

Incidencia del **desempeño** del personal en la calidad de atención al cliente en hoteles turísticos



MIRIAM SEREZADE HANCCO GÓMEZ
AMIRA CARPIO MARAZA
ROLANDO ESTEBAN RODRÍGUEZ HUAMANI



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

Incidencia del desempeño
del personal en la calidad de
atención al cliente en hoteles
turísticos

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Miriam Serezade Hancoo Gómez

[mshancoo@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0003-3913-2775>]

Licenciada en Administración por la Universidad Nacional del Altiplano. Magister Scientiae en Administración y Contabilidad, mención: Gestión Gubernamental y Desarrollo Empresarial. Doctora en Contabilidad y Administración. Docente de la Escuela Profesional de Administración y de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Subdirectora del Instituto de Investigación en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Altiplano.

Amira Carpio Maraza

[amira16cm@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-1917-4938>]

Licenciada en Administración por la Universidad Nacional del Altiplano. Magister Scientiae en Administración y Contabilidad, mención: Administración y Finanzas. Docente de la Escuela Profesional de Administración y en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Secretaria del Instituto de Investigación en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. Directora de Economía y Finanzas del Consejo Directivo del Colegio de Licenciados en Administración, Puno.

Rolando Esteban Rodríguez Huamani

[rolandorodriguezh@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0003-2623-9127>]

Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (Perú). M. Sc. en Contabilidad y Administración, mención Gestión Pública. Doctor en Administración. Docente de pregrado y posgrado en la Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Director de la Escuela Profesional de Administración (2008-2009), una, Puno. Presidente del Directorio de la Beneficencia Pública de Puno (2018).

Incidencia del desempeño
del personal en la calidad de
atención al cliente en hoteles
turísticos

Miriam Serezade Hanco Gómez

Amira Carpio Maraza

Rolando Esteban Rodríguez Huamani

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos, mediante el sistema de "doble ciego", requisito para la indexación en la Web of Science de Clarivate (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7532-85-4

- © MIRIAM SEREZADE HANCCO GÓMEZ / AMIRA CARPIO MARAZA / ROLANDO ESTEBAN RODRÍGUEZ HUAMANI, 2023
© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2023

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (57) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición: Jesús Alberto Chaparro Tibaduiza
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (57) 601 323 2181
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN	15
<hr/>	
CAPÍTULO PRIMERO	
Importancia del desempeño	17
I. Gestión del desempeño	17
II. Sistema de gestión del desempeño	18
III. Medición y evaluación del desempeño	18
<hr/>	
CAPÍTULO SEGUNDO	
Capacidades organizativas en ventajas competitivas	21
I. Capital intelectual	22
II. Capacidad del personal	23
III. Capacidad de acción estratégica	23
IV. Capacidad del trabajo en equipo	23
A. Organizar los equipos	23
B. Establecer un ambiente de apoyo mutuo	24
V. Capacidad de comunicación	24
A. Situación comunicativa informal	24
B. Situación comunicativa formal	24
C. Negociación	25
<hr/>	
CAPÍTULO TERCERO	
Dedicación del personal y calidad de servicio	27
I. Parámetros para medir la dedicación de los empleados	28
II. Calidad de servicios	28
III. Calidad de atención al cliente	29
IV. Servicios de atención al cliente	29
V. Características de la atención al cliente	30
VI. ¿Cómo gestionar un servicio de calidad?	30
VII. ¿Cómo se obtiene la calidad?	31
A. Generando y desarrollando el servicio que realmente satisfaga necesidades y expectativas	31
B. Produciendo los servicios requeridos	31
C. Definiendo las mejoras de calidad	31
<hr/>	
CAPÍTULO CUARTO	
Estudios previos sobre calidad de servicio y satisfacción del cliente	33

CAPÍTULO QUINTO

Incidencia del desempeño del personal en la calidad de atención al cliente en hoteles turísticos en la región de Puno (Perú). Estudio de caso

I. Formulación del problema	39
A. Problema general	40
B. Sistematización del problema	40
II. Objetivos del estudio	40
A. Objetivo general	40
B. Objetivos específicos	40
III. Justificación del estudio	40
IV. Planteamiento de hipótesis	41
A. Hipótesis general	41
B. Hipótesis específicas	41
V. Variables e indicadores	41
A. Variables de la hipótesis general	41
B. Variables de la hipótesis específica 1	42
C. Variables de la hipótesis específica 2	42
VI. Proceso de operacionalización de variables	43
VII. Tipo y diseño del estudio	44
VIII. Población y muestra	44
A. Población	44
B. Muestra	45
IX. Recolección de datos	46
X. Procesamiento de datos	46
XI. Resultados y discusión	46
A. Exposición de resultados	46
B. Cumplimiento de los objetivos	47
1. Objetivo específico 1	47
2. Calidad de atención al cliente	60
3. Objetivo específico 2	62
4. Calidad de atención al cliente	66
5. Objetivo específico 3	69
XII. Contrastación de hipótesis	73
A. Contrastación de la hipótesis específica 1	73
B. Contrastación de la hipótesis específica 2	73
C. Contrastación de la hipótesis general	74
Conclusiones	74

CAPÍTULO SEXTO**Construyendo calidad y excelencia en la atención y el servicio al cliente**

I. Gestión del capital humano por competencias	77
II. Fidelización de clientes internos o personal	78
III. ¿Cómo optimizar la atención brindada al cliente?	79
IV. Habilidades para mejorar la calidad de atención al cliente	79
V. Propuesta de un curso de atención al cliente	80
Recomendaciones	81

BIBLIOGRAFÍA

83

Índice de tablas

TABLA 1.	Sistematización de las variables	43
TABLA 2.	Lista de hoteles con categoría de tres estrellas	44
TABLA 3.	Solución de los problemas por parte de los trabajadores	47
TABLA 4.	Motivación para lograr los objetivos en el trabajo	48
TABLA 5.	Conocimiento y dominio del puesto de trabajo del personal	50
TABLA 6.	Capacidades de acción estratégica en el puesto de trabajo del personal	51
TABLA 7.	Capacitaciones adquiridas por el personal	52
TABLA 8.	Trabajo realizado por el personal	53
TABLA 9.	Problemas y participación en el puesto de trabajo del personal	54
TABLA 10.	Relación que existe entre compañeros de trabajo	55
TABLA 11.	Comunicación efectiva entre trabajador y jefe inmediato del personal	57
TABLA 12.	Comunicación en la organización del personal	58
TABLA 13.	Comunicación con el personal en la organización	59
TABLA 14.	Aspectos generales en la atención al cliente	60
TABLA 15.	Ambiente de trabajo del personal	62
TABLA 16.	Frecuencia de reuniones extralaborales del personal	63
TABLA 17.	Tipo de reconocimientos que existe en la organización de los hoteles	64
TABLA 18.	Trato a los clientes durante la atención	66
TABLA 19.	Servicio brindado para volver a hospedarse por parte de los clientes	67
TABLA 20.	Nivel de calidad que ofrece a los clientes	68
TABLA 21.	Problemas observados en el personal por los clientes en los hoteles tres estrellas	70
TABLA 22.	Servicios adicionales deseados por los clientes	71
TABLA 23.	Cursos de capacitación que desean recibir los trabajadores	72

Índice de figuras

FIGURA 1.	Solución de problemas laborales	48
FIGURA 2.	Motivación para el logro de objetivos laborales	49
FIGURA 3.	Dominio del puesto de trabajo por parte del personal	50
FIGURA 4.	Acciones estratégicas en un puesto de trabajo específico	51
FIGURA 5.	Capacitaciones adquiridas por el personal	53
FIGURA 6.	Trabajo realizado por el personal	54
FIGURA 7.	Problemas y participación relacionados con el puesto de trabajo del personal	55
FIGURA 8.	Relación existente entre los compañeros de trabajo	56
FIGURA 9.	Comunicación efectiva entre un empleado y su jefe inmediato	57
FIGURA 10.	Comunicación en la empresa hotelera	58
FIGURA 11.	Comunicación con el personal de la empresa	59
FIGURA 12.	Consideraciones generales en la atención al cliente	61
FIGURA 13.	Ambiente de trabajo para el personal	63
FIGURA 14.	Frecuencia de realización de reuniones extralaborales	64
FIGURA 15.	Tipo de reconocimientos para el personal de la organización hotelera	65
FIGURA 16.	Trato al cliente en los hoteles	67
FIGURA 17.	Calidad de servicio brindado para retornar a hospedarse por parte del cliente	68
FIGURA 18.	Nivel de calidad brindada por el hotel	69
FIGURA 19.	Problemas observados por parte del personal	70
FIGURA 20.	Servicios adicionales que desee el cliente	71
FIGURA 21.	Capacitaciones que desea recibir el personal del hotel	72

Introducción

En la actualidad, las instituciones empresariales optan por disponer de un nuevo método de formación, con el fin de conducir y potenciar de manera más eficiente el desarrollo de las capacidades que tienen las personas; de allí deriva la importancia de la inteligencia corporativa respecto a la administración del capital humano que se practica en una organización.

Para nadie es un secreto que en estos tiempos la competitividad entre empresas e individuos va en crecimiento; por ello es relevante que las actividades desarrolladas dentro de la empresa sean eficaces. Para ser competentes en el mercado global, las empresas necesitan ofrecer servicios de calidad, así como contar con las condiciones de tiempo y cantidad necesarias para cumplir las demandas.

Esto se evidencia en el sector turismo, ya que proporciona diversos servicios a sus clientes, por lo que está interesado en optimizar la calidad de servicio que ofrece a sus clientes y obtener una ventaja competitiva en comparación con otras empresas.

Incluso, el personal de los hoteles calificados con tres estrellas hoy en día posee conocimientos en administración de turismo, lo cual genera una mayor confianza en el cliente respecto a la atención recibida. No obstante, se requiere incrementar las competencias del personal en la empresa para generar seguridad en los clientes y garantizar su preferencia frente a las distintas ofertas del mercado.

En tiempos actuales, muchas compañías buscan la manera de evaluar y emplear el capital intelectual de manera óptima, pues le proporcionan un mayor valor agregado. Esto contribuirá al incremento económico en la sociedad.

En medio de la importancia que ha cobrado la calidad y la constante optimización de un servicio, que también involucra la proyección de la imagen de una organización proyectada al exterior, en los años recientes las empresas del sector hotelero han tenido que aplicar nuevas metodologías para brindar un servicio de alta calidad y, así, cumplir con las expectativas de los clientes.

Sin duda, podemos afirmar que esto es lo que constituye la calidad de los servicios hoteleros, en lo cual nos hemos propuesto indagar, así como realizar algunas propuestas necesarias y útiles para mejorar el servicio.

Este libro no pretende constituirse como una referencia teórica en su ámbito, sino que, como resultado del mismo proceso de

investigación, y al observar in situ la situación actual en el sector, se erija como un material de fácil consulta y ayude a instruir a las empresas del sector hotelero de turismo, de categoría similar a la que nos ocupa, y en un texto que pueda dar aportes concretos y prácticos para mejorar la calidad del servicio brindado en dichos establecimientos.

Importancia del desempeño

El desempeño puede ser definido como las acciones o el comportamiento relevantes que se observan en el personal, esenciales para alcanzar las metas propuestas por una organización. Estas acciones son posibles de medir en función de las habilidades y aptitudes de cada persona, además de su grado de contribución con el éxito de la empresa.

I. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Para gestionar una empresa, esta debe verificar que su personal cumple con los objetivos establecidos; del mismo modo, mediante la parte práctica se debe evaluar el trabajo realizado, incrementar las habilidades del personal y retribuir el buen desempeño en la empresa.

II. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

A continuación, se presentan las fases que conforman este sistema:

- a. Conceptualización.** Esta fase constituye el primer paso de la empresa para determinar la meta: alcanzar un rendimiento óptimo.
- b. Desarrollo.** Esta fase consiste en que una empresa verifique el rendimiento de su personal según el nivel de desempeño establecido mediante un sistema de evaluación.
- c. Implementación.** Por lo general, esta fase se ejecutaba mediante mecanismos informales que monitoreaban el desempeño del personal, también se realizaban capacitaciones y evaluaciones regulares, sin permitirles que participaran de manera directa sobre el control del desarrollo de su desempeño.
- d. Evaluación.** Con la intención de evaluar determinadas características del desempeño en función de las capacidades del personal y verificar si se cumplen los propósitos de la empresa, en esta fase se monitorean las medidas de desempeño del personal.
- e. Retroalimentación.** Esta fase es esencial para informar sobre las cualidades que debe reforzar el personal según las funciones que desempeña en la empresa.

III. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El desempeño es medido por medio de indicadores definidos por la gerencia de una empresa, con el fin de establecer la eficacia laboral del personal para alcanzar las metas propuestas y, en consecuencia, lograr la misión organizacional.

Respecto a la evaluación del desempeño en una empresa, esta consta de un proceso en el cual se mide el rendimiento general de sus trabajadores. Esta es la actividad más esencial hoy en día para una empresa –en cuanto a recurso humano se refiere–, ya que es parte de la gestión que controla, realiza seguimiento y estima las aptitudes del recurso humano, para verificar si se están cumpliendo los planes de la organización.

Dentro del plan de gestión de recursos humanos se requiere establecer ciertos criterios que posibiliten la evaluación y el monitoreo constante de su operatividad. Dichos criterios deben contrastarse con los resultados obtenidos, incluso, FIORELLA

PAOLA DEL CARMEN RUIZ-RONDÓN¹ afirma que, al contrastar ello con un modelo estándar, se podrá establecer las modificaciones que sean necesarias para optimizar el funcionamiento de dicho plan de gestión.

Por otra parte, se considera necesario hacer énfasis en las capacidades con las que debe contar un aplicador de este tipo de evaluación, ya que se requiere efectuar una medición objetiva, es decir, ser imparcial en cuanto a los resultados obtenidos en las pruebas. Esto es esencial para llevar a cabo una buena implementación de estrategias en la empresa. Además, la elección del método apropiado disminuye las posibilidades de obtener respuestas alteradas o sometidas a juicios personales.

1 FIORELLA PAOLA DEL CARMEN RUIZ-RONDÓN. “Determinación de indicadores, estándares y características de calidad en empresas de servicios”, (tesis de pregrado), Piura, Perú, Universidad de Piura, 2016, disponible en [<https://hdl.handle.net/11042/2589>], p. 75.

CAPÍTULO SEGUNDO

Capacidades organizativas en ventajas competitivas

Las ventajas competitivas se definen como el proceso que genera valor mediante los servicios ofrecidos a un cliente y que no se aplica por otros competidores al mismo tiempo. Según ESTEBAN LÓPEZ-ZAPATA, FERNANDO ENRIQUE GARCÍA-MUIÑA y SUSANA MARÍA GARCÍA-MORENO², cuando los competidores no están en la capacidad de replicar los beneficios que ofrece la ventaja competitiva de una empresa, entonces, se evidencia una ventaja “sostenible”.

Por otra parte, EDGAR SUPO PILCO³ afirma que la fuente principal de ventaja competitiva debe ser aquella que aporte pruebas efectivas

2 ESTEBAN LÓPEZ-ZAPATA, FERNANDO ENRIQUE GARCÍA-MUIÑA y SUSANA MARÍA GARCÍA-MORENO. “Capacidad de aprendizaje organizativo como fuente de ventaja competitiva sostenible”, *Revista Espacios*, vol. 39, n.º 4, 2018, pp. 17 a 33, disponible en [<https://revistaespacios.com/a18v39n04/a18v39n04p17.pdf>], p. 18.

3 EDGAR SUPO PILCO. “Gestión de competencias del talento humano y su relación en la calidad de atención al usuario en el centro de asesoramiento contable empresarial UNA Puno 2016-2017”, (tesis de licenciatura), Puno, Perú, Universidad Nacional del Altiplano, 2019, disponible en [<http://>

para que se forme una empresa con éxito a largo plazo: el ser humano, de manera tal que proporcione lo necesario para generar elementos valiosos; entonces, se podría decir que los recursos humanos administrados de manera adecuada coadyuvan en el alcance de las ventajas competitivas para una empresa.

No hay duda de que una empresa considera al capital humano como el factor principal que asegura la obtención de competencias para distinguirse de otros competidores.

I. CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual está vinculado a las habilidades y aptitudes que poseen los individuos.

En la actualidad, los activos tangibles cobran importancia decreciente, es decir, hoy por hoy, se sabe que el recurso intelectual es el más valioso activo para toda empresa, de allí la importancia de invertir en ello.

El núcleo de una empresa: el capital humano. Mediante las capacidades intelectuales (agilidad mental) y las actitudes de los individuos se genera el capital en la empresa, también están implicadas la experiencia y la educación.

La agilidad intelectual se define como la habilidad que poseen las personas para crear soluciones innovadoras a los problemas suscitados, lo cual coadyuvará a lograr las metas de la organización.

Las competencias. Estas otorgan valor a la empresa a partir de las nociones técnicas y las destrezas de los trabajadores.

Actitudes. Las empresas requieren empleados dispuestos a usar sus capacidades en beneficio de la empresa. El conocimiento y la habilidad no lo son todo en el ámbito laboral, de ahí la importancia que cobra la actitud.

El ingenio: la agilidad intelectual. Para lograr que una empresa sea exitosa, se requiere de ideas novedosas que puedan convertirse en productos. Esto hace la diferencia en cuanto al uso adecuado de la agilidad intelectual en un empleado.

II. CAPACIDAD DEL PERSONAL

Está conformada por nociones técnicas, aptitudes y actitudes de cada empleado según su función en la empresa. No hay duda de que es importante saber si un trabajador cuenta o no con el conocimiento técnico necesario para realizar bien su trabajo. De esto debe estar vigilante el supervisor inmediato de cada empleado.

También comprende, entre otros aspectos, la integridad y el comportamiento ético del empleado; la eficacia y la tolerancia a las adversidades, lo cual será crucial para que encuentre el balance entre lo personal y lo laboral, desarrollar sus fortalezas y lograr sus metas profesionales.

III. CAPACIDAD DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

Con el fin de alcanzar una óptima eficiencia de la capacidad de acción estratégica, las acciones propias y las de quien es dirigido deben estar alineadas con el cumplimiento de las metas establecidas.

Esta capacidad está constituida por el entendimiento de la industria (reconocimiento eficiente del sector laboral y mantenerse informado) y de la organización (tener en cuenta las ventajas y desventajas de aplicar alguna estrategia empresarial), así como adoptar acciones estratégicas (asignación de prioridades y toma decisiones acordes con los propósitos establecidos).

IV. CAPACIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO

Esta capacidad implica que se realicen actividades laborales con una cantidad mínima de personas responsables, de manera que puedan coordinar entre ellos y cumplir con las exigencias de la empresa.

A continuación, se presentan las siguientes dimensiones, con el fin de ejecutar las actividades laborales en equipo de manera eficaz:

A. Organizar los equipos

Esta dimensión se enfoca en plantear objetivos específicos para motivar a los miembros del equipo. Luego, al considerar que toda idea es valiosa y se requieren de ciertas habilidades técnicas, se elige el per-

sonal adecuado para organizar los equipos. Después, se establecen las responsabilidades del equipo en su conjunto y, por último, estas se asignan a cada integrante.

B. Establecer un ambiente de apoyo mutuo

Toda empresa debe considerar un ambiente en el cual su personal sea valorado y se retribuya el trabajo realizado con eficacia en los equipos, además de la identificación de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos. También, se requiere capacitar y asesorar al personal durante el proceso de su formación.

V. CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN

Se refiere a la capacidad para difundir e intercambiar información a fin de comprender a otras personas de manera eficaz. Esta capacidad está conformada por las siguientes dimensiones:

A. Situación comunicativa informal

Se fomenta la retroalimentación para tomar decisiones efectivas. Así también, se debe tener conocimiento de las emociones y creencias de la otra persona con el fin de generar una relación interpersonal.

B. Situación comunicativa formal

Según DON HELLIRIEGEL, SUSAN ELIZABETH JACKSON y JHON WEBLEY SCOLUM⁴, esta dimensión sirve para comunicar a los clientes sobre alguna actividad mediante el uso de herramientas tecnológicas en sus presentaciones, lo cual tienen un efecto favorable ante el público; además, se emplea un discurso (oral o escrito) comprensible y preciso.

4 DON HELLIRIEGEL, SUSAN ELIZABETH JACKSON y JHON WEBLEY SLOCUM. *Administración, un enfoque basado en competencias*, 11.ª ed., México, Cengage Learning, 2009, disponible en [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf], p. 15.

C. Negociación

Un equipo que demuestra tener un buen vínculo puede influir en los superiores, esto se evidencia al tratar de manera eficaz los problemas que puedan generarse con algunos subordinados.

Dedicación del personal y calidad de servicio

La forma en la que el personal de una organización se comporta –y no lo que se espera sobre cómo se comportará– es lo que conforma la dedicación; es decir, la manera en que se relacionan los empleados con la empresa.

En la medida en que los trabajadores advierten que la empresa individualiza las relaciones de empleo, también se acrecentará la dedicación en las actividades que los empleados realicen.

Es menester que las organizaciones mejoren tales cualidades para con los empleados, por lo que es necesario fomentar un estilo gerencial adicional que ULRICH *et al.* (citado en OSWALDO ESPINOSA MEDINA)⁵, denominan “individualización masiva del trato con el personal”.

5 OSWALDO ESPINOSA MEDINA. “La medición de las capacidades y la dedicación de los empleados en el sector hotelero de Acapulco, Guerrero”, (tesis de licenciatura), Universidad de las Américas, 2004, disponible en [http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/espinoso_m_o/], p. 23.

I. PARÁMETROS PARA MEDIR LA DEDICACIÓN DE LOS EMPLEADOS

ULRICH *et al.* (citado en OSWALDO ESPINOSA MEDINA)⁶, señalan que se debe considerar tres aspectos principales para estimar la dedicación del personal.

- En primer lugar, *la productividad de la fuerza laboral*, cuyo producto se obtiene por cada unidad de insumo. Tanto los ingresos como el volumen, las utilidades, el efectivo, el personal contratado, entre otros, conforman el producto; mientras que el insumo está constituido por la cantidad de empleados de la empresa, su costo, etc. Entonces, un líder representa la productividad en una línea temporal determinada y la contrasta de manera analítica con otros grupos.
- Luego, se cuenta con *el clima organizacional*, que se refiere a la manera de realizar las funciones correspondientes dentro de una empresa.
- Por último, *la retención del personal*, que viene dado por la estabilidad de empleados que representan la fuerza laboral.

II. CALIDAD DE SERVICIOS

De acuerdo con FERMÍN GÓMEZ FRAILE y MIGUEL TEJERO MONZÓN⁷, el modo de entender y cumplir con las expectativas del cliente es lo que se denomina calidad.

Cuando un cliente se siente satisfecho con el servicio recibido, esto es lo que se conoce como calidad de servicio. Esta situación se convierte en una ventaja competitiva veraz en medio de un mercado competitivo, donde muchas empresas pueden ofrecer el mismo producto o servicio, mientras que el servicio de calidad continúa siendo el reflejo del compromiso de aquellos que constituyen la empresa, pues depende de sus empleados. Por ello se requiere desarrollar capacitaciones constantes y que se evidencie una clara dedicación personal.

Así mismo, el factor destacable para ofrecer un servicio de calidad es la actitud del trabajador, por lo que su determinación debe estar enfocada en alcanzar una atención óptima. Por ende, los empleados

6 Ibid., pp. 23 y 24.

7 FERMÍN GÓMEZ FRAILE y MIGUEL TEJERO MONZÓN. *Cómo hacer el manual de calidad según la nueva ISO 9001:2000*, 4.ª ed., Madrid, Fundación Confemetal, 2004, p. 15.

deben conocer su función y desempeñarla de manera apropiada para evitar que el cliente reciba un pésimo servicio.

III. CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Una atención de calidad cumple con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con éxito.

La calidad también se centra, en cierta medida, en ofrecer algo más al cliente; generar nuevas necesidades en este, la obtención de productos y servicios sin defectos, crear productos o servicios basados en determinadas normativas, garantizar soluciones al instante y siempre atenderlos de forma respetuosa y amena.

Por otra parte, LUIS RUBÉN PICAZO MANRIQUEZ y FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS⁸ señalan que la calidad absoluta está basada en la necesidad de satisfacer al cliente, al brindar un servicio de calidad, a un costo justo y que sea de entrega inmediata.

IV. SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Cuando la calidad de servicio que se ofrece a un cliente es alta en comparación con otros competidores, se incrementa la posibilidad de ofrecer su servicio a un precio mayor, además, garantiza su participación en el mercado y podrá beneficiarse de un margen superior al de su competencia.

En cuanto a la organización inteligente, esta adquiere las cualidades necesarias para orientar a un cliente –a su vez, el cliente determina lo que realiza dicha organización–; de esta manera se mantiene el vínculo entre los que brindan el servicio (personal) y el que lo recibe (cliente).

Por lo tanto, la organización inteligente se asegura de mantener orientado al cliente y desarrollar el *feedback* a fin de obtener información actualizada sobre sus necesidades.

8 LUIS RUBÉN PICAZO MANRIQUEZ y FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS. *Ingeniería de servicios*, 6.^a ed., México D. F., McGraw-Hill, 2005, p. 143.

V. CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Según ROBERT DESATNICK⁹, las características primordiales respecto a la atención que se ofrece al cliente son las siguientes: la labor empresarial de un servicio eficaz, contar con un personal cordial, dirigirse al cliente con claridad (evitar el uso de tecnicismos), brindar un tiempo de servicio apropiado, mostrar amabilidad hacia el cliente, así como plantear estrategias para lograr las metas propuestas y, así, distinguirse de su competencia.

Por otra parte, JAMES HARRINGTON¹⁰, señala que muchas veces los clientes expresan descontento o desánimo, no por los precios de los servicios que ofrece la empresa, sino por la carencia de empatía en la atención brindada por su personal. Por esto, los clientes deben considerarse como pieza esencial para cualquier negocio según SILVIA ROSIO VELÁSQUEZ ASCA¹¹, ya que no interrumpen el trabajo, por el contrario, expresan lo que necesitan y, por ende, merecen un trato cordial.

VI. ¿CÓMO GESTIONAR UN SERVICIO DE CALIDAD?

De acuerdo con MARÍA DEL PILAR OLAGUIVEL LIENDO¹², el proceso de gestión de un servicio de calidad consiste en promover una com-

9 ROBERT DESATNICK. *Cómo conservar su clientela. El secreto del servicio*, Caracas, Editorial Legis IESA, 2000, p. 89.

10 JAMES HARRINGTON. *Cómo incrementar la calidad productiva*, Caracas, McGraw-Hill, 2002, p. 56.

11 SILVIA ROSIO VELÁSQUEZ ASCA. "Calidad de servicio y satisfacción percibida por los pacientes que acuden al área de Obstetricia del Centro de Salud Materno infantil, Comunidad de Cayumba, Leoncio Prado de Huánuco, 2016", (tesis de maestría), Lima, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2018, disponible en [<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2631/TM%20AD-Gp%204223%20V1%20-%20Velasquez%20Asca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>], p. 42.

12 MARÍA DEL PILAR OLAGUIVEL LIENDO. "Comportamiento de arribos, pernотaciones y capacidad hotelera orientada al turismo, en la región Puno: periodo 2011-2015", (tesis de licenciatura), Puno, Perú, Universidad Nacional del Altiplano, 2016, disponible en [<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/3342>], p. 49.

petitividad eficiente para afrontar retos y que sea adaptable a los cambios de actitud, mantener la estabilidad de los precios para lograr un crecimiento económico como parte de un plan estratégico moderno y ofrecer servicios según las necesidades del cliente. Además, es fundamental brindar un servicio de calidad en un ambiente propicio.

VII. ¿CÓMO SE OBTIENE LA CALIDAD?

A. Generando y desarrollando el servicio que realmente satisfaga necesidades y expectativas

Para generar un servicio que cumpla con las expectativas del cliente, se debe reconocer y categorizar las necesidades de los mismo, además, se establecen estándares para determinar lo que se medirá, cómo y cuándo. También se considera una retroalimentación más preventiva que correctiva y se implantan mejoras de manera constante.

B. Produciendo los servicios requeridos

La creación de servicios que satisfagan al cliente solo es posible si se ejecutan los procesos adecuados para solucionar los problemas suscitados y evitar cada vez menos errores.

C. Definiendo las mejoras de calidad

El vínculo entre el cliente y la empresa puede mejorar respecto a la atención brindada por el servicio solo si se comprende este proceso relacional y si se analiza el desempeño del personal en forma preventiva; de esta manera se proporcionará una experiencia óptima al cliente.

CAPÍTULO CUARTO

Estudios previos sobre calidad de servicio y satisfacción del cliente

Los antecedentes considerados de referencia contienen una temática similar al presente trabajo, por lo que, mediante una selección previa, se ha tomado en cuenta los siguientes estudios:

Uno de los principales estudios que se ha realizado sobre estrategias para brindar un servicio que garantice una atención de calidad en los hoteles es la de TOMÁS TISNADO CHURA¹³ cuya investigación concluye que los atributos más valorados por los turistas extranjeros con respecto a su influencia en la calidad de servicios que ofrecen los establecimientos hoteleros y extrahoteleros se resumen en 20; de los cuales destacan la limpieza en el cuarto de baño, que representa un 94%; la limpieza en las habitaciones, 93%; las duchas con un buen control de temperatura, 90%; la comodidad de las camas, 88 %; y la comodidad del cuarto de baño en la habitación, 87%.

13 TOMÁS TISNADO CHURA. “Calidad de servicios y satisfacción del turista extranjero en los establecimientos hoteleros y extra hoteleros en la ciudad de Puno 2005 - 2006”, (tesis de Magister Scientiae en Gestión Empresarial), Puno, Perú, Universidad Nacional del Altiplano, 2008.

En síntesis, la calidad del servicio en dichos establecimientos es aceptable. Cabe señalar que un turista extranjero elige un hotel que tenga categoría, con la infraestructura adecuada, que posea restaurantes, bares, servicios de reserva, limpieza y mantenimiento, eficacia de los empleados o su disposición y amabilidad en el trato con los usuarios, características primordiales para obtener una ventaja frente a otros competidores.

Por otro lado, en la investigación de KARINA CARMEN QUIROZ MOLINA¹⁴ respecto a los factores que inciden en la calidad del servicio ofrecido y su rentabilidad en restaurantes de Puno se obtienen las siguientes conclusiones: a) No existe una plena satisfacción al cliente de parte del personal que los atiende directamente, ya que, si bien son respetuosos, carecen de amabilidad; las condiciones de higiene del local son catalogadas como regulares, es decir, el ambiente es tradicional, y un mínimo porcentaje de los encuestados indica que debería ser más moderno, lo cual afecta la rentabilidad de los restaurantes. b) Se genera en el cliente una plena satisfacción por los servicios adicionales que reciben, como las danzas en vivo; es decir, la difusión del folklore puneño. c) La falta de especialización en el personal de los restaurantes turísticos de dos tenedores para que se desempeñen de manera eficiente y demuestren sus habilidades, con el fin de ofrecer una óptima calidad de servicio al cliente, lo cual significa una verdadera ventaja competitiva de una empresa. En resumen, el trato del personal de los restaurantes fue parcialmente adecuado, por ello no se genera satisfacción total en el cliente.

En otra investigación realizada en Lima, en la que se indagó sobre la administración del factor humano y la valoración de su desempeño en empresas competitivas, ENRIQUE OSVALDO BEDOYA SÁNCHEZ¹⁵ concluye que los procesos de gestión para evaluar el desempeño están siendo modificados todo el tiempo para, así, poder ajustarse a las

14 KARINA CARMEN QUIROZ MOLINA. "Factores que influyen en la calidad del servicio de atención a los clientes y su incidencia en el nivel de rentabilidad de los restaurantes de dos tenedores existentes en la ciudad de Puno", (tesis de Magíster Scientiae en Administración y Finanzas), Puno, Perú, Universidad Nacional del Altiplano, 2009.

15 ENRIQUE OSVALDO BEDOYA SÁNCHEZ. "La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas", (tesis de Magíster en Administración: Gestión Empresarial), Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2003, disponible en [<https://hdl.handle.net/20.500.12672/2698>], pp. 87 y 88.

nuevas exigencias de los escenarios actuales. También señala que el enfoque reciente sobre los recursos humanos y el método para estimar el desempeño dará paso a que las empresas incrementen su capacidad competitiva.

Además, se concuerda con este autor en que hoy en día la evaluación de los colaboradores por competencias es la manera más eficaz para medir su capacidad respecto a la labor que desempeñan en una empresa.

Por otra parte, la autora PATRICIA BERNEDO COLQUE¹⁶ realiza un estudio sobre la calidad de servicio brindada a las personas que están afiliadas al seguro de EsSalud en Puno, donde concluye que algunas organizaciones se esmeran por ofrecer un servicio de calidad, pero no cumplen con las expectativas del asegurado. Incluso, el servicio brindado por los encargados de este establecimiento asistencial no es óptimo, puesto que desconocen las necesidades del asegurado y no proporcionan una solución personalizada que garantice la satisfacción del mismo. En síntesis, advierte que se requiere implementar nuevas estrategias en los servicios de salud para mejorar la calidad de atención.

Según la autora LUCRECIA NINA CARITA¹⁷, quien realizó una investigación en la región de Puno sobre la influencia de la aplicación de una gestión estratégica en organizaciones hoteleras de tres estrellas, afirma que la administración estratégica incide en el equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la empresa; al destacar también que el mercado hotelero de la ciudad de Puno es competitivo, dinámico, con una demanda y oferta en crecimiento continuo, tanto en precios como en periodo de permanencia.

16 PATRICIA BERNEDO COLQUE. “La calidad del servicio basado en las percepciones y expectativas de los asegurados de la red asistencial Puno–ESSALUD”, (tesis de Magíster Scientiae en Contabilidad y Administración con mención en Marketing y Negocios Internacionales), Lima, Universidad Nacional del Altiplano, 2010, disponible en [<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/461>].

17 LUCRECIA NINA CARITA. “Incidencia del uso y aplicación de la administración estratégica en las empresas hoteleras en la ciudad de Puno”, (tesis de maestría), Universidad Nacional del Altiplano, 2010, disponible en [<http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3273993>].

Con respecto al trabajo de investigación realizado por CARLOS EDUARDO ARIAS MUÑOZ¹⁸, que se enfoca en establecer la incidencia de la calidad de servicio que ofrecen las MYPES en la satisfacción de los clientes, específicamente en los hoteles de tres estrellas de Piura, se obtuvieron estos resultados: del total de clientes encuestados, el 53,9% indicó concordar de manera parcial con la implementación de mobiliario moderno; referente a la entrega del servicio con la menor cantidad de errores, el 43,3% señaló estar apenas de acuerdo con el nivel de confianza generado, mientras que el 46,8% manifestó estar algo de acuerdo en relación con el comportamiento que mantuvieron los empleados en su desempeño; por último, el 50,4% consideró que está muy poco conforme con la manera de solucionar los problemas de los clientes.

En conclusión, la calidad de servicio aplicada por los hoteles de tres estrellas en dicha región repercute de forma desfavorable en la obtención de la satisfacción de sus clientes.

Por otra parte, en la investigación de GLORIA CARLOTA NIZAMA RUIZ¹⁹ respecto la calidad de servicio que ofrece un hotel turístico de Miraflores, se obtienen las siguientes conclusiones: a) el personal del área de recepción se muestra empático con los clientes, lo cual demuestra que el servicio es eficiente; b) la ubicación del hotel es propicia, lo cual genera seguridad en el cliente y c) la atención brindada al cliente es inmediata. Por lo tanto, la calidad de servicio en este hotel es óptima, solo se requiere mejorar algunas instalaciones, según las expectativas del cliente, para alcanzar una calidad de servicio exitosa.

En cuanto a investigaciones internacionales, como el estudio de LUCILA ZÁRRAGA-CANO, VÍCTOR MANUEL MOLINA-MOREJÓN y ENRIQUE CORONA-SANDOVAL²⁰, en el cual analizó las relaciones en-

18 CARLOS EDUARDO ARIAS MUÑOZ. “Calidad del servicio y satisfacción del cliente en las MYPE del sector servicios - rubro hoteles de 3 estrellas del distrito de Piura, 2015”, en *In Crescendo*, vol. 10, n.º 1, pp. 215 a 221, 2019, disponible en [<https://doi.org/10.21895/incres.2019.v10n1.13>].

19 GLORIA CARLOTA NIZAMA RUIZ. “La calidad percibida del servicio hotelero y su relación en la percepción del cliente, Miraflores, 2017. Caso: hotel de 3 estrellas León de oro Suites, Área de front desk”, (tesis de maestría), Lima, Universidad San Martín de Porres, 2018, disponible en [<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3809>].

20 LUCILA ZÁRRAGA-CANO, VÍCTOR MANUEL MOLINA-MOREJÓN y ENRIQUE CORONA-SANDOVAL. “La satisfacción del cliente basada en la calidad del

tre los siguientes parámetros: la eficiencia del personal y del servicio, la calidad del servicio, así como la satisfacción en un establecimiento de Cancún, México; se obtuvo como resultado que en este restaurante sí se propicia el trabajo en función de la calidad en el servicio, ya que el personal se muestra cortés en la atención al cliente, solucionan con rapidez cualquier inconveniente y de este modo se logra la satisfacción plena.

Por otro lado, en una investigación realizada en un sector hotelero de una, dos y tres estrellas, en Malasia, respecto a los factores que inciden en la satisfacción de los clientes, NARGES NAZARI²¹ señala que los productos de primera necesidad (alimentos y bebidas) ofrecidos afectaron de forma positiva el rendimiento del personal; se consideró de manera positiva que se disponga de instalaciones islámicas (espacios para que los musulmanes cumplan con sus responsabilidades religiosas) en los hoteles, ya que esto demuestra empatía y confiabilidad con sus clientes musulmanes, por lo que están dispuestos a retornar en un futuro; y la implementación de tecnología en el hotel cumplió con las expectativas de los clientes. Por lo tanto, el personal ha brindado un servicio de calidad, lo cual incrementa la ventaja competitiva de estos hoteles.

En resumen, todas estas investigaciones concluyen que se requiere mejorar la calidad de atención mediante la implementación de estrategias de acuerdo con los propósitos de la empresa. Los resultados de cada estudio muestran las áreas en las cuales se tiene una notable calidad de servicio y aquellas que muestran deficiencias –ya sea por una pésima infraestructura, carencia de empatía por parte del personal, entre otros aspectos, cuyo personal no está capacitado o no demuestra interés en mejorar–, las cuales son de mayor preocupación para la empresa.

En tal sentido, es menester realizar un estudio en el cual se muestre la manera en que influye el desempeño de los trabajadores

servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera”, *RECAI, Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, vol. 7, n.º 18, pp. 46 a 65, abril del 2018, disponible en [<https://recai.uaemex.mx/article/view/9268>].

21 NARGES NAZARI. “The effect of customer satisfaction on the performance of the small an medium-sized hotels”, en *Tourism and hospitality management*, vol. 26, n.º 1, 2020, pp. 69 a 96, disponible en [<https://doi.org/10.20867/thm.26.1.5>].

en la calidad de atención en hoteles de Puno, lo cual conlleva a visualizar otra perspectiva de la situación de los hoteles turísticos en territorio peruano.

CAPÍTULO QUINTO

Incidencia del desempeño del personal en la calidad de atención al cliente en hoteles turísticos en la región de Puno (Perú). Estudio de caso

I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los servicios hoteleros que se ofrecen en el ámbito turístico a nivel nacional tienen una alta demanda, por lo que existe un mercado competitivo. Esto genera que dichas empresas requieran mejorar su producto y, así, garantizar un servicio óptimo a sus clientes, entre los que destaca la mejora del personal, de esta manera se quiere obtener una ventaja competitiva que sea superior a los demás.

En ese sentido, el personal debe demostrar que está capacitado para brindar la mejor atención a los huéspedes y que ellos se sientan satisfechos a plenitud. Esto solo es posible si la empresa tiene conocimiento de la manera en que se desempeña su personal en sus puestos de trabajo, de este modo se pueden implementar las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos de la empresa.

A. Problema general

¿Cómo incide el desempeño del personal en la calidad de atención al cliente en hoteles de tres estrellas de la región Puno?

B. Sistematización del problema

- A. ¿Cómo incide las capacidades del personal en la calidad de atención al cliente?
- B. ¿Cómo incide la dedicación del personal en la calidad de atención al cliente?
- C. ¿Cómo inciden las estrategias de desempeño de personal en la calidad de atención al cliente?

II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

A. Objetivo general

Determinar la incidencia del desempeño del personal en la calidad de atención al cliente en hoteles de tres estrellas de la región Puno.

B. Objetivos específicos

- A. Identificar las capacidades que posee el personal y cuál es su incidencia en la calidad de atención al cliente.
- B. Identificar la dedicación que tiene el personal y su incidencia en la calidad de atención al cliente.
- C. Diseñar estrategias que permitan mejorar el desempeño del personal orientadas a la calidad de atención al cliente.

III. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Este estudio se ha realizado con el fin de despertar el interés de los empresarios hoteleros del departamento de Puno, por ser ante todo turístico y enfocado en el desarrollo hotelero.

En la actualidad, muchas empresas invierten recursos en estudios para saber cómo ofrecer una ventaja competitiva. Sin embargo, son pocas las instituciones que reconocen la verdadera estrategia para desarrollar el potencial de su capital intelectual, que resulta una estrategia competitiva efectiva.

Por lo tanto, es necesario hacer una inversión en el capital humano para potencializarlo y, de esta manera, aumentar su rendimiento para crear una ventaja competitiva en la empresa.

IV. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

A. Hipótesis general

El desempeño del personal incide de manera positiva en la calidad de atención al cliente en los hoteles tres estrellas de la región Puno.

B. Hipótesis específicas

- A. Las capacidades que posee el personal inciden de forma directa en la calidad de atención al cliente.
- B. La dedicación del personal influye de manera positiva en la calidad de atención al cliente.

V. VARIABLES E INDICADORES

A. Variables de la hipótesis general

Variable independiente: Desempeño del personal

Indicadores:

- Satisfacción del cliente
- Rendimiento
- Nivel de aplicación y manejo de capacidades

Variable dependiente: Calidad de atención al cliente

Indicadores:

- Exactitud del servicio (confiabilidad)
- Atención a inquietudes (responsabilidad)

- Puntualidad (rapidez)
- Atención personalizada (empatía)
- Tiempo de espera
- Tecnología

B. Variables de la hipótesis específica 1

Variable independiente: Capacidades del personal

Indicadores:

- Capacidad de manejo personal
- Capacidad de acción estratégica
- Capacidad de comunicación
- Capacidad de trabajo en equipo

Variable dependiente: Calidad de atención al cliente

Indicadores:

- Responsabilidad
- Rapidez
- Atención personalizada

C. Variables de la hipótesis específica 2

Variable independiente: Dedicación del personal

Indicadores:

- Clima organizacional
- Identificación
- Productividad

Variable dependiente: Calidad de atención al cliente

Indicadores:

- Rapidez
- Velocidad en la atención
- Manejo de quejas y reclamos
- Seguridad
- Trato oportuno

VI. PROCESO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Sistematización de las variables

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
GENERAL ¿Cómo incide el desempeño del personal en la calidad de atención al cliente en los hoteles de tres estrellas en la región de Puno?	GENERAL Determinar la incidencia del desempeño del personal en la calidad de atención al cliente en hoteles de tres estrellas de la región de Puno.	GENERAL El desempeño del personal incide de manera positiva en la calidad de atención al cliente en los hoteles tres estrellas de la región Puno.	Independiente X: Desempeño del personal Dependiente Y: Calidad de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente - Rendimiento - Nivel de aplicación y manejo de capacidades - Exactitud del servicio (confiabilidad) - Atención a inquietudes (responsabilidad) - Puntualidad (rapidez) - Atención personalizada (empatía) - Tiempo de espera - Tecnología
ESPECÍFICO (1) ¿Cómo inciden las capacidades del personal en la calidad de atención al cliente?	ESPECÍFICO (1) Identificar las capacidades que posee el personal y cuál es su incidencia en la calidad de atención al cliente.	ESPECÍFICO (1) Las capacidades que posee el personal inciden de forma directa en la calidad de atención al cliente	Independiente X1: Capacidades del personal Dependiente Y: Calidad de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de manejo personal - Capacidad de acción estratégica - Capacidad de comunicación - Capacidad de trabajo en equipo - Responsabilidad - Rapidez - Atención personalizada
ESPECÍFICO (2) ¿Cómo incide la dedicación del personal en la calidad de atención al cliente?	ESPECÍFICO (2) Identificar la dedicación que tiene el personal y su incidencia en la calidad de atención al cliente.	ESPECÍFICO (2) La dedicación del personal influye de manera positiva en la calidad de atención al cliente.	Independiente X2: Dedicación del personal Dependiente Y: Calidad de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Clima organizacional - Identificación - Productividad - Rapidez - Velocidad en la atención - Manejo de quejas y reclamos - Seguridad - Trato oportuno
Específico (3) para propuesta ¿Cómo inciden las estrategias de desempeño de personal en la calidad de atención al cliente?	Específico (3) para propuesta Diseñar estrategias que permitan mejorar el desempeño del personal orientadas a la calidad de atención al cliente.			

VII. TIPO Y DISEÑO DEL ESTUDIO

El presente estudio es de tipo descriptivo, puesto que se propone investigar el estado actual del inconveniente (problema) mediante la descripción de sus diferentes elementos y componentes.

Por otra parte, la investigación es de diseño no experimental, ya que sus variables no han sido alteradas y los datos fueron obtenidos de manera objetiva.

VIII. POBLACIÓN Y MUESTRA

A. Población

La población de este estudio estuvo conformada por los 24 hoteles de tres estrellas categorizados en la región Puno; respecto a los clientes, se consideraron a todas las personas hospedadas en los hoteles.

Tabla 2. Lista de hoteles con categoría de tres estrellas

Número	NOMBRE DEL HOTEL CATEGORÍA TRES ESTRELLAS	UBICACIÓN
1	Hotel el Búho	Puno
2	Hotel Embajadores	Juliaca
3	Hotel Italia	Puno
4	Hotel Quelqatani	Puno
5	Hotel la Hacienda Puno	Puno
6	Hotel Taypicala	Chucuito
7	Hotel suites Don Carlos	Juliaca
8	Hotel Balsa Inn	Puno
9	Hotel Casona Plaza	Puno
10	Hotel Plaza Mayor	Puno
11	Hotel Conde de Lemus Inn	Puno
12	Hotel Auromar Inn	Puno
13	Hotel Colon Inn	Puno
14	Hotel Tambo real	Puno
15	Hotel Puno Terra	Puno
16	Hotel Casa Andina Classic	Puno
17	Hotel Helena Inn	Puno
18	Hotel Royal Inn	Juliaca
19	Hotel Don Julio	Puno
20	Hotel Intiqa	Puno
21	Hotel Puno Plaza	Puno
22	Hotel Punuypampa Inn	Puno
23	Hotel Tikarani	Puno
24	Hotel Camino Real	Puno

B. Muestra

Se optó por usar el muestreo probabilístico, pues es factible la selección de cada hotel.

Determinación del tamaño de muestra

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2}$$

Donde:

Z = Límite de confianza

E = Error

P = Proporción de aciertos

q = Proporción de no aciertos

N = Población

Estos son los datos proporcionados para calcular la muestra:

Z = Nivel de confianza 99%; entonces, Z = 2.57

p = 55%

q = 45%

N = 24

E = 1

Para este caso:

$$n = \frac{(2.57)^2 \times 0.55 \times 0.45 \times 24}{(0.01)^2 \times (24 - 1) + (2.57)^2}$$

$$n = \frac{6.6049 \times 0.2475 \times 24}{0.0001 \times 23 + 6.6049}$$

$$n = \frac{39.2331}{6.6072}$$

$$n = 5.94$$

Entonces:

$$n = 6 \text{ hoteles}$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra consta de seis hoteles de tres estrellas, conformado por un total de 54 personas; que integran al personal y a los seis gerentes de los hoteles de tres estrellas.

Para la muestra de los clientes, se tomó en cuenta la totalidad de las personas que se hospedaron en una semana, siendo de 300 huéspedes.

IX. RECOLECCIÓN DE DATOS

En el presente estudio se obtuvo la información requerida mediante la investigación documental. Respecto a la técnica para la recopilación de datos, se aplicó un cuestionario estructurado al personal y clientes; además, se realizó una entrevista dirigida a los gerentes de cada hotel (6), a sus trabajadores y también a varios clientes.

X. PROCESAMIENTO DE DATOS

La información recopilada fue clasificada según los objetivos propuestos en el presente estudio. En este caso se consideró el tratamiento estadístico, así también se analizaron e interpretaron los datos obtenidos.

XI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A. Exposición de resultados

En este apartado se analiza e interpreta todos los resultados obtenidos del estudio realizado.

Cabe destacar que en esta investigación se ha contado con la cooperación de los trabajadores, el personal jerárquico y los clientes de los hoteles referidos.

B. Cumplimiento de los objetivos

1. Objetivo específico 1

Identificación de las capacidades que posee personal y su incidencia en la calidad de atención al cliente

– Capacidades del personal

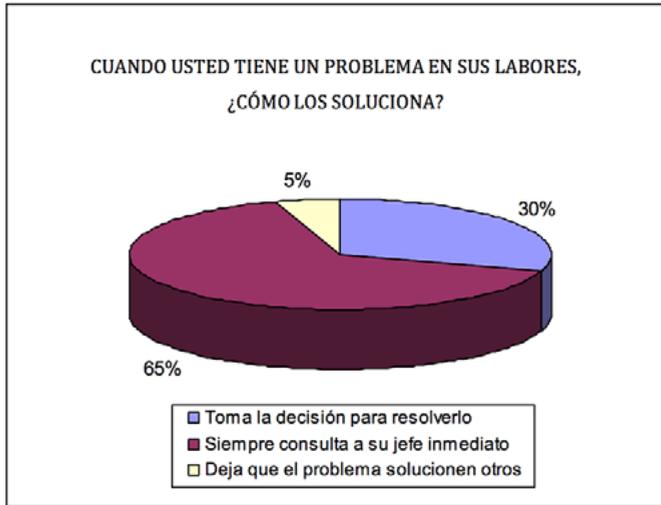
Se enfoca en los resultados extraídos en el estudio sobre las capacidades que poseen los trabajadores en sus diversas funciones para garantizar una atención de calidad en los hoteles de Puno, los cuales fueron valorados según la escala de medición que se presentan en los cuadros respectivos, con el fin de observar las distintas capacidades de los empleados y su influencia en la calidad de atención al cliente.

– Capacidad de manejo personal

Se refiere a que el trabajador es capaz de tomar decisiones sobre su vida personal dentro y fuera del entorno laboral.

Tabla 3. Solución de los problemas por parte de los trabajadores

Ítem	N.º de trabajadores	%
Toma la decisión para resolverlo	18	30
Siempre consulta a su jefe inmediato	39	65
Deja que el problema lo solucionen otros	3	5
Total	60	100

Figura 1. Solución de problemas laborales

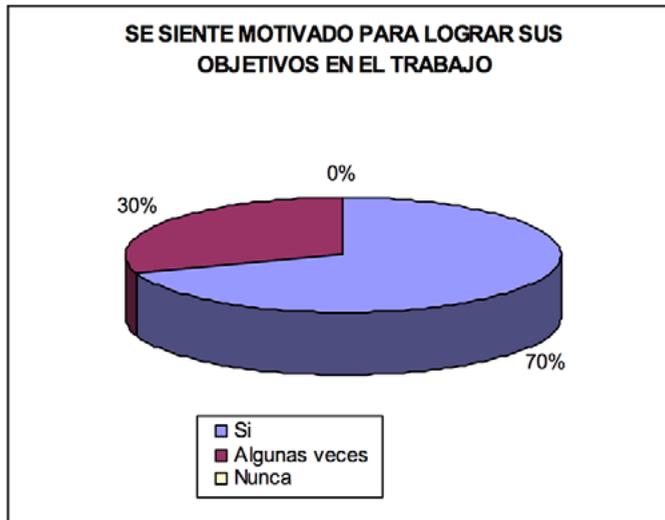
– Análisis e interpretación

En la tabla 3 y la figura 1 se muestran los datos referentes a los problemas que se presentan en las actividades de los trabajadores. Se evidencia que el 65% siempre consulta a su jefe; en segunda instancia, el 30% de los trabajadores indica que se toma la decisión para resolverlo y el 5% deja que sus problemas lo resuelvan otros.

De lo antes expuesto se infiere que el personal toma decisiones basado en la experiencia, ejerciendo su puesto de trabajo y sin tener iniciativa, ya que en gran parte consulta a su jefe, lo que hace suponer que no está seguro en cuanto al conocimiento de sus funciones. Por lo tanto, el personal de los hoteles de tres estrellas no ha identificado del todo sus potencialidades y su compromiso con la organización, pues aún no adopta una conducta de responsabilidad por sus acciones.

Tabla 4. Motivación para lograr los objetivos en el trabajo

Ítem	N.º de trabajadores	%
Sí	42	70
Algunas veces	18	30
Nunca	0	0
Total	60	100

Figura 2. Motivación para el logro de objetivos laborales

– Análisis e interpretación

Según la tabla 4 y la figura 2, el 70% de los trabajadores sí se sienten motivados para lograr sus objetivos en el centro laboral; mientras que el 30% indica que algunas veces se siente motivado y, por último, no hay porcentaje de trabajadores desmotivados.

De los resultados obtenidos se deduce que los trabajadores sí cuentan con la capacidad de manejo personal debido a que toman la decisión oportuna para resolver ciertos problemas presentados y se encuentran motivados para alcanzar los objetivos propuestos en la empresa.

– Capacidad de acción estratégica

Tabla 5. Conocimiento y dominio del puesto de trabajo del personal

Ítem	N.º de trabajadores	%
Instrucción en el puesto	18	30
Experiencia propia	12	20
Aprendió en otro lugar	12	20
Estudio o capacitación	18	30
Total	60	100

Figura 3. Dominio del puesto de trabajo por parte del personal



– Análisis e interpretación

Respecto a la tabla 5 y figura 3, que muestran información sobre el dominio del cargo en la empresa hotelera, el 30% de trabajadores manifiesta que aprendió sus funciones mediante la instrucción en el puesto de trabajo; mientras que otro grupo de igual porcentaje señaló la necesidad de realizar capacitaciones. Por otra parte, el 20% de los trabajadores indica que domina el puesto por experiencia propia y otro grupo de porcentaje similar asevera que los conocimientos requeridos fueron adquiridos en otro lugar.

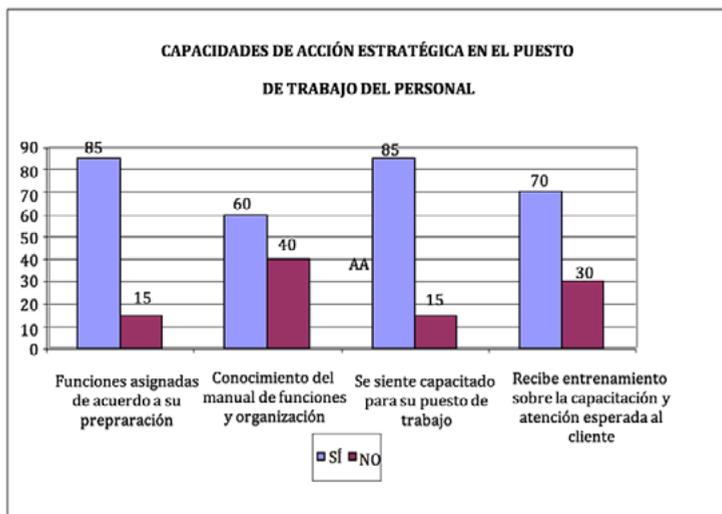
De lo antes expuesto se infiere que casi el total del personal posee un nivel suficiente de calificación en sus estudios para prestar sus

servicios en los establecimientos hoteleros; el otro porcentaje no tiene el nivel suficiente de calificación en el puesto debido a que aprendieron sus ocupaciones por experiencia propia, al utilizar el sentido común para desarrollar las tareas asignadas en su puesto laboral, y no poseen una formación técnica ni profesional que respondan a las exigencias de las normas del giro de negocios de la hotelería.

Tabla 6. Capacidades de acción estratégica en el puesto de trabajo del personal

Descripción	sí	%	NO	%	Total	%
Funciones asignadas de acuerdo a su preparación	51	85	9	15	60	100
Conocimiento del manual de organización y funciones	36	60	24	40	60	100
Se siente capacitado para su puesto de trabajo	51	85	9	15	60	100
Recibe capacitación y entrenamiento sobre la atención esperada al cliente	42	70	18	30	60	100

Figura 4. Acciones estratégicas en un puesto de trabajo específico



– Análisis e interpretación

Los resultados mostrados en la tabla 6 y la figura 4 están relacionados con las funciones que se asignan a cada personal de los hoteles. Se estima que el 85% de los trabajadores sí están de acuerdo con su preparación y solo una minoría de ellos (15%) señaló lo contrario. A partir de ello, se deduce que la mayoría del personal sí está conforme con la prepa-

ración y formación profesional en su cargo, sucede lo contrario en un porcentaje mínimo, pues en ellos se refleja la falta de preparación para cumplir con las funciones asignadas.

Respecto al conocimiento del manual de organización y funciones, el 60% de los trabajadores sí tiene conocimiento de este y el 40% indica que no lo conoce. De ello se infiere que la mayor cantidad de empleados tiene conocimiento pleno del perfil de sus funciones, pero, al mismo tiempo, existe un porcentaje del personal que preocupa debido a que desconoce sus funciones a cabalidad, lo cual es un indicador de que los empleados están absorbidos por los trabajos y procesos rutinarios de la jornada diaria.

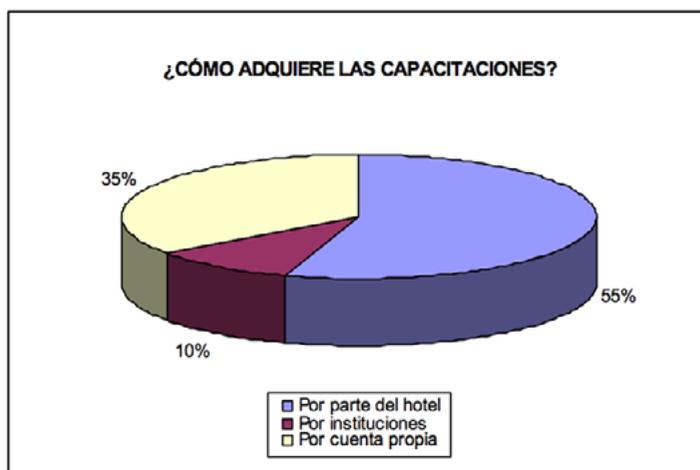
En cuanto al tercer indicador relacionado con la capacidad suficiente para llevar a cabo sus funciones, el 85% de los trabajadores manifiesta que sí se siente capacitado para desempeñarse en su puesto de trabajo, mientras que el 15% señala lo opuesto. De los resultados obtenidos se deduce que un gran porcentaje del personal sí se siente capacitado para ejecutar las diferentes tareas asignadas a su puesto de trabajo, esto brinda confianza a los trabajadores para realizar su labor diaria.

En relación con la capacitación recibida, se estima que el 70% del personal sí recibe capacitación y entrenamiento, lo cual permite ofrecer al cliente la atención esperada, y el 30% manifiesta que no presenta ningún tipo de capacitación. De estos resultados se infiere que la capacitación efectuada a todos los empleados sobre la atención al cliente ha sido buena, lo que indica que se mantiene un nivel adecuado de orientación hacia el servicio.

Tabla 7. Capacitaciones adquiridas por el personal

Ítem	N.º de trabajadores	%
Por parte del hotel	33	55
Por instituciones	6	10
Por cuenta propia	21	35
Total	60	100

Figura 5. Capacitaciones adquiridas por el personal



– Análisis e interpretación

En cuanto a la tabla 7 y la figura 5, se evidencia que el 55% del personal adquiere capacitaciones por parte del hotel; el 35%, por cuenta propia; y el 10% se capacita en otras instituciones.

Por último, de los resultados obtenidos en las tablas 3, 4 y 5 se observa que los trabajadores sí cuentan con la capacidad de acción estratégica, ya que conocen sus funciones y están de acuerdo con su preparación, además, poseen conocimiento del manual de funciones y están capacitados como corresponde para ejecutar sus cargos en el hotel.

– Capacidad de trabajo en equipo

Tabla 8. Trabajo realizado por el personal

Ítem	N.º de trabajadores	%
Solo	6	10
Equipo	54	90
Total	60	100

Figura 6. Trabajo realizado por el personal

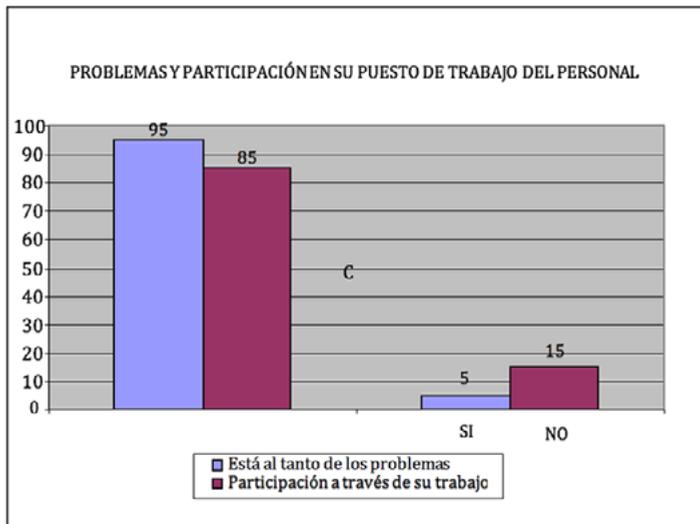
– Análisis e interpretación

En la tabla 8 y la figura 6 se muestran resultados sobre la forma de trabajo del personal. Se evidencia que el 90% del personal realiza trabajos en equipo, mientras que una minoría, que representa el 10% de los trabajadores, cumple con su trabajo de forma individual.

Tabla 9. Problemas y participación en el puesto de trabajo del personal

Descripción	sí	%	NO	%	Total	%
Está al tanto de los problemas	57	95	3	5	60	100
Participación a través de su trabajo	51	85	9	15	60	100

Figura 7. Problemas y participación relacionados con el puesto de trabajo del personal



– Análisis e interpretación

En la tabla 9 y la figura 7 se evalúan los problemas que surgen y cómo son considerados en su puesto de trabajo. Se evidencia que el 95% sí tiene conocimiento de los problemas que surgen en su área de trabajo, de igual manera, el 85% indica que su participación a través de su trabajo es considerada de valor para la organización y solo un 15% señala que no es valorado para la organización.

Del resultado obtenido se infiere que el personal tiene presente la información necesaria e inmediata respecto a la problemática de su área, aunque un bajo porcentaje desconoce los puntos débiles de su puesto, lo cual daría indicios de que sus funciones son desempeñadas solo cumplir con sus responsabilidades.

Tabla 10. Relación que existe entre compañeros de trabajo

Categoría	N.º de trabajadores	%
Excelente	21	35
Buena	34	40
Regular	12	20
Mala	3	5
Total	60	100

Figura 8. Relación existente entre los compañeros de trabajo

– Análisis e interpretación

En la tabla 10 y la figura 8 se evidencia la relación que existe entre compañeros de trabajo en la organización. Se observa que el 40% de los trabajadores mantiene una buena relación entre compañeros, el 35% indica que la relación es excelente y el 20%, que es regular. Solo un 5% manifiesta su descontento con sus compañeros de trabajo.

Por último, de los resultados obtenidos en las tablas 6, 7, y 8 se observa que el personal cuenta con la capacidad de trabajo en equipo; esto demuestra que hay una buena relación entre compañeros de trabajo y se percatan de los problemas que puedan suscitarse en sus áreas.

– Comunicación

Este aspecto está representado por la capacidad de un trabajador para transmitir e intercambiar información de manera eficaz.

Tabla 11. Comunicación efectiva entre trabajador y jefe inmediato del personal

Ítem	N.º de trabajadores	%
Sí	21	35
Algunas veces	39	65
Nunca	0	0
Total	60	100

Figura 9. Comunicación efectiva entre un empleado y su jefe inmediato



– Análisis e interpretación

En la tabla 11 y la figura 9 se analizan los resultados respecto a la comunicación que existe entre el trabajador y el jefe inmediato en la organización. Se observa que el 65% del personal presenta una comunicación efectiva en el aspecto laboral algunas veces, mientras que el 35% señala que la comunicación sí es efectiva.

Tabla 12. Comunicación en la organización del personal

Categoría	N.º de trabajadores	%
De manera vertical	12	20
De manera horizontal	27	45
De manera informal	6	10
Otros (forma directa)	15	25
Total	60	100

Figura 10. Comunicación en la empresa hotelera

– Análisis e interpretación

En la tabla 12 y la figura 10 se considera el aspecto de la comunicación dentro de la organización. Se estima que el 45% del personal mantiene una comunicación de manera horizontal; el 25%, de forma directa; el 20%, de forma vertical y solo una minoría, el 10%, de manera informal.

De lo expuesto se infiere que predomina una comunicación de manera horizontal debido a que existe una relación directa entre el gerente y el empleado; así también se evidencia un porcentaje respecto a la comunicación de manera vertical, lo cual imposibilita que exista una comunicación efectiva en el aspecto laboral.

Tabla 13. Comunicación con el personal en la organización

Categoría	N.º de trabajadores	%
Excelente	12	20
Buena	21	35
Regular	15	25
Mala	12	20
Total	60	100

Figura 11. Comunicación con el personal de la empresa



– Análisis e interpretación

En la tabla 13 y la figura 11 se muestran los resultados en cuanto al grado de comunicación que existe en las empresas hoteleras. Se observa que el 35% del personal mantiene una buena comunicación; para el 25% es regular; mientras que para el 20% es excelente y para otro porcentaje similar es mala.

De lo antes expuesto se deduce que el grado de comunicación entre el personal en la organización es bueno, lo que da a entender que existe compañerismo, esencial para incrementar el éxito de los propósitos establecidos por la empresa hotelera.

En cuanto a los resultados obtenidos en las tablas 9, 10 y 11 se observa que el personal cuenta con una buena comunicación en toda la organización de manera horizontal y efectiva. Respecto al personal

se observa que, aproximadamente, el 80 % posee las capacidades para cumplir con sus funciones de atención al cliente.

2. Calidad de atención al cliente

Análisis de las respuestas dadas por los clientes de los hoteles tres estrellas de la región Puno.

Al igual que al personal, se realizó un cuestionario a los clientes de los hoteles con preguntas cerradas. Veamos a continuación cuáles fueron los resultados obtenidos.

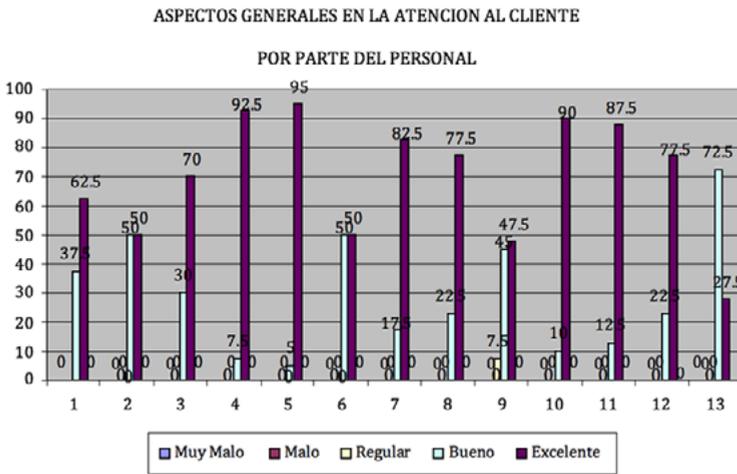
Tabla 14. Aspectos generales en la atención al cliente

ÍTEM	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL	%
1. Presentación del personal	0	0	0	0	0	0	113	37.5	187	62.5	300	100
2. Ética del personal	0	0	0	0	0	0	150	50	150	50	300	100
3. Conocimiento de las labores por parte del personal	0	0	0	0	0	0	90	30	210	70	300	100
4. Cómo considera la atención de los clientes	0	0	0	0	0	0	23	7.5	277	92.5	300	100
5. Cómo considera la ubicación del hotel	0	0	0	0	0	0	15	5	185	95	300	100
6. Vías de acceso al hotel	0	0	0	0	0	0	150	50	150	50	300	100
7. Seguridad en el local	0	0	0	0	0	0	53	17.5	247	82.5	300	100
8. Comodidad en las instalaciones	0	0	0	0	0	0	68	22.5	232	77.5	300	100
9. Tecnología (equipos, sistemas, servicios)	0	0	0	0	23	7.5	135	45	142	47.5	300	100
10. Horario de trabajo para la atención al cliente	0	0	0	0	0	0	30	10	270	90	300	100
11. Disponibilidad del personal	0	0	0	0	0	0	38	12.5	262	87.5	300	100
12. Cómo considera la rapidez en la atención recibida	0	0	0	0	0	0	68	22.5	232	77.5	300	100
13. Qué opina del manejo de las quejas y reclamos	0	0	0	0	0	0	217	72.5	83	27.5	300	100
Promedio	0	0	0	0	1.1	0.5	58.8	29.4	70	300	300	100

Escalas de calificación:

- (1) Muy malo
- (2) Malo
- (3) Regular
- (4) Bueno
- (5) Excelente

Figura 12 Consideraciones generales en la atención al cliente



– Análisis e interpretación

En la tabla 14 y la figura 12 se muestran los resultados respecto a la calidad de atención que brindan los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno. En cuanto al ítem referido a las labores que desempeña el personal, el 70% de los trabajadores encuestados indica que es excelente, mientras que el 30% señala que es buena.

En relación con la ubicación de los hoteles (ítem 5), el 95% de los clientes indica que es excelente. Con respecto a la atención que se brinda a los clientes, el 92,5% señala que es de categoría excelente. De los resultados obtenidos se colige que los clientes consideran apropiada la localización del hotel y en cuanto a las vías de acceso se encuentran satisfechos, debido a que ambos hoteles están a solo una cuadra de la Plaza de Armas.

Por otro lado, los clientes manifiestan que la seguridad en los locales Casona Plaza y Plaza Mayor está entre las categorías bueno y excelente, según su percepción y su estadía en el hotel; del mismo modo, las comodidades brindadas a los clientes son calificadas entre bueno

y excelente, debido a que ellos se sienten a gusto en las instalaciones y disfrutan a plenitud su estadía.

Con respecto a la tecnología, equipos y sistemas manejados por el hotel, los clientes califican este aspecto como bueno y excelente debido a que el sistema utilizado para la atención al cliente hace más rápido su registro e instalación, así también pueden realizar sus transacciones con facilidad porque cuentan con cajeros automáticos. De la misma forma, indicaron que están conformes con el horario de atención al cliente, ya que el personal siempre está presto a atenderlos si requieren de algún servicio.

Además, los clientes señalan que se dispone de un servicio inmediato; de lo cual se deduce que no existe tiempo de espera en las operaciones realizadas.

Por último, los clientes consideran que las quejas y reclamos son resueltos por completo y en un tiempo prudente.

3. Objetivo específico 2

Identificación de la dedicación que tiene el personal y su incidencia en la calidad de atención al cliente

– Dedicación del personal

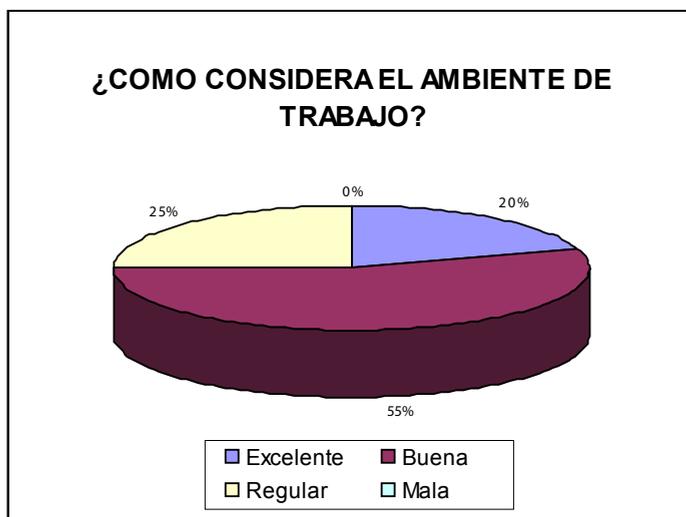
Se refiere a los resultados que se han obtenido por medio del cuestionario aplicado al personal y la entrevista efectuada a los seis gerentes respecto a la atención que ofrecen a los clientes en los hoteles tres estrellas de Puno. Estos resultados han sido valorados según la escala de medición que se presenta en las tablas y figuras respectivas.

– Clima organizacional

Tabla 15. Ambiente de trabajo del personal

Categoría	N.º de trabajadores	%
Excelente	4	20
Buena	11	55
Regular	5	25
Mala	0	0
Total	60	100

Figura 13. Ambiente de trabajo para el personal

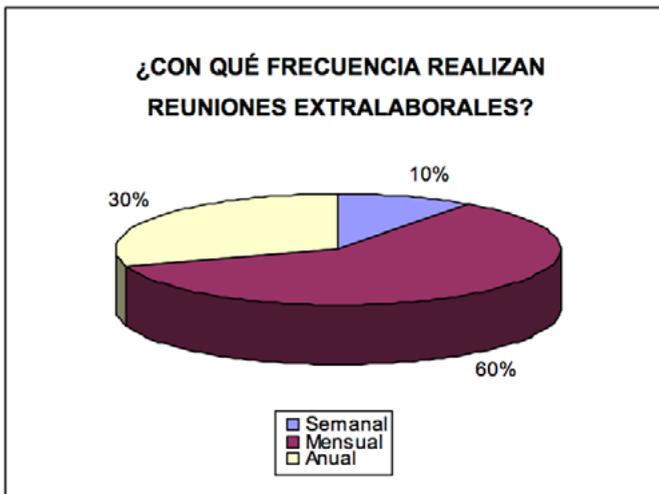


– Análisis e interpretación

En la tabla 15 y la figura 13 se muestran los resultados sobre el ambiente de trabajo. Se observa que el 55% de los trabajadores considera que el centro de labores tiene un buen ambiente, el 25% indica que es regular y el 20% señala que es excelente. A partir de los resultados obtenidos se verifica que se desarrolla un clima organizacional adecuado en los hoteles.

Tabla 16. Frecuencia de reuniones extralaborales del personal

Frecuencia	N.º de trabajadores	%
Semanal	2	10
Mensual	12	60
Anual	6	30
Total	60	100

Figura 14. Frecuencia de realización de reuniones extralaborales

– Análisis e interpretación

En la tabla 16 y la figura 14 se muestran resultados sobre la frecuencia con que el personal se reúne fuera del trabajo. Se observa que el 60% de los trabajadores consideró una frecuencia mensual de reuniones extralaborales, el 30% señaló que la frecuencia es anual y solo el 10% indicó que es semanal.

De lo antes expuesto se colige que la empresa sí lleva a cabo reuniones extralaborales, aunque con poca frecuencia, además, las actividades realizadas generan en sus trabajadores un mejor desempeño de sus funciones.

Tabla 17. Tipo de reconocimientos que existe en la organización de los hoteles

Reconocimientos	N.º de trabajadores	%
Aumento de sueldo	12	60
Ascensos	2	10
Promociones	3	15
Capacitaciones	3	15
Total	60	100

Figura 15. Tipo de reconocimientos para el personal de la organización hotelera



– Análisis e interpretación

En la tabla 17 y la figura 15 se muestran los resultados en cuanto a los tipos de reconocimientos en la organización, donde el 60% de trabajadores indica que sí hay aumento de sueldo, un 15% señala que hay promociones y otro porcentaje similar de trabajadores considera que también se brindan capacitaciones; por último, el 10% asevera que otorgan ascensos en la empresa.

Así mismo, un grupo mayoritario manifiesta estar de acuerdo con las políticas de aumento de sueldo, promoción y ascensos, ya que esto genera satisfacción en los trabajadores.

De los resultados obtenidos en las tablas 13, 14, y 15 se evidencia que el personal desempeña su cargo con dedicación, lo cual es representado mediante el indicador de *clima organizacional*. Además, se contempla un buen ambiente de trabajo y se muestra un grado óptimo de identificación con la organización.

– Identificación

Los gerentes de los hoteles de tres estrellas indicaron que el grado de identificación del personal con la organización es bueno y que estimulan la creatividad de su personal.

– Evaluación del desempeño

Los gerentes de los hoteles señalaron que su establecimiento sí cuenta con personal capacitado para cada oficio, además, la evaluación de desempeño se realiza con una frecuencia semanal o mensual.

Cabe señalar que estos gerentes califican a su personal con un puntaje bueno respecto a su desempeño laboral.

– Metas

En relación con las metas del hotel, los gerentes de los hoteles indicaron que el personal cumple con estas en un grado *muy bueno* y *bueno*. También señalaron que el hotel ha intentado implementar una atracción turística novedosa para incrementar sus actividades; y el nuevo servicio recién establecido en los hoteles es la lavandería.

Por otra parte, los gerentes afirmaron que sus empleados practican valores, tales como la honestidad, la cortesía, la responsabilidad, la puntualidad y la disciplina, además de siempre fomentar el trabajo en equipo.

– Productividad

Los gerentes de los hoteles afirmaron que el personal recibe un incentivo económico cuando ejecuta sus labores con eficacia. También señalaron que es posible optimizar la atención a los clientes mediante una de tipo especializada.

Por otro lado, manifestaron que no disponen de ningún departamento de control ni corroboración del proceso de atención al cliente.

4. Calidad de atención al cliente

En este apartado se muestran los resultados obtenidos del cuestionario realizado a los clientes sobre la atención recibida por el personal de los hoteles tres estrellas de Puno.

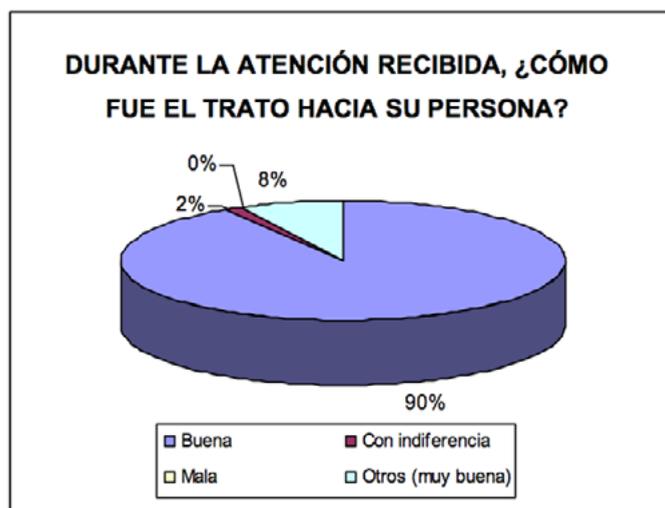
De la misma manera, se analizaron algunas preguntas abiertas del cuestionario aplicado a los clientes para constatar sus valoraciones en cuanto a la dedicación del personal sobre la calidad que brindan al momento de la atención.

Estos resultados fueron estimados según la escala de medición que se presentan en las tablas respectivas, para las diferentes interrogantes formuladas.

Tabla 18. Trato a los clientes durante la atención

Categorías	N.º de clientes	%
Buena	273	91
Con indiferencia	5	1.5
Mala	0	0
Otros (muy buena)	22	7.5
Total	300	100

Figura 16. Trato al cliente en los hoteles



– Análisis e interpretación

En la tabla 18 y la figura 16 se muestran los resultados obtenidos respecto a la atención que recibieron los clientes, donde el 90% de los clientes indicó que este trato fue bueno; el 8% señaló que fue muy bueno y solo un cliente afirmó que la atención fue indiferente, lo cual representa el 2% del total.

Tabla 19. Servicio brindado para volver a hospedarse por parte de los clientes

Categorías	N.º de clientes	%
Sí	297	99
En casos extremos	0	0
No	3	1
Total	300	100

Figura 17. Calidad de servicio brindado para retornar a hospedarse por parte del cliente

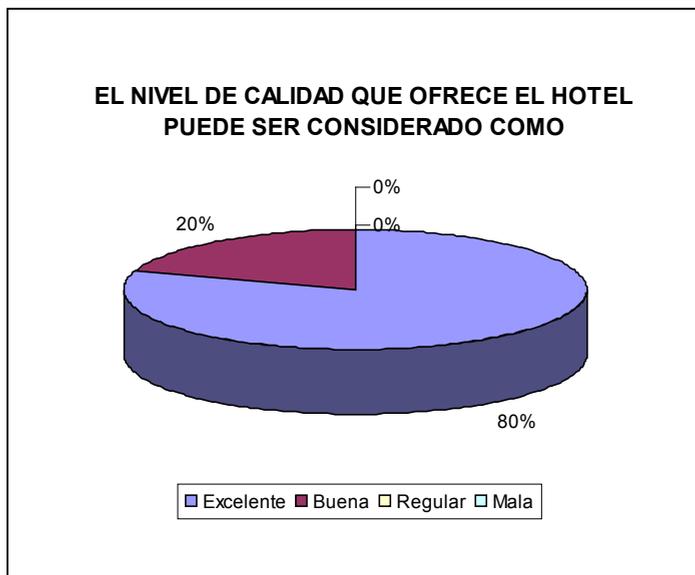


– Análisis e interpretación

Respecto a si los clientes están dispuestos a hospedarse en los hoteles tres estrellas, lo cual se muestra en la tabla 19 y la figura 17, el 99% manifestó que desearía volver a hospedarse en estos hoteles, solo una mínima clientela indicó que no regresaría a los hoteles.

Tabla 20. Nivel de calidad que ofrece a los clientes

Categorías	N.º de clientes	%
Excelente	240	80
Buena	60	20
Regular	0	0
Mala	0	0
Total	300	100

Figura 18. Nivel de calidad brindada por el hotel

– Análisis e interpretación

Respecto al nivel de calidad brindado por los hoteles en la atención al cliente –resultados mostrados en la tabla 20 y la figura 18–, el 80% de los clientes afirmó que es de categoría excelente y el 20% señaló que es bueno.

De lo antes expuesto se colige que el nivel de calidad de servicio ofrecido por el personal es excelente, pues las actitudes y el comportamiento demostrado en el transcurso de la atención son idóneos y cumplen con las expectativas del cliente, lo cual evidencia que brindan un servicio accesible, seguro, con empatía necesaria y tangible para generar respuestas positivas sobre el servicio recibido.

5. Objetivo específico 3

Proponer estrategias para mejorar el desempeño del personal orientadas a la calidad de atención al cliente.

En este apartado se presentan aquellas características que posibilitan la implementación de nuevas estrategias para optimizar el desempeño de los trabajadores respecto a su calidad de atención en hoteles tres estrellas de la región Puno.

Después de analizar el desempeño del personal, además que a través de los cuestionarios utilizados en los objetivos anteriores se han identificado las percepciones tanto de los trabajadores como de los clientes, para este objetivo se incluyen preguntas abiertas con el fin de que los trabajadores den a conocer sus opiniones aisladas respecto a los valores, la atención al cliente, el cambio de actitudes e identificación. Todo ello se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 21. Problemas observados en el personal por los clientes en los hoteles tres estrellas

Categorías	N.º de clientes	%
Lentitud	9	3
Indiferencia	3	1
Desconocimiento de funciones	9	3
Otros (ninguna)	279	93
Total	300	100

Figura 19. Problemas observados por parte del personal



– Análisis e interpretación

En la tabla 21 y la figura 19 se muestran los resultados sobre los problemas que han sido observados por el personal hotelero. Se evidencia

que el 93% de los clientes no observa ningún tipo de problemas, el 3% indica que ha notado lentitud en la atención al cliente y un grupo de porcentaje similar menciona que se ha percatado del desconocimiento de algunos trabajadores sobre sus funciones; mientras que el 1% señala que hay indiferencia por parte del personal.

De lo antes expuesto se deduce que más del 90% de los clientes observan que no se presentan problemas o dificultades por parte del personal con respecto a la atención recibida, pero una minoría observa un poco de lentitud y desconocimiento de funciones. Estos resultados deben ser considerados y medidos en forma periódica, puesto que dichas dificultades podrían perjudicar la calidad en la atención al cliente.

Tabla 22. Servicios adicionales deseados por los clientes

Servicios adicionales	N.º de clientes	%
Discoteca	75	25
Sauna	69	23
Gimnasio	126	42
Otros (spa)	30	10
Total	300	100

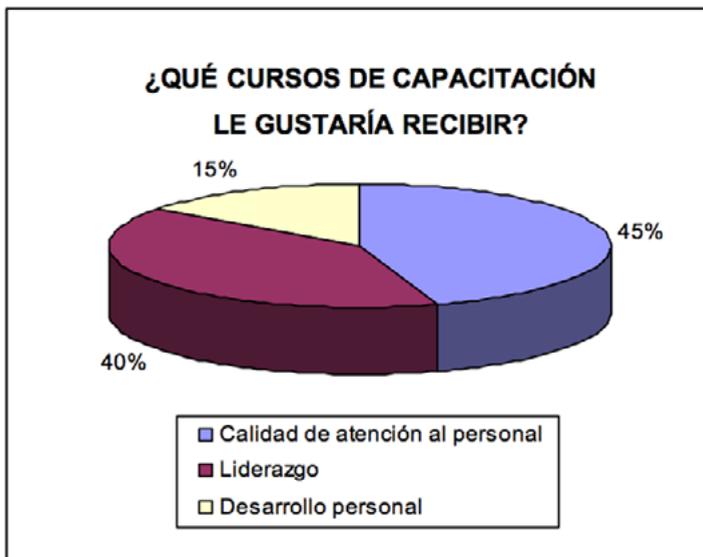
Figura 20. Servicios adicionales que desee el cliente

– Análisis e interpretación

En la tabla 22 y la figura 20 se observan los resultados correspondientes a los servicios adicionales que prefieren los clientes en los hoteles. Se estima que al 42% de clientes les gustaría que ofrezcan el servicio de gimnasio; al 23 %, el servicio de sauna; al 25%, el servicio de discoteca y al 10%, el servicio de Spa.

Tabla 23. Cursos de capacitación que desean recibir los trabajadores

Ítem	N.º de trabajadores	%
Calidad de atención al personal	27	45
Liderazgo	24	40
Desarrollo personal	9	15
Total	60	100

Figura 21. Capacitaciones que desea recibir el personal del hotel

– Análisis e interpretación

En la tabla 23 y la figura 21 se muestran los resultados respecto a aquellos cursos que prefiera el personal como parte de su capacitación. Se observa que el 45% de los trabajadores quiere recibir cursos de calidad de atención al cliente, el 40% indica que desea recibir el curso de liderazgo y solo el 15% desea recibir el curso de desarrollo personal.

De los resultados obtenidos se infiere que los trabajadores de los hoteles tres estrellas desean capacitarse y especializarse para elevar su nivel de conocimientos, aptitudes y destrezas, con el fin de brindar un servicio profesional de primera calidad en su puesto de trabajo.

En cuanto a la pregunta efectuada a los gerentes sobre la manera de optimizar la atención a los clientes, se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. Atención personalizada
 2. Servicios especializados
 3. Innovación
 4. Tecnología
 5. Con una atención amable
 6. Sin pérdida de tiempo
 7. Mostrar interés en todas las consultas realizadas por los clientes
- Análisis e interpretación
- De estas respuestas se deduce que:
- a. se requiere una atención particular para cada cliente,
 - b. se debe implementar servicios para un fin determinado,
 - c. se necesita innovar y usar tecnología moderna,
 - d. la atención debe ser brindada en el momento preciso, sin demoras.

XII. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para comparar las hipótesis planteadas en este estudio, se empezará con las hipótesis específicas

A. Contrastación de la hipótesis específica 1

Hipótesis específica 1: las capacidades que posee el personal inciden de forma directa en la calidad de atención al cliente

Esta hipótesis se analizó desde dos perspectivas:

- A. **A nivel del personal:** se verificó que un gran porcentaje de los trabajadores dispone de las capacidades adecuadas para atender a los clientes.
- B. **A nivel de los clientes:** casi el total de los clientes considera que ha recibido una óptima atención en los hoteles.

Respecto a los resultados que se evidencian de las tablas 3 a la 15, se afirma que esta hipótesis es válida.

B. Contrastación de la hipótesis específica 2

Hipótesis específica 2: la dedicación del personal influye de manera positiva en la calidad de atención al cliente

En esta hipótesis se tomó en cuenta lo siguiente:

- A. Se verificó que la dedicación de los trabajadores se muestra mediante los indicadores de clima organizacional, reconocer que es parte de la empresa y estar capacitado para cumplir sus funciones dentro de esta, así también su cooperación para alcanzar las metas propuestas por el hotel.
- B. Por otra parte, casi todos los clientes manifestaron que han recibido un trato con mucha dedicación por parte del personal, por ello desean retornar a estos hoteles en una próxima visita. Además, consideran que el hotel ofrece una calidad de atención excelente.

Todo ello se estima a partir de las tablas 15 a la 20, por lo tanto, esta hipótesis es válida.

C. Contrastación de la hipótesis general

Contrastación de la hipótesis general: el desempeño del personal incide de manera positiva en la calidad de atención al cliente en los hoteles tres estrellas de la región Puno

La validación de esta hipótesis se afirma a partir de la ratificación de las hipótesis específicas.

CONCLUSIONES

En primer lugar, se concluye que el personal objeto de este estudio posee estas capacidades:

- *Capacidad de manejo personal*, pues debe ser responsable de su vida en el centro de labores y fuera de este. Además, está motivado para cumplir con sus objetivos y se muestra resiliente.
- *Capacidad de acción estratégica*, ya que comprende la misión y los valores habituales en la organización, lo cual le permitirá establecer un vínculo entre sus acciones y las del cliente.
- *Capacidad del trabajo en equipo*, pues el personal posee habilidades que facilitan las labores en pequeños grupos y de manera interdependiente.
- *Capacidad de comunicación*, ya que el personal difunde e intercambia información de manera eficaz. Por lo tanto, la calidad de atención al cliente en los hoteles es excelente.

- En cuanto a la dedicación mostrada por el personal, se ha comprobado que un alto porcentaje ejecuta sus funciones mediante los factores de clima organizacional, identificación y productividad, lo cual se aprecia en la manera óptima en que se capacitan para cumplir con sus cargos dentro de la empresa, su buena identificación con la misma y su modo de cooperar con el logro de las metas propuestas. Respecto a los clientes, la mayoría expresa que han recibido una atención de calidad, pues el personal mostraba dedicación, por lo que volverían a hospedarse en estos hoteles en una próxima visita.
- Por otro lado, se muestra un mínimo porcentaje de clientes en desacuerdo respecto a la atención recibida, lo cual se requiere conocer de manera específica pues podría influir en la calidad de atención que se ofrece al cliente o mostrar descontento en el personal en cuanto a las capacitaciones que recibe. Por ello, se precisa de nuevas estrategias, como un programa para capacitar a los trabajadores de manera eficiente y, así, incrementar la calidad de atención que recibe el cliente.
- Por lo tanto, casi la totalidad del personal de los hoteles tres estrellas de Puno presentan un desempeño óptimo, ya que muestran dedicación para realizar sus funciones; esto repercute en la atención de calidad excepcional brindada al cliente.

CAPÍTULO SEXTO

Construyendo calidad y excelencia en la atención y el servicio al cliente

Tanto la empresa como su personal deben estar al día en cuanto al concepto de cliente, el cual ha evolucionado de forma constante en los últimos años. Entonces, se tiene conocimiento de tres tipos de conceptos: el tradicional (se conoce como cliente externo), el moderno (se denomina cliente interno) y el antropológico o contemporáneo, constituido por ambas definiciones.

No hay duda de que la atención y el servicio al cliente se relacionan entre sí. Por ello, se requiere distinguir estos dos términos.

Para demostrar una atención de calidad excepcional, se requiere que los trabajadores de hoteles de tres estrellas se capaciten de forma periódica y pongan en práctica sus habilidades personales necesarias para lograr comunicarse con los clientes de manera eficiente, que es fundamental para desarrollar la empatía y confianza con ellos.

En resumen, la atención al cliente es el arte de tratar bien a los demás y el servicio al cliente significa poseer las mejores cualidades para ayudar a los clientes. De ese modo se estará contribuyendo en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, al generar así un valor agregado.

Cabe destacar que el valor agregado permite sobrepasar las expectativas de los clientes –que muchos de ellos no esperan–, pero cuando se logra, también se alcanza la fidelización con el cliente.

I. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS

Hoy en día, uno de los activos intangibles más importantes para el ámbito organizacional contemporáneo es el valor que representa la gestión del capital intelectual humano. Por ello es relevante invertir en la optimización del desempeño de los trabajadores de una empresa y la gestión del conocimiento.

La gestión del capital humano por competencias consta de la administración del activo intelectual de las personas. Tanto el saber como el poder son dos competencias esenciales para que una persona incremente su nivel de desempeño dentro de una organización.

A medida que esta gestión se adapta a los cambios actuales, también se advierte la implicancia de otros factores: las interrelaciones sociales dentro del entorno laboral, al considerar la responsabilidad asumida por todos los involucrados en este proceso (trabajadores, gerentes, clientes, etc.) al momento de encontrar una solución efectiva a problemas que puedan suscitarse.

Por ello es necesario que los líderes se comprometan a crear un ambiente propicio para gestionar todo el conocimiento novedoso e impartirlo a los demás. Para esto, se debe prestar mucha atención en lo que opinan las personas respecto a su cultura actual e involucrarse en el proceso de su desarrollo.

Según LUIS CARLOS PÁEZ PUERTA y ARACELLY VERA ARENAS²², la aplicación de esta gestión posibilita que el personal de una empresa sea altamente competitivo en sus labores, es decir, que su desempeño sea notable y, de ese modo, la empresa adquiera una ventaja competitiva. Además, para alcanzar la eficiencia y eficacia necesaria en la empresa mediante este proceso, se debe contar con un área de recursos humanos, quienes serán los encargados de planificar, evaluar y super-

22 LUIS CARLOS PÁEZ PUERTA y ARACELLY VERA ARENAS. “Gestión humana por competencia, caso de estudio: hotel Santa Catalina del municipio San Gil – Santander”, (tesis de licenciatura), Barranquilla, Universidad de La Costa, 2020, disponible en [<https://hdl.handle.net/11323/7128>].

visar al personal en conjunto con los altos mandos de la empresa, con la finalidad de incrementar sus competencias profesionales.

II. FIDELIZACIÓN DE CLIENTES INTERNOS O PERSONAL

El reconocimiento al personal de forma eficaz es importante para reforzar las aptitudes y actitudes que los hoteles de tres estrellas desean ver replicadas en sus trabajadores, alineándose a la perfección con los objetivos empresariales.

Tanto los reconocimientos formales como los informales son válidos para identificar y estimular al personal de una empresa. Con el reconocimiento informal, que es una forma simple, inmediata y de muy bajo costo, o ninguno, se refuerza el comportamiento deseable y productivo del personal; por ejemplo, al otorgar una carta de agradecimiento o un correo electrónico expresando su gratitud.

Por otro lado, el de tipo formal es esencial para contribuir con la cultura de reconocimiento continuo y constante. Cuando este se efectúa de manera eficaz, sus resultados son más visibles, al igual que su rentabilidad, y se utiliza en diversas situaciones, por ejemplo, para celebrar el tiempo que un empleado le ha dedicado a la empresa, por el alcance de objetivos, reconocimiento de personas extraordinarias, para premiar en público un servicio de calidad o reconocer un trabajo logrado con satisfacción.

III. ¿CÓMO OPTIMIZAR LA ATENCIÓN BRINDADA AL CLIENTE?

Es necesario fomentar la cultura y misión a través del compromiso con el cambio, esto es, adaptarse para triunfar. Tener en cuenta que el cliente es lo más importante para una organización, por lo tanto, en la guía del trato para satisfacerlo se considera lo siguiente: recibirlo bien, concederle valor, escucharlo, preguntar sobre lo que desea, ayudarlo, servirle e invitarlo a que regrese. Se requiere que el personal aprenda este método de manera adecuada para que pueda replicarlo con naturalidad.

También se debe estar atentos a los cambios que puedan suscitarse en el entorno social, político y económico, ya que, a partir de ello, surgen nuevas necesidades.

Por otra parte, un cliente satisfecho es el resultado de un personal capacitado, por lo que las evaluaciones del personal deben ser constantes, no solo anuales. Para ello es imprescindible aplicar evaluaciones de desempeño que midan la calidad de atención que brinda el personal y poner en práctica estrategias innovadoras. Si bien existen diversos modelos para valorar las competencias del personal de una empresa, estos deben estar formulados según las metas de la empresa y aplicar las técnicas necesarias, con el fin de que los resultados obtenidos sirvan a modo de retroalimentación y contribuyan a que el personal mejore.

IV. HABILIDADES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE

La satisfacción de las necesidades del cliente depende de las habilidades personales y técnicas del empleado, tanto con la empresa como con su trabajo. Estas son básicas para fomentar un buen servicio y una relación cordial con los clientes.

Dichas habilidades solo pueden perfeccionarse si hay compromiso y voluntad por parte del trabajador y la empresa, ya que ambos están involucrados en este proceso de crecimiento y aprendizaje. Por un lado, el trabajador se muestra interesado en mejorar sus habilidades para realizar su labor, mientras que la empresa está pendiente de capacitar a su personal para potenciar sus habilidades y que, a su vez adquiera nuevos conocimientos.

Por lo tanto, se requiere que el empleado cuente con habilidades personales, ya que son el motivo por el que se logra una atención de calidad, mientras que las de tipo técnicas contribuyen a brindar un servicio óptimo al cliente. Sin embargo, es consabido que el cliente muestra interés por la atención y por el servicio. Esta es la única manera para satisfacer las necesidades del cliente y cumplir con sus expectativas.

Entre las habilidades personales deseables o necesarias en un empleado para proporcionar un servicio de calidad a los clientes, se toma en cuenta el ser amable, responsable, sincero, tolerante, respetuoso, transparente, cortés y honesto.

Además, entre las habilidades técnicas requeridas se cuenta con las siguientes: disponer de un buen conocimiento del producto o servicio y procedimientos, el manejo correcto de la información necesaria, así como ser creativo, rápido y eficaz en el manejo de equipos.

V. PROPUESTA DE UN CURSO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Se propone la planificación y elaboración de este curso para el personal, cuyos objetivos principales se enfoquen en producir un cambio de actitud respecto al trato hacia el cliente (interno y externo) y optimizar la atención al mismo, así como comunicarse con cortesía y brindar información al cliente.

También es importante que se tome en cuenta el manejo de las capacidades comunicativas con eficiencia, ya que estas influyen de manera directa con el trato al cliente.

Por lo tanto, la calidad del servicio como elemento diferencial debe ser el eje principal de este curso y los empleados son los llamados a hacer esa distinción.

RECOMENDACIONES

- Mantener trabajadores que demuestren compromiso y dedicación al momento de atender a los clientes, ya que ellos son los que generan un incremento en la calidad del servicio brindado por los hoteles.
- Realizar evaluaciones periódicas respecto al desempeño de su personal, al aplicar estrategias motivacionales para aumentar la productividad en los hoteles.
- Implementar programas de capacitación para su personal, con el fin de incrementar sus habilidades y la toma de decisiones frente a situaciones que requieran una pronta solución.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS MUÑOZ, CARLOS EDUARDO. “Calidad del servicio y satisfacción del cliente en las MYPE del sector servicios - rubro hoteles de 3 estrellas del distrito de Piura, 2015”, en *In Crescendo*, vol. 10, n.º 1, pp. 215 a 221, 2019, disponible en [<https://doi.org/10.21895/incres.2019.v10n1.13>].
- BASTIDAS MERA y ESTRADA ALAVA. *Desempeño laboral*, Madrid, MacGraw-Hill Interamericana, 2001.
- BEDOYA SÁNCHEZ, ENRIQUE OSVALDO. “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”, (tesis de Magíster en Administración: Gestión Empresarial), Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2003, disponible en [<https://hdl.handle.net/20.500.12672/2698>].
- BERNEDO COLQUE, PATRICIA. “La calidad del servicio basado en las percepciones y expectativas de los asegurados de la red asistencial Puno– ESSALUD”, (tesis de Magíster Scientiae en Contabilidad y Administración con mención en Marketing y Negocios Internacionales), Lima, Universidad Nacional del Altiplano, 2010, disponible en [<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/461>].
- BROOKING, ANNIE. *Capital intelectual*, Barcelona, Paidós Ibérica, 1999.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administración de recursos humanos*, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- DESATNICK, ROBERT. *Cómo conservar su clientela. El secreto del servicio*, Caracas, Legis IESA, 2000.
- EDVISSON, LEIF y MICHAEL MALONE. *Capital intelectual*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1999.
- ESPINOSA MEDINA, OSVALDO. “La medición de las capacidades y la dedicación de los empleados en el sector hotelero de Acapulco, Guerrero”, (tesis de licenciatura), Puebla, México, Universidad de

las Américas, 2004, disponible en [http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/espিনosa_m_o/].

GÓMEZ FRAILE, FERMÍN y MIGUEL TEJERO MONZÓN. *Cómo hacer el manual de calidad según la nueva ISO 9001:2000*, 4.ª ed., Madrid, Fundación Confemetal, 2004.

HARRINGTON, JAMES. *Cómo incrementar la calidad productiva*, Caracas, McGraw-Hill, 2002.

HELLIRIEGEL, DON; SUSAN ELIZABETH JACKSON y JHON WEBLEY SLOCUM. *Administración, un enfoque basado en competencias*, 11.ª ed., México, Cengage Learning, 2009, disponible en [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf].

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO y CHRISTIAN PAULINA MENDOZA TORRES. *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, México D. F., McGraw-Hill, 2018.

IGLESIAS TOVAR, JOSÉ RAMÓN. *Comercialización de productos y servicios turísticos*, 2.ª reimpr., Madrid, Síntesis, 2000.

JIMÉNEZ, STEFANY. “Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial”, en *INNOVA Research Journal*, vol. 2, n.º 1, 2017, pp. 88 a 98.

LÓPEZ-ZAPATA, ESTEBAN; FERNANDO ENRIQUE GARCÍA-MUIÑA y SUSANA MARÍA GARCÍA-MORENO. “Capacidad de aprendizaje organizativo como fuente de ventaja competitiva sostenible”, *Revista Espacios*, vol. 39, n.º 4, 2018, pp. 17 a 33, disponible en [<https://revistaespacios.com/a18v39no4/a18v39no4p17.pdf>].

MARTÍNEZ, ANTONIO MIGUEL; NICANOR SEGISMUNDO ASMAT VEGA, NANCY ELIZABETH ALBERCA PINTADO y JESSICA JULISSA GUZMÁN. “Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral”, *Revista Venezolana de Gerencia*, 2018, vol. 23, n.º 83, pp. 740 a 760, disponible en [https://www.redalyc.org/pdf/290/Resumenes/Resumen_29058775014_1.pdf].

MESA GALDOS, ROGER. *Calidad y servicio al cliente*, Lima, Trillas, 2000.

NAZARI, NARGES. “The effect of customer satisfaction on the performance of the small an medium-sized hotels”, en *Tourism and hospitality management*, vol. 26, n.º 1, 2020, pp. 69 a 96, disponible en [<https://doi.org/10.20867/thm.26.1.5>].

NINA CARITA, LUCRECIA. “Incidencia del uso y aplicación de la administración estratégica en las empresas hoteleras en la ciudad de Puno”, (tesis de maestría), Universidad Nacional del Altiplano, 2010, disponible en [<http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3273993>].

NIZAMA RUIZ, GLORIA CARLOTA. “La calidad percibida del servicio hotelero y su relación en la percepción del cliente, Miraflores, 2017. Caso: hotel de 3 estrellas León de oro Suites, Área de front desk”, (tesis de maestría), Lima, Universidad San Martín de Porres, 2018, disponible en [<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3809>].

OLAGUIVEL LIENDO, MARÍA DEL PILAR. “Comportamiento de arribos, pernoctaciones y capacidad hotelera orientada al turismo, en la región Puno: periodo 2011-2015”, (tesis de licenciatura), Puno, Perú, Universidad Nacional del Altiplano, 2016, disponible en [<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/3342>].

PÁEZ PUERTA, LUIS CARLOS y ARACELLY VERA ARENAS. “Gestión humana por competencia, caso de estudio: hotel Santa Catalina del municipio San Gil – Santander”, (tesis de licenciatura), Barranquilla, Universidad de La Costa, 2020, disponible en [<https://hdl.handle.net/11323/7128>].

PAVIÉ, ALEX. “Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente”, *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, vol. 14, n.º 1, 2011, pp. 67 a 80.

PICAZO MANRIQUEZ, LUIS RUBÉN y FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS. *Ingeniería de servicios*, 6.ª ed., México D. F., McGraw-Hill, 2005.

- QUIROZ MOLINA, KARINA CARMEN. “Factores que influyen en la calidad del servicio de atención a los clientes y su incidencia en el nivel de rentabilidad de los restaurantes de dos tenedores existentes en la ciudad de Puno”, (tesis de Magíster Scientiae en Administración y Finanzas), Puno, Perú, Universidad Nacional del Altiplano, 2009.
- RUIZ-RONDÓN, FIORELLA PAOLA DEL CARMEN. “Determinación de indicadores, estándares y características de calidad en empresas de servicios”, (tesis de pregrado), Piura, Perú, Universidad de Piura, 2016, disponible en [<https://hdl.handle.net/11042/2589>].
- SUPO PILCO, EDGAR. “Gestión de competencias del talento humano y su relación en la calidad de atención al usuario en el centro de asesoramiento contable empresarial UNA Puno 2016-2017”, (tesis de licenciatura), Puno, Perú, Universidad Nacional del Altiplano, 2019, disponible en [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/11318/Supo_Pilco_Edgar.pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- TISNADO CHURA, TOMÁS. “Calidad de servicios y satisfacción del turista extranjero en los establecimientos hoteleros y extra hoteleros en la ciudad de Puno 2005 - 2006”, (tesis de Magíster Scientiae en Gestión Empresarial), Puno, Perú, Universidad Nacional del Altiplano, 2008.
- VELÁSQUEZ ASCA, SILVIA ROSIO. “Calidad de servicio y satisfacción percibida por los pacientes que acuden al área de Obstetricia del Centro de Salud Materno infantil, Comunidad de Cayumba, Leoncio Prado de Huánuco, 2016”, (tesis de maestría), Lima, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2018, disponible en [<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2631/TM%20AD-Gp%204223%20V1%20-%20Velasquez%20Asca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].
- WERTHER, WILLIAN. *Administración de personal y recursos humanos*, 5.^a ed., México D. F., McGraw-Hill, 1997.
- ZÁRRAGA-CANO, LUCILA; VÍCTOR MANUEL MOLINA-MOREJÓN Y ENRIQUE CORONA-SANDOVAL. “La satisfacción del cliente basada

en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera”, *RECAI, Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, vol. 7, n.º 18, abril del 2018, pp. 46 a 65, disponible en [<https://recai.uaemex.mx/article/view/9268>].



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en febrero de 2023
Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia

