	SATISFECHO		INDIFERENTE			
	N	%	N	%	N	%
Si	18	10,6%	67	39,4%	85	50,0%
No	32	18,8%	51	31,2%	85	50,0%
Total	51	29,4%	120	70,6%	170	100,0%

$X^2 = 5,553^a$ P valor = 0,018

El ritual de la significancia estadística

1	<p>Plantear Hipótesis Ho: No Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción con el precio y la calidad según los usuarios H: Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción con el precio y la calidad según los usuarios</p>
2	<p>Establecer un nivel de significancia Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$_____</p>
3	<p>Seleccionar estadístico de prueba (Resaltarla) q) Chi Cuadrado de Bondad de ajuste r) Chi cuadrado de Independencia s) Chi cuadrado de McNemar t) Chi Cuadrado de Homogeneidad</p>
4	<p>Valor de P=0,018= 1.8% Con una probabilidad de error de 1.8% Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción con el precio y la calidad según los usuarios</p>
5	<p>Toma de decisiones Existe asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción con el precio y la calidad según los usuarios</p>

Interpretación

En los usuarios de los hoteles categorizados de tres estrellas en el alto mayo se encontró asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción con el precio y la calidad según los usuarios

ANEXO 16

DETALLES DE LOS ATRIBUTOS DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

FIABILIDAD

- Utilidad del servicio/producto suministrado.
- Convivencia,
- Valor recibido,
- Respuesta directa a la petición efectuada,
- Servicio a medida,
- Información suministrada uniforme y exacta de una vez a otra,
- Precisión de las respuestas,
- Prestar el servicio sin errores y “a la primera”,
- Porcentaje de peticiones atendidas,
- Cumplimiento de especificaciones,
- Defectos, errores o índices de rechazos,
- Durabilidad,
- Facilidad de mantenimiento (o inexistencia),
- Entrega de totalidad del pedido,
- Calidad del empaquetado,
- Devoluciones,
- Soporte técnico,
- Cláusulas de garantía,
- Existencia de repuestos,
- Disponibilidad.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

- Horas de servicio,
- Rapidez,
- Puntualidad,
- Oportunidad,
- Tiempos de espera,
- Tiempos de respuesta,
- Tiempo de servicio,
- Tiempo de recogida de llamadas,
- Entrega dentro de plazos (legales o comprometidos),
- Disponibilidad de los productos.

SEGURIDAD

PROFESIONALIDAD

- Competencia profesional,
- Conocimiento del trabajo (servicio proporcionado/proceso).
- Solución a los problemas que se plantean.

CORTESÍA

- Cortesía,
- Obsequiosidad,
- Respeto,
- Acogedor/a,
- Educación,
- Amabilidad.

CREDIBILIDAD

- Apariencia profesional,
- Equidad,
- Transparencia,
- Honestidad,
- Imparcialidad,
- Confianza.

SEGURIDAD

- Seguridad,
- Protección de la confidencialidad de la información obtenida,
- Protección de la intimidad,
- Trato justo,
- Respeto de los derechos,
- Respeto de la vida privada,
- Forma de presentar quejas/reclamaciones.

EMPATÍA

ACCESIBILIDAD

- Acceso físico a las instalaciones,
- Acceso por teléfono/fax/internet,
- Señalización,
- Inteligibilidad del lenguaje escrito y hablado,
- Horario del servicio (disponibilidad),
- Modo de prestación del servicio (en persona, por teléfono, por correo, por internet, etc.)
- Número de personas dedicadas a la prestación del servicio,
- Lugares donde se puede acceder al servicio,
- Comunicación (líneas de autobuses, lugar céntrico, etc.)
- Agrupación de la prestación de los servicios en un solo lugar (ventanilla única),
- Eliminación de barreras físicas,
- Idiomas utilizados.

COMUNICACIÓN

- Claridad de la información,
- Disponibilidad de información,
- Utilización de un lenguaje claro y adaptado a cada usuario,
- Calidad de la información,
- Utilización de lenguas oficiales o más implantadas,
- Leyes, reglamentos y normas que se aplican,
- Identificación de la persona que proporciona el servicio,
- Identificación del responsable del servicio,
- Situación de la petición en todo momento,
- Información sobre logística.

COMPRENSIÓN DEL USUARIO

- Empatía (mostrar interés por los problemas del cliente),
- Claridad en los mensajes,
- Flexibilidad,

- Servicio a medida,
- Comprensión de las necesidades particulares del cliente,
- Capacidad de adaptación a situaciones diversas,
- Ayuda a los usuarios,
- Personalización del servicio,
- Formación sobre el producto/servicio,
- condiciones de pago y financiación.

ELEMENTOS TANGIBLES

- Apariencia de las instalaciones (locales, mobiliario, equipos, etc.),
- Comodidad del punto de servicio,
- Condiciones ambientales (limpieza, temperatura, iluminación, ruidos, etc.),
- Uso de la tecnología,
- Material utilizado,
- Apariencia física de los empleados,
- Oficinas diseñadas al efecto,
- Señalización.